

Metaphern zur Systematisierung eines Feldes

Uwe Böning

- 2.1 Der Baum als Metapher – 16
- 2.2 Die Weltkarte als Metapher – 20
- 2.3 Der Fächer als Metapher – 23
- 2.4 Die Anwendung verschiedener Perspektiven auf
Coaching – 25
- Literatur – 26

Abstract

2

Auf der Suche nach einer geeigneten Systematisierung können verschiedene Sichtweisen auf das Coaching-Feld eingenommen werden, die in unterschiedliche Metaphern münden und damit auf verschiedene Aspekte der Betrachtungsmöglichkeiten verweisen: Der Baum, der mit seinen Wurzeln und Ästen die Entwicklung und Differenzierung des Feldes verdeutlicht. Die Weltkarte, die den Einfluss der Kultur auf die Praxis des Coachings abbildet. Und schließlich der Fächer, der die Themen des Coachings in das Zentrum stellt und ihre Überschneidungen oder Ähnlichkeiten abbildet. Baum, Weltkarte und Fächer sind also mögliche Metaphern, unter denen verschiedene Aspekte des Coaching-Phänomens, seiner Entwicklung, seiner Verbreitung und seiner Unterschiedlichkeit in der Praxis dargestellt werden können. Ziel ist es, dem Eindruck einer scheinbaren Homogenität des Coachingverständnisses vorzubeugen und einen Überblick über die unterschiedlichen Coaching-Verständnisse und -Aktivitäten herauszuarbeiten.

Wissenschaft ist ein dialektischer Prozess. Einerseits wird aus einer begrenzten Anzahl von Fällen auf allgemeinere Prinzipien geschlossen. Oder es werden aus allgemeinen Prinzipien und logischen Annahmen bzw. Systemansätzen weitere Ableitungen vorgenommen. Also ein induktives Vorgehen auf der einen, ein deduktives Vorgehen auf der anderen Seite.

Im vorliegenden Fall heißen die Fragen: Gibt es eine Systematik der einzelnen praktischen Anwendungsfelder im Coaching? Wie könnte man eine solche Systematik begründen, wie sie nachvollziehbar und am leichtesten für Praktiker und Wissenschaftler annehmbar machen?

Ein Ansatz, eine solche Systematik zu erstellen, bestünde darin, von einer konzeptionellen Seite auszugehen. Das könnte bedeuten, die theoretischen Konzepte zum Ausgangspunkt zu nehmen, die die Wurzeln des Coachings darstellen (siehe hierzu z.B. Böning, *in Vorb. a.*; Drath, 2012; Greif, 2008; Migge, 2005; Rauen, 2005). Man könnte z.B. die verschiedenen konzeptionellen Richtungen und Ansätze in der Psychotherapie mit ihren sehr unterschiedlichen Herangehensweisen schildern, die viele Parallelen zum Coaching aufweisen – und lange Zeit auch nahezu mit Coaching gleichzusetzend betrachtet wurden, sozusagen als »Therapie light« in anderen situativen Zusammenhängen. Es ließen sich auch andere konzeptionelle Ansätze wie das Coaching im Sport oder die pädagogische Didaktik wählen. Oder die bisherigen Ansätze in der Supervision mit ihrer starken Bindung an den Bereich der sozialen Arbeit ausdehnen und Coaching sogar für das Gleiche wie Supervision halten, da es auch hier erkennbare Überschneidungen in den Themen und Zielen, den Konzepten der Prozessgestaltung und den eingesetzten Tools gibt (siehe hierzu z.B. Fatzner, Rappe-Giesecke & Looss, 2002; Greif, 2008, 2013; Looss, 2002; Rauen, 2009, 2013, 2014).

Oder wäre es vielleicht sinnvoll, einzelne Themenstellungen zugrunde zu legen, um dann Unterschiede in der Vorgehensweise herauszuarbeiten? Beispielsweise könnte man Sinnfragen oder andere existenzielle Themen in Abgrenzung zu eher pragmatischen Fragestellungen aus dem Führungsbereich oder zu Themengebieten aus dem Selbstmanagement zusammenbinden und gliedern.

Allein diese Überlegungen zeigen, dass eine Systematik als solche keine Notwendigkeit ist, sondern die Folge verschiedener Erfahrungen und verschiedener systematisierender Perspektiven darstellt. Es ist ein Versuchs-Irrtums-Prozess, um herauszuarbeiten, welche Systematik sich bewährt. Wohlgedenkt: Es geht hier nicht um wahr oder unwahr, richtig oder falsch, gut oder schlecht. Es geht vielmehr um eine pragmatische Ordnung aus der Sicht eines wissenschaftlich orientierten Praktikers. Eine pragmatische Ordnung, die den Fortschritt des praktischen Feldes sowie der wissenschaftlichen Forschung unterstützt oder erleichtern könnte.

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben in mehreren Schritten verschiedene Annäherungsversuche an eine pragmatische Lösung. Ich werde dabei nicht auf meine früheren Darstellungen der historischen Entwicklung von Coaching und seine nach meiner Auffassung bisher erreichten sieben Phasen zurückgreifen, wie sie an anderer Stelle veröffentlicht wurden (siehe u.a. Böning & Fritschle, 2005, 2008; Böning in Rauen, 2005). Vielmehr geht es hier um eine Abwägung verschiedener praktisch-theoretischer Möglichkeiten, um eine erörternde Diskussion anzustoßen. Niemand weiß, wie sich Coaching in den nächsten 20, 30 oder 50 Jahren entwickeln wird, denn die Evolution ist nicht wie der Wirkmechanismus einer einfachen Maschine vorherzusagen.

Deshalb scheinen im Sinne der weiteren Professionalisierung des Coaching-Feldes weitere Versuche sinnvoll, nach den ersten Jahrzehnten der Coaching-Entwicklung die in der Zwischenzeit gewachsenen Anwendungsfelder zu beschreiben und zu systematisieren, um der zukünftigen Entwicklung weitere Türen zu öffnen.

Professionalität lässt sich nach meiner Vorstellung in diesem Zusammenhang wenigstens an den folgenden Punkten festmachen:

- Erstens: an zunehmender faktischer beruflicher Erfahrung der in den einzelnen Anwendungsfeldern arbeitenden Coaches
- Zweitens: an der theoretischen Konzeptentwicklung und einer prüfenden empirischen Forschung zu den Wirkaspekten, Erfolgsfaktoren und Ergebnissen im Coaching
- Drittens: an der Einigung auf allseits anerkannte Ausbildungsstandards, damit Anforderungen, Befähigungsnachweise und die Leistungserbringung in einer legitimierten Balance zueinander stehen
- Und viertens: an den gesellschaftlichen Anerkennungsritualen, zu denen Titelschutz, geregelte Zulassungsbedingungen im

Rahmen einer staatlichen Anerkennung genauso gehören wie standesrechtliche Institutionen oder eine Politik der Verbände, in denen in angemessener Weise individuelle, standesbezogene und gesellschaftliche Interessen diskutiert, gebündelt, geordnet ausgetragen und verfolgt sowie in eine sinnvolle Balance gebracht werden.

Dazu gehört als fünfter Punkt auch die Herausarbeitung nicht nur des individuellen Nutzens für die am Coaching direkt Beteiligten, sondern die Herausarbeitung und Anerkennung des gesamtgesellschaftlichen Nutzens der neu entstehenden Profession Coaching.

Selbstverständlich stehen wir immer noch an einem Anfang des Coachings. Aber, so kann man vielleicht sagen, immerhin an einem fortgeschrittenen Anfang. Um diese Entwicklung zu befördern, wird im Folgenden eine Systematik der verschiedenen Anwendungsfelder vorgeschlagen, die die aus meiner Sicht unvermeidbare weitere Spezialisierung des Coaching-Feldes vorantreiben und fördern könnte (► Kap. 3).

Wie bei meiner Vorgehensweise beim Reden, Schreiben und in der Durchführung von Coaching kaum anders erwartet werden kann, komme ich nicht sofort zum Punkt. Angeblich! Ich selbst sehe das natürlich ganz anders: Ich möchte zunächst einige Perspektivwechsel ansprechen. Mit einigen Vor-Ausführungen soll daran erinnert werden, welche verschiedenen Formen und Bedeutungen »Coaching« heute hat und morgen haben kann. Hilfreich, sinnvoll und überzeugend erscheint mir selbst das dann gewählte Vorgehen: Die vorliegende empirische Forschung selbst als ein Kriterium bei der Ordnung der erkennbaren Anwendungsfelder zu verwenden.

Wenn Sie aber diesen Weg als glatten Umweg betrachten oder sich aus anderen Gründen einfach langweilen, dann sollten Sie Ihre Ungeduld auf keinen Fall zügeln: Springen Sie einfach zu ► Kap. 3 und fahren fort mit der Übersicht über die aktuell überschaubare empirische Forschung zu Coaching.

2.1 Der Baum als Metapher

Aus einer der möglichen Perspektiven kann man die Metapher eines Baums wählen. Einen klassischen Baum, mit Stamm und Wurzeln. Die Wurzeln als die verschiedenen Konzepte, die aus der Therapie gewachsen sind. Dickere und dünnere Wurzeln, kürzere und längere. Hier fließen verschiedene Einflüsse zusammen. Aus dem Sport, der Therapie, aus Führungstrainings oder dem Sozialbereich, wie z.B. der Supervision.

Diesen Wurzeln entwächst ein neuer Stamm: Coaching! Ursprünglich aus den einzelnen Wurzeln gewachsen, mittlerweile aber mit einer eigenständigen Aktivität und daraus sich verzweigenden Ästen. Ein Stamm mit deutlichen Ähnlichkeiten z.B. zu verschie-

denen Therapie-Konzepten, zur Supervision oder zum Sport-Coaching, besser dem Sport-Training, jedoch in immer mehr anderen, neuen Anwendungsfeldern und unter sehr unterscheidenden Milieu-Aspekten.

Der dicke Stamm enthält zunehmend genuine Inhalte. Komponenten wie z.B. Selbstreflexion, soziale Kompetenz, Stärkung des Selbstwertgefühls, Selbstwirksamkeitserwartung, Selbstaufmerksamkeit und Work-Life-Balance. Effektives Problemlösen oder das Anstreben von Leistungszielen spielen dabei ebenfalls eine Rolle.

Aus ihm wachsen Äste, z.B. das Anwendungsfeld **Business-Coaching**. Dieser dicke »Ast« enthält Coaching-Aktivitäten aus dem Bereich des »Leadership-Coachings« mit der Zielgruppe der Führungskräfte, einem »Workplace-Coaching« (vgl. z.B. Grant, 2006; Ladegård, 2011) mit der Zielgruppe der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion, das sich eher mit verschiedenen Arbeitsplatzthemen beschäftigt, nicht so sehr mit Führungsaspekten; drittens lässt sich hier auch das »Managerial-Coaching« (vgl. z.B. Ellinger, Hamlin & Beatrice, 2008; Gilley, Gilley & Kouider, 2010; Hagen & Gavrilova Aguilar, 2012) unterbringen, bei dem der Vorgesetzte die Rolle des Coaches übernimmt, wobei die ganz andere Rollensituation mit ihren besonderen Vorteilen (z.B. Kenntnis der Handlungssituation und der verschiedenen Beteiligten) und ihren besonderen Risiken (z.B. der möglichen Vermischung der steuernden/durchsetzenden Vorgesetzten- und der entwicklungsorientierten Coach-Rolle) zu beachten ist.

Life-Coaching stellt im Vergleich zum Business-Zweig einen ganz anderen Auswuchs dar. Diese Differenzierung ist unter Praktikern wie Wissenschaftlern nicht unumstritten (► Kap. 5). Einige Autoren differenzieren nicht grundsätzlich zwischen Business- und Life-Coaching. Buer und Schmidt-Lellek (2008) z.B. vertreten die Meinung, Business-Coaching sei ein Teil von Life-Coaching, weil Life-Coaching der eigentlich umfassendere Anwendungsbereich sei. Wenn man den Menschen in seiner Ganzheit betrachte, dürfe man nicht nur den Business-Bereich »becoachen«, sondern müsse vielmehr alle jene Fragen bearbeiten, die den ganzen Menschen ausmachen.

Ich halte diese Ansicht für eine zu respektierende Position von geschätzten Kollegen, die ich aufgrund meiner eigenen Berufserfahrung gerade im Business-Bereich nicht überzeugend finde. Sie erscheint mir als Ausdruck einer auf Methoden und eigene Wertvorstellungen fokussierten Sichtweise. Vielmehr sehe ich die Coaching-Praxis aufgrund meiner Erfahrungen so, dass sich Life-Coaching gerade primär mit jenen Lebensfragen beschäftigt, die außerhalb des Aktionsfeldes Business und Arbeit bestehen. Hier finden unter anderem die Themen Partnerschaft, Lebenskrisen, emotionales Wohlbefinden oder das Umsetzen persönlicher Lebensziele ihren legitimen Platz. Zentrale Fragen sind dabei: »Wie fühlt sich der Mensch? Und wo will er hin?« Im Life-Coaching überwiegt also eine andere Richtung der Reflexion und der Zielausrichtung, auch der zielsetzungsbeeinflussenden Werte. Einige das jeweils andere Aktionsfeld berührende,

aber nicht primär darunter zu verordnende Aspekte können ebenfalls eine Rolle spielen: z.B. das Thema »Ausstieg aus dem Job«. Wobei es hier nicht primär um Aspekte der beruflichen Performance oder der Umsetzung von Unternehmenszielen geht, die eher im Business-Coaching zu verorten wären (und die meistens von den Firmen selbst bezahlt werden). Das Beispiel soll nur illustrieren: Business-Coaching enthält häufig relativ starke Einflüsse der Organisation, nicht nur die eigene Zielfestlegung.

Nach meinem Verständnis bestimmt dagegen im Life-Coaching –im hier vorgeschlagenen Verständnis– das Individuum in ganz anderer Eigenmacht die Inhalte des Coachings. Hier steht im Vordergrund, was ihn/sie beschäftigt: Werte, die er/sie vertritt. Gefühle und Probleme, Überlegungen, Bedürfnisse und Entscheidungssituationen, die der/die Einzelne im direkten persönlichen Umfeld hat bzw. realisieren/ausleben möchte.

Sehr wohl könnte man beide Äste zu einem Stamm zusammenfassen, doch eine differenziertere Betrachtung erscheint mir deswegen sinnvoll, weil die Unterschiede in den aktuellen Handlungsmilieus, den Leitwerten und den Zielsetzungen wie Rahmenbedingungen zu verschieden erscheinen, als dass man sie zusammen werfen sollte.

Der Schwenk von den beiden unterschiedenen Anwendungsfeldern Business-Coaching und Life-Coaching hin zum Subanwendungsfeld **Gesundheits-Coaching**, das hier zum zuletzt genannten Anwendungsfeld gezählt wird, verdeutlicht in diesem Zusammenhang die strukturelle Nähe von Life-Coaching und Gesundheits-Coaching. In Letzterem geht es häufig um eine Balance zwischen »Work« und »Life« aber auch im engeren Gesundheitsbereich um Coaching in der Rehabilitation, um gesunde Lebensführung und Ernährungsthemen. Es geht um die Fragen: »Was kann ich tun, um mich gesund zu halten?«, »Was kann ich tun, um nach Krankheiten wieder auf die Beine zu kommen?«, »Wie kann ich mich mental nach schweren gesundheitlichen Schäden wieder selbst ein Stück aufbauen?«, »Wie kann ich mir persönliche Ziele setzen, die etwas mit meiner gesundheitlichen Beeinträchtigung zu tun haben?«, »Wie kann ich Gesundheitsprophylaxe betreiben?«

Die Nähe des Gesundheits-Coachings zum **Sport-Coaching** ist unmittelbar erkennbar und nicht willkürlich gewählt. Die mentalen und körperlichen Trainingsaspekte überschneiden sich hier vergleichsweise stark. Jedoch geht es beim Sport-Coaching vor allem um die körperliche Leistungsfähigkeit und um die dafür erforderliche mentale Verfassung – die »mental toughness«, unter der eine ganze Reihe von Veröffentlichungen firmiert. Die hiermit gleichzeitig verbundenen Differenzen hinsichtlich der unterscheidbaren Milieus, Werte, Einstellung und Zielsetzungen allerdings geben Veranlassung, Sport-Coaching als ein eigenständiges Anwendungsfeld vorzuschlagen.

Thematisch unterscheidbar wachsen zwei weitere Äste aus dem Stamm, eher junge Austriebe, die sich noch nicht so recht entscheiden können, wie und wohin sie wachsen werden:

Coaching im Bildungskontext beispielsweise, das hier als ein weiteres Subanwendungsfeld des Life-Coachings verortet wurde, beinhaltet Verästelungen wie z.B. Schüler-Coaching oder Schulleiter-Coaching, aber auch Coaching von Führungskräften und Führungsgremien in Universitäten und anderen Hochschulen. Der Gedanke, dieses Subanwendungsfeld auch als ein ganz eigenständiges zu behandeln, liegt nahe, weil eine ganze Reihe von Forschungsarbeiten vorliegt, gleichzeitig aber die Heterogenität der Zielgruppen und der damit verbundenen Themen und Ziele wie z.T. auch der dazugehörigen Submilieus groß ist. Dieser Gedanke wurde aus dem ganz einfachen Grund heute (noch) nicht umgesetzt, weil zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine Überstrukturierung vorgenommen werden sollte und bei manchen Studien die Frage nach der Vergleichbarkeit der Coaching-Ansätze noch nicht befriedigend geklärt werden konnte. Im Grunde scheint das heute schon erkennbare Gewicht des **Bildungs-Coachings** mit seinen Facetten so groß zu sein, dass es als eine Frage der Zeit erscheint, wann sich dieser Bereich vom Subanwendungsfeld zum eigenständigen Anwendungsfeld mit eigenem Praxis- wie Forschungsprofil entwickeln wird.

Im **Politik-Coaching**, einem Subanwendungsfeld des Non-Profit-Anwendungsfeldes, ist es ähnlich: Es handelt sich hier ebenfalls um ein ganz eigenes gesellschaftliches Subsystem. Thematische Schwerpunkte sind oft der öffentlichkeitswirksame Auftritt von Politikern in ihrer jeweiligen (oder einfach auch neuen) Rolle, der Umgang mit Medien, das selbstsichere Auftreten, die Verbesserung der Überzeugungsstärke, der souveräne Rhetorikauftritt oder die Festigung eigener politischer Positionen und deshalb auch das taktische Verhalten in der parteiinternen Auseinandersetzung. Es geht um andere Werte und Zielsetzungen als in den meisten der anderen Anwendungsfelder. Es gelten zum Teil andere Spielregeln der Auseinandersetzung, als für das Auftreten im Business-Bereich üblich. Und Authentizität hat hier nicht die gleiche Bedeutung wie im Life-Coaching, zumal Selbstreflexion nicht zu den wichtigsten erwarteten Merkmalen und Fähigkeiten von Politikern zu gehören scheint, deren öffentliches Rollenspiel stark geprägt ist durch eine mediale Präsentation, Selbstpräsentation sowie durch einen attackierenden Kommunikationsstil in der politischen Auseinandersetzung. Im Übrigen scheint Coaching im Bildungskontext oder im Politikbereich seltener zu sein, als zuweilen vermutet wird, wenn man die Forschungsveröffentlichungen zum Maßstab nimmt – oder es wird dort weniger empirische Forschung betrieben. Dies könnte mit den unterschiedlichen beruflichen Herkünften und (Wissenschafts-)Qualifikationen der Beteiligten zusammenhängen, die als Coaching-Partner diese Beratung in Anspruch nehmen oder die selbst als Coach tätig sind.

Entsprechend den bisher exemplarisch aufgeführten Anwendungs- und Subanwendungsfeldern sind Überlegungen hinsichtlich der folgenden noch nicht genannten (Sub-)Anwendungsfelder anzustellen: Coaching für private Lebensthemen, Coaching in staatlichen



■ **Abb. 2.1** Regionale Schwerpunkte der empirischen Coaching-Forschung

Auch wenn nicht alles deckungsgleich oder gar identisch ist in den verschiedenen Ländern, glaubten (und glauben) die Einwohner der einzelnen Länder oft (noch), dass das Land, in dem sie leben, und die Sprache, die sie sprechen, die einzigen naturnotwendigen Formen zu leben und zu kommunizieren seien. Die Vorstellung aus alten Zeiten, in denen die Unkenntnis der wirklichen Beschaffenheit der Erdoberfläche zu der Annahme verführte, die eigenen universalistischen Vorstellungen seien die einzig gültigen, ist offenbar auch bei den Beziehungsspezialisten nicht so einfach auszuräumen. Oder direkter gesagt: Es gibt Parteien, Fraktionen und Flügel. Und es gibt Milieus! Eine homogene Bewegung »Coaching« gibt es bis heute nicht.

Es gibt problemorientierte Ansätze. Es gibt lösungsorientierte Ansätze. Und es gibt pragmatische Ansätze, die fast nichts mit Selbstreflexion zu tun haben. Trotzdem nennt man alles Coaching. Weil Kundschafter zwischen den einzelnen Städten oder Kontinenten das Wissen hin und her tragen und sich wechselseitig befruchten. Das führt auch dazu, dass das eine oder andere dort stärker ausgeprägt ist, weil der Boden für bestimmte Ideen dort besser bereitet ist als hier. Aber es kann auch bedeuten, dass es völlig verschiedene, völlig konträr aussehende Länder und Ländereien gibt. Auf bestimmten Gebieten der Kontinente wachsen klare kaktusartige Gewächse, woanders wächst ein undurchschaubarer und wirrer Urwald, der sich an anderen klimatischen Bedingungen ausrichtet.

Die Coaching-Varianten können sich genauso unterscheiden wie Orchideen und Kakteen. So wird z.B. Coaching in Europa primär im direkten, persönlichen Kontakt praktiziert. Am besten sehr selbstreflexiv und – wenn möglich – sehr tiefsinnig. Es gibt aber auch Länder, in denen es anders ist als in Europa oder Deutschland. In den USA oder Asien z.B. ist ein elektronisches bzw. ein **virtuelles Coaching** sehr viel stärker verbreitet und akzeptiert als bei uns – und nicht nur im Bereich des Gesundheits-Coachings: Kontakt und Beratung ohne direkten, persönlichen Kontakt. Nehmen wir z.B. das Telefon-, das SMS- oder das E-Mail-Coaching. Hier gibt es in Japan z.T. völlig

und kommunalen Verwaltungen/Einrichtungen, Coaching im Militär, Coaching in Wohltätigkeitsorganisationen und in der Sozialarbeit. Sie sollen hier aber nicht ausgeführt werden, weil es sich ohnehin um eine vorläufige Systematisierung handelt, die der Diskussion zugeführt und in einiger Zeit wieder aufgegriffen und aktualisiert werden soll.

Das Bild des Baums verdeutlicht also in erster Linie das organische Wachstum eines Feldes. Es entwickelt sich etwas und es verändert sich etwas. Das Wachstum des Baumes ist noch lange nicht abgeschlossen. Einzelne Äste wachsen schnell, andere entwickeln sich nur langsam weiter. Und durchaus in unterschiedliche Richtungen. Verzweigungen und neue Äste symbolisieren einen immer währenden Prozess.

Die Metapher »Baum« zur Beschreibung des Coaching-Feldes betont zusammengefasst:

- ein Entwicklungs-/evolutionärer Aspekt des Feldes, den bisher niemand kontrolliert
- die Fokussierung auf die Wurzeln und den gemeinsamen Stamm, zu dem eine spezifische Perspektive der jeweiligen Herkunftsdisziplin anregt bis verführt
- unterschiedliche Richtungen und Tempi in der Entwicklung einzelner Anwendungsfelder
- ein unterschiedlich starkes Wachstum der einzelnen Äste, sowohl bezüglich der Anwendung von Coaching in der Praxis wie seiner wissenschaftlichen Unterlegung
- ein organisches, sich stetig veränderndes Wachstum, das sowohl vom Nährboden wie auch vom Wetter und den beobachtbaren Pflegemaßnahmen von Gärtnern oder Bauern abhängig ist

2.2 Die Weltkarte als Metapher

Im Vergleich zur Visualisierung über eine Baum-Metapher ergeben sich bei der Visualisierung über eine Weltkarte (■ Abb. 2.1) verschiedene andere Aussagen: Sie macht vor allem auf die nicht zuletzt kulturell bedingten unterschiedlichen Entwicklungen der Coaching-Varianten aufmerksam. Bemerkenswerterweise entwickeln sich bestimmte Gebiete ganz verschieden, fast völlig unabhängig voneinander – und kommen trotz der unterschiedlichen Entwicklungen an bestimmten Stellen auch zu ganz ähnlichen Schwerpunkten, d.h. zu regionalen oder internationalen bis hin zu städtebaulichen Ähnlichkeiten. Auch wenn die sozusagen regionalen Unterschiede nicht übersehen werden sollten, so gilt bei der Übertragung auf Coaching: viele ähnliche Themen, ähnliche Techniken und relativ ähnliche Perspektiven, die das Coaching ausmachen, wenn man lediglich die Oberfläche der Begriffe nimmt. Unter der Oberfläche aber sind Unterschiede zu beobachten, deren Vernachlässigung das Verstehen und den Erfolg des Coaching-Prozesses erheblich beeinträchtigen kann.

andere Auffassungen und Gewohnheiten bezüglich Coaching als in Deutschland (vgl. z.B. Dreyer, 2010; Greif, 2010). Teilweise ähnelt das Coaching dort stark den europäischen und amerikanischen Vorstellungen und Praktiken, aber es kann auch völlig anders ausfallen. Weil dort beispielsweise die auch per E-Mail oder SMS übermittelten praktischen Lebensweisheiten nach der Maßgabe des Zen-Buddhismus das dortige »Coaching« ausmachen können. Weil es dort eher darum geht, lebenspraktische Regeln oder strenge Rituale zu befolgen, um sich und seine Situation weiterzuentwickeln. Ein Vorgehen, das wir hier nie und nimmer unter Coaching subsumieren würden, weil wir uns in Europa und Amerika viel stärker nicht an der Tradition und der Bezugsgruppe orientieren, sondern an der Renaissance-Erfindung des Individuums und seinen dialogischen Selbstreflexionen.

Gut über die Metapher der Weltkarte vermitteln lässt sich also der interkulturelle Aspekt im Coaching, dessen Bedeutung an einem weiteren zentralen Aspekt illustriert sei: Z.B. gibt es Länder, in denen es üblich ist, persönliche Themenstellungen sehr direkt, offen und kritisch anzusprechen. Da bedeutet Coaching wie selbstverständlich, Personen zu einem kritischen Nachdenken über sich selbst, andere und die Interaktion zwischen verschiedenen Beteiligten zu bringen, Widersprüche offenzulegen, in Konfrontation und kritische Auseinandersetzung zu gehen. Während in Deutschland diese Art des Feedbacks wie quasi-natürlich gehandhabt wird, kann es in anderen Ländern bitter aufstoßen. In den USA, Großbritannien, arabischen und asiatischen Ländern sind Vorgehensweisen dieser Art anscheinend viel weniger üblich, weil sie dort eher als Infragestellungen der Person empfunden werden, als eine der persönlichen Entwicklung dienende kritische Anteilnahme. Dort geht es vielmehr um persönliche Bestätigung, öffentliche Anerkennung, Respektbezeugung, positive Ansätze, um Aufbau von Wertschätzung oder auch direkte Anleitungen oder leidenschaftlich empfohlene positive Lösungen im Beratungsprozess. Hierzulande also kritische Reflexion, knackige und konfrontative Auseinandersetzungen, dort positive Unterstützung und u.U. einfache Lösung lebenspraktischer Fragen. Überspitzt formuliert: Hier europäischer Tiefsinnsansatz. In den USA eher ein pragmatisch ausgerichteter positiver Lösungsansatz. In Japan oder auch anderen asiatischen Ländern keine philosophiegesättigte existenzielle Auseinandersetzung, sondern eine an traditionellen Weisheitslehren ausgerichtete Lebensführungspraxis.

All dies lässt sich über das Bild der Weltkarte sehr viel leichter beschreiben und in der Tragweite versinnbildlichen als in der Baum-Metapher. So lässt sich in einer globalen bzw. interkulturellen Sicht festhalten: Auf den verschiedenen Kontinenten gibt es unterschiedlich wachsende Strukturen, die sehr verschiedene Kerninhalte haben können. Man muss sich klar machen, dass es nicht nur eine, nicht nur mehrere Coaching-Varianten gibt, sondern unzählig viele. Und wie beim Haus- und Städtebau gibt es immer wieder neue Siedlungen hier und dort, die alle von Menschen besiedelt sind, die durchaus



<http://www.springer.com/978-3-662-43519-9>

Ergebnisse der Coaching-Forschung
Aktuelle Studien - ausgewertet für die Coaching-Praxis
Böning, U.; Kegel, C.
2015, XV, 212 S. 6 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-662-43519-9