

## Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel<sup>1</sup> die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid  
Rektor

---

<sup>1</sup> Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

**Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit**

**empfiehlt diese Bachelor-Arbeit**

**besonders zur Lektüre!**





FÜHRT DER WEG DES COACHINGS  
IN DIE SOZIALARBEIT?

**Zwei  
Beratungsformen  
in Kontrast**

Seline Hess & Manuela Käppeli

Bachelorarbeit Sozialarbeit  
August 2012



*„Ein Stück des Weges liegt hinter dir,  
ein anderes Stück hast du noch vor dir.  
Wenn du verweilst dann nur,  
um dich zu stärken,  
nicht aber um aufzugeben.“*

*Augustinus Aurelius, (354 - 430)*



**Bachelorarbeit**  
Ausbildungsgang **Sozialarbeit**  
Kurs **VZ 2009-2012**

Seline Hess & Manuela Käppeli

**Haupttitel BA**  
**Führt der Weg des Coachings in die Sozialarbeit?**

**Untertitel BA**  
Zwei Beratungsformen im Kontrast

Diese Bachelorarbeit wurde eingereicht im August 2012 in 4 Exemplaren zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Sozialarbeit**.

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

---

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

---

Reg. Nr.:

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelorarbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelorarbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialarbeiterisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelorarbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialarbeitenden mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2012

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Leitung Bachelor

## **Abstract**

Coaching hat sich zu einem „Container-Begriff“ gewandelt und wird heutzutage inflationär für viele Beratungsformen verwendet (Uwe Böning, 2005, S. 33). Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit den Beratungsformen sozialarbeiterische Beratung sowie Coaching und zeigt Möglichkeiten und Grenzen von Coaching im sozialarbeiterischen Kontext auf.

Die Idee zur Thematik dieser Bachelorarbeit entstand durch die Recherche der Bachelorautorinnen, welche gezeigt hat, dass Coaching für die Soziale Arbeit aktuell rege diskutiert wird. Um einen Beitrag zur Professionalisierung ihrer Disziplin zu leisten, erachten es die Bachelorautorinnen als bedeutsam, sich an diesem aktuellen Diskurs zu beteiligen. Die Bachelorautorinnen stellen die beiden Beratungsformen in Kontrast, um Gemeinsamkeiten und Differenzen festzuhalten. Diese Gegenüberstellung geschieht anhand differenter Merkmale und einer Verortung im Koordinatenmodell nach Daniel Kunz (2012).

Die Bachelorarbeit zeigt, dass Coaching im Feld Veränderung/Entwicklung durchaus eine Beratungsform für die Sozialarbeit darstellt. Denn gemein sind den beiden Beratungsformen die Zielintention „Hilfe zur Selbsthilfe“, die Adressaten/Adressatinnen mit Lebensschwierigkeiten sowie die Orientierungs-, Förderungs- und Unterstützungsfunktion. In den gesetzlichen Arbeitsfeldern hingegen kann nur beschränkt gecoacht werden. Einerseits bringt der Zwangskontext eine Unfreiwilligkeit mit sich, andererseits fokussieren sich Ziele, Funktionen und Aufgaben in diesem Feld vor allem auf die Kontrolle. Für die Bachelorautorinnen schliessen sich die Aspekte „Unfreiwilligkeit“ und „Veränderungswille“ jedoch nicht aus, weshalb sie Potenzial für ein Coaching im Zwangskontext sehen.

Bei einer professionellen Anwendung und dem Respektieren der Grenzen im Zwangskontext kann Sozialarbeit von der Popularität des Coachings profitieren. Zum einen vergrössert sie ihr Methodenrepertoire, zum anderen kann sie konkret an der Professionalisierung von Coaching mitwirken, was sich wiederum positiv auf die eigene Professionalisierung auswirkt.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Dank</b> .....	<b>IX</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>10</b>
1.1. AUSGANGSLAGE .....	10
1.2. FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG .....	12
1.3. BERUFSRELEVANZ.....	13
1.4. MOTIVATION DER AUTORINNEN .....	13
1.5. EINGRENZUNG .....	14
1.6. AUFBAU DER ARBEIT .....	15
<b>2. GRUNDLAGEN</b> .....	<b>17</b>
2.1. SYSTEMTHEORIE .....	17
2.1.1. <i>Konstruktivismus</i> .....	18
2.1.2. <i>System und seine Umwelt</i> .....	19
2.1.3. <i>Soziale Systeme</i> .....	20
2.1.4. <i>Bedeutung für die Sozialarbeit</i> .....	22
2.2. BERATERISCHE BEZIEHUNGSMUSTER .....	23
<b>3. BERATUNG IN DER SOZIALARBEIT</b> .....	<b>25</b>
3.1. HISTORISCHER RÜCKBLICK.....	25
3.2. DEFINITIONEN .....	26
3.2.1. <i>Beratung</i> .....	26
3.2.2. <i>Systemische Beratung</i> .....	27
3.2.3. <i>Sozialarbeiterische Beratung</i> .....	28
3.3. ARBEITSFELDER UND ADRESSATEN/ADRESSATINNEN .....	30
3.4. ZIELE .....	32
3.5. FUNKTIONEN UND AUFGABEN .....	33
3.6. ROLLEN DER SOZIALARBEITENDEN.....	36
3.7. KONTROLLE VERSUS FÜRSORGE .....	37
3.8. BEZIEHUNG KLIENTEL UND SOZIALARBEITENDE .....	39

<b>4. COACHING</b> .....	<b>42</b>
4.1. HISTORISCHER RÜCKBLICK.....	42
4.2. DEFINITIONEN .....	44
4.2.1. <i>Definitorisches Resumée</i> .....	48
4.2.2. <i>Abgrenzung zur Supervision und Psychotherapie</i> .....	49
4.2.3. <i>Coaching als Methode oder als Profession</i> .....	50
4.3. ARBEITSFELDER UND ADRESSATEN/ADRESSATINNEN .....	53
4.4. ZIELE DES COACHINGS .....	55
4.5. FUNKTIONEN UND AUFGABEN .....	58
4.6. ROLLEN DER COACHENDEN .....	59
4.7. BEZIEHUNG KLIENTEL UND COACHENDE .....	62
<b>5. DIE ZWEI BERATUNGSFORMEN IM KONTRAST</b> .....	<b>66</b>
5.1. VERGLEICH ANHAND VERSCHIEDENER MERKMALE.....	66
5.2. VERORTUNGEN IN EINEM KOORDINATENMODELL .....	70
5.2.1. <i>Koordinatenmodell nach Ludewig, Brandl-Nebhey und Russinger</i> .....	70
5.2.2. <i>Sozialarbeiterische Beratung im Koordinatenmodell</i> .....	76
5.2.3. <i>Coaching im Koordinatenmodell</i> .....	81
5.3. GEMEINSAMKEITEN UND DIFFERENZEN .....	86
<b>6. COACHING IN DER SOZIALARBEIT</b> .....	<b>91</b>
6.1. SOZIALPÄDAGOGISCHES COACHING.....	91
6.1.1. <i>Konzeptmodell</i> .....	92
6.1.2. <i>Fazit für die Sozialarbeit</i> .....	98
6.2. EXPERTEN-/EXPERTINNENEINSCHÄTZUNGEN .....	100
<b>7. FAZIT</b> .....	<b>105</b>
7.1. BEANTWORTUNG DER HAUPTFRAGESTELLUNG.....	105
7.2. SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR PROFESSION UND PRAXIS DER SOZIALARBEIT .....	109
7.3. ABSCHLIESSENDE GEDANKEN UND WEITERFÜHRENDE FRAGEN .....	110
<b>8. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>112</b>
 <b>ANHANG</b> .....	 <b>CXIX</b>

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde in allen Teilen von den Bachelorautorinnen gemeinsam verfasst.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

- Abb. 1: Soziale Situation und die wechselseitige Beeinflussung von Elementen
- Abb. 2: Sozialarbeiterische Beratung – der Kontext
- Abb. 3: Tripelmandat
- Abb. 4: Entwicklungslinie des Coachings (70er bis Mitte 80er)
- Abb. 5: Entwicklungslinie des Coachings (Ende 80er bis Heute)
- Abb. 6: Helferrolle der Coachenden
- Abb. 7: Koordinatenmodell
- Abb. 8: Erweitertes Koordinatenmodell
- Abb. 9: Koordinatenmodell im sozialarbeiterischen Kontext
- Abb. 10: Verortung der sozialarbeiterischen Beratung
- Abb. 11: Erweiterte Verortung sozialarbeiterischer Beratung
- Abb. 12: Verortung von Coaching
- Abb. 13: Erweiterte Verortung von Coaching
- Abb. 14: Schnittmenge der Verortungen sozialarbeiterischer Beratung und Coaching
- Abb. 15: Anthropologische Positionen des sozialpädagogischen Coachings
- Abb. 16: Makro-, Meso- und Mikroebene im sozialpädagogischen Coaching
- Abb. 17: Diagnosephase im sozialpädagogischen Coaching
- 
- Tab. 1: Funktionen sozialarbeiterischer Beratung
- Tab. 2: Aufgaben sozialarbeiterischer Beratung
- Tab. 3: Rollen in der sozialarbeiterischen Beratung
- Tab. 4: Arbeitsfelder von Coaching
- Tab. 5: Rollen der Coachenden
- Tab. 6: Gemeinsamkeiten der Beratungsformen
- Tab. 7: Differenzen der Beratungsformen



## **Dank**

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Personen bedanken, welche uns bei der Verfassung der vorliegenden Bachelorarbeit unterstützt haben.

Besonderen Dank geht an Ursula Fuchs, Elke Brusa, Michael Doerk und Anita Glatt, Dozierende der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, die uns in Coachings und Fachpoolgesprächen wertvolle Anregungen und wichtige Inputs gaben.

Des Weiteren bedanken wir uns bei Daniel Kunz, Dozent der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, für die zur Verfügung gestellten Unterlagen.

Einen grossen Dank für das kritische Gegenlesen geht an Verena Keller und Nicole Böhlen.

Last but not least, herzlichen Dank an unsere Partner und Familien für die mentale Unterstützung, die Geduld und das Verständnis.

## 1. Einleitung

Die Bezeichnung Coaching ist in aller Munde. Wenn man „Coaching“ googelt, staunt man nicht schlecht: Man erhält ungefähr 279 Mio. Suchergebnisse (Suche am 25.6.2012). Diese grosse Anzahl Ergebnisse bestätigt, dass der Coachingbegriff weit verbreitet ist. Zum Vergleich: mit dem Begriff „Beratung in der Sozialarbeit“ zeigt die Suchmaschine lediglich ungefähr 2,53 Mio. Ergebnisse (Suche am 25.6.2012) an. Der Anglizismus spielt beim Suchergebnis bestimmt eine Rolle, denn sowohl im Englischen sowie auch im Deutschen wird der Begriff verwendet. Dennoch, dieses beeindruckende Ergebnis spiegelt die Popularität des Coachings deutlich wieder.

### 1.1. Ausgangslage

Was versteht man eigentlich unter Coaching? Bernd R. Birgmeier (2005) weist auf eine grosse Begriffsvielfalt hin. Manche benutzen Coaching als „Wunderwaffe“ gegen alles, andere sehen es als „moderne Worthülse“ oder als Managementinstrument (S. 35). Birgmeier, Michael Loebbert und Robert Wegener (2012) sprechen in ihrem Artikel im Sozialaktuell davon, dass sich Coaching zu einem „Catch-all-Begriff“ beziehungsweise zu einem Containerbegriff wandelt (S. 32-34). Coaching als personales, am Handlungsprozess orientiertes Beratungsformat startete seine Erfolgsgeschichte im Sport und führte diese über die Personalentwicklung bis hin zu Adressaten/Adressatinnen sozialer Arbeit weiter (ib./ibid.). Die Bachelorautorinnen stellten in ihrer Recherche fest, dass in der Literatur über Definitionen, Funktionen und über Einsatzfelder von Coaching rege diskutiert wird. Birgmeier (2006) verwundert es daher nicht, dass derzeit eine bunte Palette an Meinungen besteht, welche die sehr heterogenen Auffassungen von Coaching zum Ausdruck bringen (S. 209). Einige Autoren und Autorinnen verstehen Coaching nur im beruflichen Kontext und als Beratungsform im Managementbereich (Astrid Schreyögg, 2003, S. 11-12). Wolfgang Müller-Commichau (2002) bemerkt jedoch, dass auch Klienten/Klientinnen der sozialen Felder oftmals eine Befähigung im psychosozialen Bereich benötigen. So plädiert Müller-Commichau (2002) für eine verstärkte Verwendung eines Beratungs- und Assistenzkonzeptes, wie das Coaching, innerhalb sozialen Berufsfeldern (S. 28). Birgmeier (2006b) ist sogar überzeugt, dass sich Coaching fast unbemerkt immer näher in Richtung der Domäne der Sozialen Arbeit bewegt (S. 63). Soziale Arbeit fördert als Profession den sozialen Wandel, die Problemlösung in menschlichen Beziehungen und das Wohlbefinden der Menschen. Sie vermittelt da, wo Menschen auf ihre sozialen Umfeldler einwirken (Beat Schmocker, 2006, S.

1). Soziale Arbeit umfasst seit Ende der 80er Jahre offiziell die drei Berufe Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokulturelle Animation (Schmocker, 2004, S. 5).

Für die Bachelorautorinnen nimmt die Beratung von Klienten/Klientinnen in der Sozialarbeit einen wichtigen Stellenwert ein. Auch Hans Thiersch (1992) sieht die soziale Beratung als ein essenzielles, methodisch fundiertes Arbeitskonzept für Beratungen in Lebensschwierigkeiten, hauptsächlich in sozialen Schwierigkeiten, welches von Sozialarbeitenden praktiziert wird (S. 129-130). Dies bestätigen auch Ursel Sickendiek, Frank Engel und Frank Nestmann (1999), indem sie Beratung in der Sozialarbeit als eine zentrale, professionelle Handlungsorientierung und eine der wichtigsten Methoden beschreiben (S. 13).

In der Sozialen Arbeit werden aktuell Stimmen laut, welche die Beratungsform Coaching als aktuelle Unterstützungs- und Beratungsmethode professionell etablieren wollen (Birgmeier, 2005, S. 53). Auch Fachhochschulen der Sozialen Arbeit setzen sich zur Zeit vermehrt mit dem Thema Coaching auseinander. So bietet die Fachhochschule Zürich einen interdisziplinären Masterstudiengang in Supervision, Coaching und Mediation an. Weiter werden Fachseminare und Kongresse (wie „Coaching meets Research“ an der Fachhochschule Nordwestschweiz mit Beiträgen zu Coaching in der Sozialen Arbeit) durchgeführt. In einigen Büchern befassen sich auch Autoren/Autorinnen ansatzweise mit der Thematik Coaching in der Sozialen Arbeit und sie wird ebenfalls in Fachartikeln diskutiert. In der klassischen Literatur wird Coaching in der Sozialen Arbeit zwar diskutiert, konkrete Literatur zu einer Verknüpfung von Sozialarbeit und Coaching haben die Bachelorautorinnen jedoch nur wenig gefunden. Dieser Verknüpfung von Coaching in der Sozialarbeit gehen die Bachelorautorinnen in ihrer Arbeit nach.



## 1.2. Fragestellung und Zielsetzung

Aufgrund dieser Ausgangslage widmen sich die Bachelorautorinnen in ihrer Arbeit folgender Hauptfragestellung:

**Inwiefern ist Coaching im systemischen Kontext eine Beratungsform für die Sozialarbeit?**

Die Bachelorautorinnen formulieren drei Unterfragen, mit welchen sie sich in verschiedenen Kapiteln auseinandersetzen, um schlussendlich die Hauptfragestellung zu beantworten. Die Unterfragen dienen zudem der Strukturierung.

1. Wie werden Coaching und Beratung in der Sozialarbeit auf systemischem Hintergrund definiert?
2. Inwiefern weisen Coaching und Beratung in der Sozialarbeit Gemeinsamkeiten, respektive Differenzen auf?
3. Welche Möglichkeiten und Grenzen bietet das Coaching als spezifische Beratungsform der Sozialen Arbeit?

Wobei sich Kapitel zwei bis vier mit der ersten Unterfrage beschäftigen, der zweiten Unterfrage widmen sich die Bachelorautorinnen in Kapitel fünf und in Kapitel sechs gehen sie der dritten Unterfrage nach.

### *Zielsetzung*

Im Rahmen dieser Arbeit ist ein Überblick der Beratungsformen Coaching und sozialarbeiterischer Beratung sowie eine Gegenüberstellung dieser beiden Beratungsformen geschaffen. Diese Gegenüberstellung, anhand verschiedener Merkmale und einer Verortung, zeigt Gemeinsamkeiten und Differenzen der zwei Beratungsformen auf. Somit sind Antworten auf die Frage, ob und inwiefern Coaching eine Beratungsform für die Sozialarbeit darstellt, gegeben. Diese Auseinandersetzung leistet einen Beitrag zum aktuellen Diskurs über die Thematik „Coaching in der Sozialen Arbeit“. Durch die Erweiterung des Diskurses auf die Sozialarbeit sind zudem Möglichkeiten und Grenzen des Coachings in der sozialarbeiterischen Beratung beleuchtet.

### **1.3. Berufsrelevanz**

Die Ausgangslage bestätigt, dass ein Interesse von Seiten der Sozialen Arbeit an Coaching besteht. Wenn Sozialarbeitende Kenntnisse über die Beratungsform und die Anwendbarkeit von Coaching erlangen, kann dies ihre beraterischen Fähigkeiten erweitern und dementsprechend können die Beratungsprozesse differenter gestaltet werden. Indem Gemeinsamkeiten sowie auch Differenzen zwischen sozialarbeiterischer Beratung und Coaching aufgezeigt werden, soll diese Bachelorarbeit zur Professionalisierung von Sozialarbeit und von Coaching beitragen. Coaching in der Sozialen Arbeit wird aktuell rege diskutiert. Mit dieser Arbeit nehmen die Bachelorautorinnen an diesem Diskurs teil und leisten einen Beitrag aus der Sicht der Sozialarbeit.

### **1.4. Motivation der Autorinnen**

Heutzutage wird der Begriff inflationär verwendet und kommt vermehrt auch in der Sozialen Arbeit vor (Birgmeier, 2006e, S. 63). Die Bachelorautorinnen haben bei der Literaturrecherche festgestellt, wie gross das Angebot an Veröffentlichungen über Coaching im Bereich der Managementliteratur sowie im Wirtschaftsbereich bereits ist.

Weiter fällt den Bachelorautorinnen auf, dass Coaching auch innerhalb der Sozialen Arbeit ein Thema ist und ein Diskurs über die Eignung dieser Beratungsform innerhalb der Sozialen Arbeit besteht (Birgmeier, 2010, S. 44). Beide Bachelorautorinnen studierten an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit die Fachrichtung Sozialarbeit. Bei ihrer Stellensuche für den Berufseinstieg haben die Bachelorautorinnen bemerkt, dass in den Stelleinseraten vermehrt Coaching-Kompetenzen gefordert sind. Aber was sind denn Coaching-Kompetenzen? Was ist überhaupt Coaching? Im Studium war es nicht Teil eines Moduls, dass es nun aber in Stelleninseraten des Öfteren gefordert wird, hat ihr Interesse intensiviert. In ihrer Recherche zu Coaching haben beide Bachelorautorinnen festgestellt, dass viele Aufgaben von Coachenden mit den Aufgaben, welchen sie in ihrem Praktikum im freiwilligen Kontext nachgingen, übereinstimmen. Sie wollen sich näher mit der Beratungsform Coaching auseinandersetzen, um ihr Handlungsrepertoire zu erweitern und Grenzen des Coachings in ihrer sozialarbeiterischen Tätigkeit zu erkennen. Ihr Berufseinstieg erfolgt nun im gesetzlichen Kontext, weswegen die Bachelorautorinnen wissen wollen, inwiefern Coaching auch im gesetzlichen Kontext eine Rolle spielt. Beide Bachelorautorinnen können sich sehr gut vorstellen, einmal in einem sozialen Arbeitsfeld, in dem gecoacht wird, zu arbeiten. Umso mehr sind sie motiviert, sich mit dem Coaching vertieft auseinanderzusetzen und es mit ihrem angeeigneten theoretischen Wissen der sozialarbeiterischen Beratung zu vergleichen.

## 1.5. Eingrenzung

Die Bachelorautorinnen gehen innerhalb ihrer Bachelorarbeit der Frage nach, inwiefern Coaching im systemischen Kontext eine Beratungsform für die Sozialarbeit darstellt. Diese Formulierung beschränkt sich auf die Fachrichtung Sozialarbeit, welche wiederum dem Berufsfeld der Sozialen Arbeit angehört. Die Sozialarbeit ist nebst der Sozialpädagogik und der soziokulturellen Animation eine Disziplin der Domäne Sozialer Arbeit (Schmocker, 2004, S. 5). Funktionen, Aufgaben, Ziele und Rollen der Sozialarbeit, leiten sich von jenen der Sozialen Arbeit ab. Sprechen die Bachelorautorinnen in ihrer Arbeit also von Sozialer Arbeit, verstehen sie jenen als Oberbegriff unter anderem für die Sozialarbeit.

Bei ihrer Recherche haben sich die Bachelorautorinnen explizit auf die deutschsprachige Literatur konzentriert, da in dieser genügend wertvolle Veröffentlichungen zu der Thematik bestehen.

Der systemische Kontext ist von den Bachelorautorinnen bewusst gewählt, denn ihre Ausbildung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit fokussierte sich vor allem auf die systemische Beratung innerhalb der Sozialarbeit. Aufgrund dessen haben sich die Bachelorautorinnen entschieden, sich in ihrer Arbeit auf die systemische sozialarbeiterische Beratung und auf Coaching mit systemischem Hintergrund zu stützen. Systemische Beratung betrachtet laut Günter G. Bamberger (2010) nicht nur das soziale Problem, sondern dessen Bedeutung im jeweiligen Lebenskontext. Wichtig ist die Person eingebunden in die soziale Umwelt und die dazu gehörigen Wechselbeziehungen (S. 14). Nur so kann die Ganzheitlichkeit des Klienten-/Klientinnensystems erkannt und verstanden sowie dementsprechend darauf reagiert werden (Rolf Krüger, 2011, S. 51).

In der Literatur wird keine klare Abgrenzung zwischen den Begriffen ‚sozialarbeiterische Beratung‘ und ‚Beratung in der Sozialarbeit‘ sowie ‚soziale Beratung‘ vorgenommen, weswegen die Bachelorautorinnen innerhalb ihrer Bachelorarbeit die Begriffe synonym verwenden.

Es besteht ein Diskurs darüber, ob Coaching als eine Methode, als ein Konzept, als eine Technik oder gar als eine Profession verstanden werden soll (Birgmeier, 2006b, S. 208). Die Bachelorautorinnen bezeichnen Coaching wie Müller-Commichau (2002) als spezifische Beratungsform (S. 31), da diese Diskussion noch nicht abgeschlossen ist. Die Bezeichnung Beratungsform schliesst nicht aus, Coaching als Methode oder Profession zu sehen (mehr zur Beratungsdefinition in Kap. 3.2.1). Der Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO) versteht Coaching ebenfalls als professionelles Beratungsformat (S 4). Die Bachelorautorinnen konzentrieren sich bei Coaching auf das „Einzelcoaching“. Denn gemäss Schreyögg (2003) stellt das Einzelcoaching eine klassische Form von Coaching dar. Sie

führt aus, dass Klienten/Klientinnen, welche im Coaching einen geschützten Ort zur Auseinandersetzung mit ihren Anliegen suchen, ein Einzel-Setting präferieren (S. 215). Weitere Settings im Coaching sind Gruppen- und Teamcoachings, auf welche die Bachelorautorinnen innerhalb der Arbeit nicht weiter eingehen. Zudem findet sich auch Literatur über Selbstcoaching von Klienten/Klientinnen, welches als weitere Coachingform aufgeführt wird. Die Bachelorautorinnen werden diese Form von Coaching nicht näher erläutern. Somit ist zusammenfassend festzuhalten, dass die Ausführungen betreffend Coaching sich innerhalb dieser Arbeit immer auf das Einzelcoaching beziehen.

Coaching kann gemäss Eckard König und Gerda Volmer (2009) als Prozess- oder Expertenberatung durchgeführt werden (S. 13). Der Unterschied zwischen diesen zwei Arten von Coaching ist gemäss Edgar H. Schein (2000) folgender:

Prozessberatung (Prozesscoaching) bedeutet, den Coachee dabei zu unterstützen, die Situation selbst klarer zu sehen und neue Lösungen zu finden. (. . .) der Coach ist hier Prozessberater, der nicht die „richtige Lösung“ weiss, sondern (. . .) den Coachee dabei unterstützt, sich selbst Klarheit zu verschaffen. (zit. in König & Volmer, 2009, S. 14)

Ausgehend von dieser Definition verstehen die Bachelorautorinnen innerhalb der Arbeit bei Coaching immer das Prozesscoaching.

Die Bachelorautorinnen sprechen innerhalb ihrer Arbeit von Klienten/Klientinnen und nicht von Coachee. Einerseits da der Coachee-Begriff in der Literatur uneinheitlich verwendet wird, andererseits weil in der sozialarbeiterischen Beratung ebenfalls von Klienten/Klientinnen gesprochen wird. Somit können die Bachelorautorinnen die zwei Beratungsformate besser in Kontrast stellen.

## **1.6. Aufbau der Arbeit**

Im ersten Kapitel wird über die Ausgangslage, die Hauptfragestellung sowie die Zielsetzung berichtet. Zudem informiert das Kapitel über die Berufsrelevanz der gewählten Bachelorthematik, die Motivation der Bachelorautorinnen für dieses Thema sowie die vorgenommene Eingrenzung. Im zweiten Kapitel werden für die Thematik essenzielle Grundlagen mittels theoretischem Wissen erläutert und die Bedeutsamkeit für die Sozialarbeit herausgearbeitet. In Kapitel drei wird Beratung in der Sozialarbeit mit ihren Funktionen, Aufgaben, Zielen, Rollen, Arbeitsfeldern und Adressaten/Adressatinnen beschrieben sowie die Beziehung zwischen Beratenden und der Klientschaft erläutert. Im vierten Kapitel wird Coaching definiert und dieselben Merkmale für Coaching erläutert wie in Kapitel drei für die sozialarbeiterische Beratung, um in Kapitel fünf

anhand dieser Merkmale die zwei Beratungsformen in Kontrast zu setzen. Im besagten Kapitel verorten die Bachelorautorinnen zudem die beiden Beratungsformen in einem Koordinatenmodell und zeigen eine Schnittmenge auf. Gemeinsamkeiten und Differenzen der beiden Beratungsformen schliessen das Kapitel fünf ab.

Anhand eines Coaching-Modells wird in Kapitel sechs auf ein mögliches Konzept von Coaching in der Sozialen Arbeit eingegangen und ein Fazit für die Sozialarbeit erarbeitet. Experten- und Expertinnenstimmen runden das Kapitel sechs ab. Im siebten Kapitel beantworten die Bachelorautorinnen ihre Hauptfragestellung, ziehen Schlussfolgerungen für die Sozialarbeit und schliessen die Bachelorarbeit mit persönlichen Gedanken und weiterführenden Fragen ab.

## **2. Grundlagen**

Im folgenden Kapitel werden jene Begriffe der Systemtheorie erläutert, welche gemäss den Bachelorautorinnen für die Thematik fundamental sind. Eine differenzierte Darstellung der Systemtheorie würde den Rahmen dieses Kapitels überschreiten. Auf die Beziehungsmuster respektive Auftragsmuster gehen die Bachelorautorinnen nachfolgend ein. Diese Muster basieren auf der lösungsorientierten Beratung, welche sich wiederum auf die Systemtheorie stützt.

### **2.1. Systemtheorie**

Die Systemtheorie ist laut Peter Lüssi (2001) eine Methode des gedanklichen Begreifens aus dem Konzept des Erkennens. Die Wirklichkeit in einer bestimmten Perspektive zu sehen, nämlich mit der Grundidee des ‚Systems‘, das bedeutet systemisch Denken (S. 56). In den meisten psychosozialen Berufen wird der Systembegriff heutzutage in unterschiedlichster Weise verwendet. Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer (2007) sprechen gar von einer „babylonischen Bedeutungsvielfalt“ des Begriffs (S. 49). Die Systemtheorie erzielte nach dem zweiten Weltkrieg als Kybernetik, als Steuerungslehre technischer Systeme, den Durchbruch. Prämisse der Forschung (Kybernetik 1. Ordnung) war die Feststellung, dass komplexe Prozesse und Systeme von aussen steuerbar sind. In der nächsten Entwicklungsphase, sprich ab Mitte der 80-er Jahre, hat der systemische Ansatz die kybernetischen Prinzipien auf die Kybernetik selbst bezogen (daher 2. Ordnung). Beobachtende und deren Erkenntnismöglichkeiten werden als Teil des beobachteten Kontextes gesehen und mitkonzeptualisiert. Seit mehreren Jahrzehnten der Entwicklung bestehen dementsprechend diverse Varianten und Ansätze der Systemtheorie, welche jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen (S. 50-53). Laut Lüssi (2001) ist für die Sozialarbeit die soziologische Systemtheorie, welche das soziale System ins Zentrum stellt, massgebend. Diese wurde hauptsächlich von Talcott Parsons entwickelt. Im Bereich der deutschen Soziologie hingegen ragt als Systemtheoretiker Niklas Luhmann hervor. Ursprünglich von Talcott Parsons hervorgebracht, hat er die gesamte soziologische Erkenntnis unter dem Systembegriff vereinigt (S. 65).

### **2.1.1. Konstruktivismus**

Es wurde bereits angedeutet, dass es verschiedene Konzepte von Systemtheorien gibt. Diese haben aber gemäss Helmut Lambers (2010) eine gemeinsame Wurzel. In der Wissenschaft wird diese mit dem Begriff ‚Konstruktivismus‘ bezeichnet. Die Systemtheorie kann demzufolge als Anwendungsfall der konstruktivistischen Erkenntnistheorie verstanden werden. Konstruktivismus bestreitet, dass der Mensch die ihn umgebende Realität wissenschaftlich abbilden kann. Er lässt sich unter anderem als eine philosophische Richtung bezeichnen. Die vom Menschen erkannten Details und Sachverhalte existieren nicht unabhängig von ihrer Erkenntnis, sondern werden von ihm selbst konstruiert. Innere Zustände werden vom Bewusstsein nach aussen konzipiert und eine äussere Realität wird gebildet (S. 21-23). „Wir konstruieren die Wirklichkeit!“ Dies ist gemäss Heinz von Foerster (1992) die Grundaussage konstruktivistischer Konzepte. Es besteht nichts objektiv Vorfindbares ausserhalb unserer Wahrnehmung, somit können wir über die Wirklichkeit keine objektiven Aussagen machen. In anderen Worten: „BeobachterIn und das Beobachtete sind untrennbar miteinander verknüpft“ (zit. in Tilly Miller, 2001, S. 63).

Der Ansatz des Konstruktivismus besagt laut Stefan Jensen (1994), dass die Vorstellung der Aussenwelt über eine Innenperspektive entsteht und damit die Realität zu einer ‚kulturellen Fiktion‘ wird (zit. in Miller, 2001, S. 63). Die Wirklichkeit kann jedoch gemäss Günter Schiepek (1987) nie losgelöst von ihren Betrachtenden gesehen werden. Dies heisst nicht, dass es keine Realität gibt, aber dass man den konstitutiven Prozess, der wechselwirkend zwischen einem erfahrenen und einem zu erfahrenden System liegt, berücksichtigen muss: ‚Systeme erkennen Systeme‘ (zit. in von Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 87). Luhmann (1993) merkt dazu an, dass die soziale Realität eine Konstruktion ist, die von einer Mehrheit von Beobachtenden übereinstimmend gestützt wird (zit. in Miller, 2001, S. 66). Die Wirklichkeit ist nicht das Ergebnis eines individuellen Prozesses, sondern ein übereinstimmendes Phänomen. Menschen leben nicht allein, sie leben in sozialen Zusammenhängen. Was demnach als Wirklichkeit benannt wird entsteht im Dialog untereinander. Systeme konstruieren gemeinsame Wirklichkeiten, damit ein Konsens darüber entsteht, wie die Dinge zu sehen sind (von Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 88-89).

### 2.1.2. System und seine Umwelt

Der Systembegriff hat sich laut Miller (2001) im Laufe der Zeit jeweils mit dem theoretischen Konzept, dem er entspringt, verändert. Da es eine Vielzahl von Begriffsexplikationen gibt, gibt es *die* Definition des Systems nicht (S. 37).

Gemäss Esther Weber (2005) können wir Systeme als dynamische Ganzheit verstehen, welche aus einzelnen Teilen zusammengesetzt ist. Alle Teile stehen in gegenseitiger Abhängigkeit und das Verhalten des ganzen Systems wird durch die gemeinsame Wirkung sowie das Verhalten beeinflusst (S. 15).

Joseph O'Connor und Ian McDermott (1998) merken an: ‚Systemisches Denken heisst, anstatt in linearen Verläufen in Kreisläufen zu denken‘ (zit. in König & Volmer, 2005, S. 16). Zum Verständnis dient folgende Darstellung:

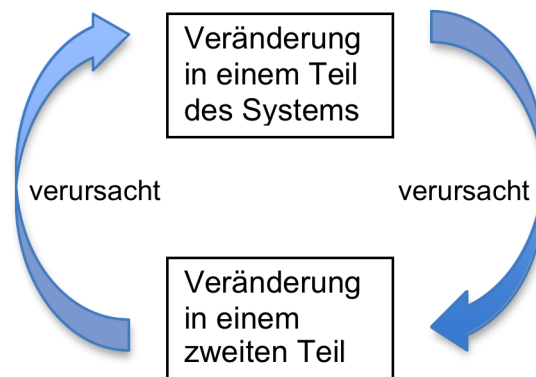


Abb. 1: Soziale Situation und die wechselseitige Beeinflussung von Elementen (eigene Darstellung in Anlehnung an König & Volmer, 2005, S.16)

Helmut Willke (1993) definiert das System als: ‚(. . .) einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehung untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt‘ (zit. in von Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 55). Ein System wird aber erst dann als solches erkennbar, wenn es von einer Umwelt unterschieden werden kann. Ohne den Beobachter/die Beobachterin welcher/welche die Entscheidung trifft, was er oder sie als „System“ und was als Umwelt betrachtet, wird ein System nicht erkannt (von Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 54). Miller (2001) merkt dazu an: „Systeme verfügen über Systemgrenzen, durch die sie sich von ihrer Umwelt abheben“ (S. 39). Die Umwelt ist kein eigenes System, sie ist vielmehr die Summe von Systemen, Handlungen und Ereignisse welche sich ausserhalb des Referenzsystems<sup>1</sup> befinden. Einerseits grenzen sich Systeme von der Umwelt ab, andererseits sind sie auf sie ausgerichtet

<sup>1</sup> Das Referenzsystem ist jenes System, von dem aus erkenntnisleitende Operationen erfolgen (Miller, 2001, S. 39).



und strukturell bezogen (Miller, 2001, S. 39). Michael Klassen (2004) merkt an: „Es lässt sich feststellen, dass jedes System bei Luhmann – ungeachtet des Paradigmawechsels seiner Theorie<sup>2</sup> - durch die Unterscheidung von innen (System) und aussen (Umwelt) definiert wird“ (S. 62). So verstanden, gehört alles entweder zum System oder zur Umwelt des Systems, niemals aber zugleich zum System und zu seiner Umwelt (ib./ibid.).

Jedes System hat gemäss Luhmann (1988) seine eigene relevante Umwelt, mit welcher es kommuniziert (zit. in Miller, 2001, S. 40-41). System und Umwelt stehen gemäss Luhmann (1988) dementsprechend in einer wechselseitigen Beziehung zueinander und unterliegen gegenseitigen Austauschprozessen (ib./ibid.). Massgebend ist die Ausbalancierung und die Stabilisierung der System-Umwelt-Differenz. Die Anpassung kennzeichnet dabei die Interaktion von Systemen und deren Akteure (Miller, 2001, S. 42). Von Bedeutung ist gemäss Anne Schulze und Henrik Grotjahn (2004) in diesem Zusammenhang auch der Funktionsbegriff. Er beschreibt die Aufgaben und Leistungen eines Systems, welche im Gegensatz zur statischen Struktur des Systems variabel sind (S.1).

### **2.1.3. Soziale Systeme**

Gemäss Lambers (2010) unterscheidet Luhmann<sup>3</sup> vier Systemtypen:

- Technische Systeme (Maschinen und Technik)
- Biologische Systeme (Organismen, Zellen und Nerven)
- Psychische Systeme (Denken, Fühlen, Wollen, Wahrnehmen und Aufmerksamkeit)
- Soziale Systeme (gesellschaftliche Funktionssysteme, Interaktion und Organisation)

Zunächst wird einmal zwischen den einfachen, trivialen Systemen und den komplexen, nichttrivialen Systemen unterschieden. Die technischen Systeme werden den trivialen Systemen zugeordnet. Man nennt sie auch allopoietische Systeme, da sie sich nicht selber steuern können. Jene Systeme werden von aussen gesteuert. Die biologischen, die psychischen sowie die sozialen Systeme gehören zu den komplexen Systemen, sie werden in der Fachsprache auch autopoietische Systeme genannt. Diese erzeugen ihre Operationsweisen aus sich selber. Wobei Luhmann von drei Typen autopoietischer Systeme ausgeht: Leben = biologisches System, Bewusstsein = psychisches System und Kommunikation = soziales System (S. 91). Dabei stellen die psychischen und die sozialen Systeme Sinnsysteme dar. Der Sinn ist ein

---

<sup>2</sup> Im ersten Teil seiner Schaffenszeit konzentriert sich Luhmann auf das Problem der Komplexitätsreduktion durch soziale Systeme. Anschliessend zeichnet sich in seinen Arbeiten ein Paradigmenwechsel ab: das Problem der Autopoiesis (weitere Ausführungen dazu in Kap. 2.1.3) von Systemen rückt in den Vordergrund (Klassen, 2004, S. 62).

<sup>3</sup> Bei Lambers keine Jahresangabe vorhanden

Medium, das die Auswahl aller sozialen Kommunikations- und psychischen Vorstellungsformen erlaubt. Der Sinn konstruiert die Grenze zwischen der Umwelt und dem System. Essenziell ist dabei, dass für Luhmann<sup>4</sup> Systeme nicht aus einzelnen Dingen bestehen, sondern aus Operationen. Biologische, psychische und soziale Systeme steuern sich selber, sprich sie operieren selbsterzeugend und unabhängig voneinander (zit. in Lambers, 2010, S. 92-94). Autopoiese heisst demnach Selbst-Schöpfung. Für die biologische Systemtheorie (nach Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela 1987) gilt die Selbst-Schöpfung als eines der Kennzeichen lebender Systeme. Jene schaffen und erzeugen sich selbst (Sigrid Haselmann, 2009, S. 161).

Soziale Systeme sind gemäss Luhmann (1990) durch die kommunikative Differenz von System und Umwelt gekennzeichnet. Er betrachtet dabei als kleinste Einheit des Systems die kleinsten sprachlichen und nicht-sprachlichen kommunikativen Einheiten. Er geht davon aus, dass soziale Systeme selbstreferenziell sind, sprich dass diese einzelnen Elemente, aus welchen das System besteht, durch das System selbst erzeugt werden. Jedes Ereignis führt dementsprechend zu einem weiteren Ereignis, das seinerseits erneut ein Ereignis nach sich zieht (zit. in Björn Migge, 2007, S. 348).

Luhmann (1990), der sich auf Vertreter/Vertreterinnen des radikalen Konstruktivismus<sup>5</sup> stützt, hat den konstruktivistischen Ansatz adaptiert und diese Grundaussagen auf soziale Systeme übertragen. Ausgehend davon, dass System und Umwelt zu differenzieren sind, bezeichnet er soziale Systeme als operierende Einheiten, welche Beobachtungen vornehmen. ‚Eine Beobachtung führt zu Erkenntnissen, wenn und soweit sie im System wiederverwendbare Resultate zeitigt‘ (zit. in Miller, 2001, S. 66). Laut Luhmann (1993) handelt es sich dabei um Operationen, die nicht aus dem System hinausreichen, welche jedoch mit einer langen Hand etwas hineinholen können (zit. in Miller, 2001, S. 66). Demzufolge gibt es keine Informationen, die von aussen identisch nach innen gelangen, sondern die Informationen werden vom System autonom und mit interner Logik verarbeitet. Daraus bildet sich ein „systeminternes Konstrukt“ (Miller, 2001, S. 66). Diese Autonomie sozialer, psychischer, aber auch biologischer Systeme, wird gemäss Luhmann (1997) mit dem Begriff der operativen Geschlossenheit beschrieben (zit. in Martin Hafen, 2004, S. 217).

---

4 Bei Lambers keine Jahresangabe vorhanden

5 Der radikale Konstruktivismus geht ebenfalls davon aus, dass die Dinge keine ontologische Struktur haben. Er nennt sich ‚radikal‘, weil er davon ausgeht, dass unsere Sinne nicht dazu fähig sind, uns von den zu erklärenden Dingen und Sachverhalten ein Bild zu geben. Zumindest kein Bild, welches die Dinge objektiv so darstellt, wie sie in Wirklichkeit beschaffen sein könnten (Helmut Lambers, 2010, S.24).

#### **2.1.4. Bedeutung für die Sozialarbeit**

Übertragen wir gemäss Miller (2001) das Konzept des Konstruktivismus auf die Sozialarbeit, ergibt sich das Bild, dass Adressaten/Adressatinnen sowie Sozialarbeitende über ihr eigenes Konstrukt der Wirklichkeit, respektive über ihre je eigene Konstruktion bezüglich der Probleme verfügen, welche es zu bewältigen gibt (S. 66-67). Betrachtet man die Kybernetik erster Ordnung im Kontext der psychosozialen Praxis, würden Sozialarbeitende als aussenstehende Personen mehr oder weniger objektiv erkennen können, was ‚schief‘ läuft und dann entsprechend korrigierend eingreifen können. Durch die spätere Rezeption des Konzeptes der Autopoiese wurde diese Denk- und Vorgehensweise jedoch grundlegend hinterfragt. Dem Modell, das die gezielte Beeinflussbarkeit und Kontrollierbarkeit von Systemen suggeriert, wird ein Modell für lebende Systeme entgegengestellt. Diese verhalten sich autonom und können deswegen nicht von aussen zielgerichtet beeinflusst werden (Haselmann, 2009, S. 161). Sonja Radatz (2011) merkt an, dass jede/jeder selber Antworten auf seine Fragen finden muss und die Verantwortung dafür trägt. Menschen können durch Sozialarbeitende nicht verändert werden, sie reagieren unabhängig von ihrer Umwelt so wie sie selbst strukturiert sind. Probleme anderer können nicht verstanden oder gelöst werden. Wenn es jedoch gelingt, eine neue Beschreibung, Erklärung oder Bewertung herbeizuführen, kann das Problem allenfalls bereits dadurch gelöst werden (S. 78-79). Wobei ein Problem im systemischen Kontext laut Ludewig (1992) wie folgt verstanden wird: ‚Jedes Thema einer Kommunikation, die etwas als unerwünscht und veränderbar wertet‘ (zit. in von Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 103). Sozialarbeitende sollten sich bewusst sein, dass jede Beratung eine Intervention in eine (funktionierende) Selbstgestaltung darstellt. Klienten/Klientinnen sind selbst Experten/Expertinnen für die eigene Wirklichkeit, sie brauchen Beratende nicht als Erzeugende neuer Wirklichkeiten, sondern als Unterstützung, um selbst eine neue Wirklichkeit zu bilden (Radatz, 2011, S. 79). Jürgen Hargens (1995) fasst hier die eigenen Ressourcen und Kompetenzen der Klienten und Klientinnen als Begriff der „Kundigkeit“ zusammen. Er geht ebenfalls davon aus, dass Ratsuchende auf ihre eigene Art kundig sind, wie sie ihre Probleme bewältigen können. Kundigkeit wird dem Menschen, mit dem man es zu tun hat, einfach zugestanden. Es gilt, grundlegenden Respekt gegenüber den Ideen und Ansichten der Klienten/Klientinnen auszudrücken (zit. in Weber, 2005, S. 24-25). Bei der Bearbeitung eines sozialen Problems ist für die Sozialarbeit demnach bedeutend, dass der Umgang des Einzelnen mit seinen Ressourcen und sozialen Beziehungen nicht isoliert betrachtet, sondern in ihren Abhängigkeitsverhältnissen und Wechselwirkungen gesehen werden sollte (Lambers, 2010, S. 15). Die Vorstellung von einem System als Person-Umwelt-Beziehung macht das systemische Denken in der Sozialen Arbeit aus (ib./ibid.).

## **2.2. Beraterische Beziehungsmuster**

Für Peter de Jong und Insoo Kim Berg (2008) spielt die Art und Weise, wie ein Klient/eine Klientin in das System professioneller Beratung eintritt, eine überaus grosse Rolle, denn dies hat einen essenziellen Einfluss auf die Beziehung innerhalb der Beratung. Zudem ist es wichtig als Beratende darauf zu achten, wie die Klienten/Klientinnen zur Beratung gekommen sind und was sie ändern möchten. Das lösungsorientierte Arbeiten interessiert sich somit für die Veränderungswünsche der Klienten/Klientinnen. In diesem Zusammenhang spricht die lösungsorientierte Beratung von verschiedenen beraterischen Beziehungsmuster. Sie unterscheiden sich nach Anliegen, nach Art und Weise wie Klienten/Klientinnen in die Beratung kommen und was sie von einer Beratung möchten (S. 117). Steve de Shazer und Berg (2008) unterscheiden zwischen drei Beziehungsmuster respektive Auftragsmuster (zit. in Ursula Fuchs, 2010, S. 13). Gemäss Bamberger (2005) ist der vorsichtige Umgang mit diesen typisierenden Kategorien wichtig, denn es besteht die Gefahr, dass eine Person vorschnell katalogisiert und in ein selbsterfüllendes Verhaltensmuster gedrängt wird. Zudem weist der Autor darauf hin, dass der Klient/die Klientin die Freiheit und von sich aus das Recht hat, die gewählte Interaktionsform zu definieren. Unter diesem Gesichtspunkt sind Klienten/Klientinnen nicht einfach Besuchende, Klagende oder Kunden/Kundinnen, sondern verhalten sich in diesen Augenblicken als solche (S. 55).

### *Kunde/Kundin*

Kunden/Kundinnen werden gemäss Bamberger (2005) ausgesprochen positive Eigenschaften anerkannt und sie gelten gewissermassen als Wunschkandidaten der Beratenden (S. 55). Man spricht von Kunden/Kundinnen, wenn Klienten/Klientinnen das Problem sehen und sich für das Problem oder für Teilbereiche des Problems verantwortlich fühlen. Kunden/Kundinnen suchen eine Beratung auf, wenn sie gewillt sind, dieses Problem zu lösen und die Situation zu verändern (de Jong & Berg, 2008, S. 106). Ein weiteres Merkmal ist, dass der Kunde/die Kundin eine hohe Motivation für eine Veränderung aufweist (Fuchs, 2010, S. 13). Beachtet man jedoch die marktwirtschaftlichen Wurzeln dieses Begriffs, denkt man bei Kunden/Kundinnen an jemanden, der in einseitiger Weise eine Dienstleistung, einen Service von seinem Gegenüber bezieht. Demnach wird aus einer Beratung eher eine Bedienung und der Kunde/die Kundin wird zum Konsumenten/ zur Konsumentin (Bamberger, 2005, S. 55). Bamberger (2005) bemerkt deshalb, dass so die Beratung ihre essenzielle Bedeutung verliert. Denn für ihn ist beraten nicht bedienen, sondern eine Beratung intendiert für ihn eine Aktivierung. Sie versucht Klienten/Klientinnen zu unterstützen, die eigenen Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen (S. 55).

De Jong und Berg (2008) gehen davon aus, dass dieses Beziehungsmuster vorkommt, wenn Klienten/Klientinnen mit Beratenden zusammen das Problem identifizieren und dazu Ideen möglicher Lösungen entwickeln (S. 106). Durch diese Motivation des Klienten/der Klientin ist es möglich, wohlformulierte Ziele zu erarbeiten und eine gemeinsame Arbeit auf der Verhaltensebene wird möglich (Fuchs, 2010, S. 13-14). Beratende sind in dieser Beratungsbeziehung als Lotsende/ Coachende tätig (ib./ibid.).

### *Klagender/Klagende*

Gemäss de Jong und Berg (2008) entwickelt sich dieser Beziehungstyp, wenn während des Beratungsgesprächs Klienten/Klientinnen zwar das Problem identifizieren, sie allerdings ihre Rolle beim Problemlösungsprozess nicht erkennen können (S. 108). Diese Klienten/Klientinnen klagen über Probleme, jedoch beziehen sich die Klagen auf andere Personen, welche sich ändern sollten (Fuchs, 2010, S. 13). So wird gemäss Bamberger (2005) über ganz konkrete Probleme geklagt. Dabei konzentrieren sich die Klagenden voll und ganz auf das Klagen. Sie sehen sich als Leidtragende in dieser Situation und fühlen sich ohnmächtig (S. 53). Deswegen haben Klagende die Erwartung, dass die anderen Personen bereit sein müssen, sich zu Gunsten einer Lösung zu verändern. Sie sehen Beratende als Fachmänner/Fachfrauen, an welche das Problem delegiert werden kann. Klagende nehmen Beratende zudem als Mitleidende wahr (ib./ibid.). Die Rolle des Beraters/der Beraterin wird hier als Zuhörer/Zuhörerin beschrieben (Fuchs, 2010, S. 14).

### *Besucher/Besucherin*

Man spricht vom Beziehungsmuster Besucher/Besucherin, wenn Klienten/Klientinnen keine eigene Probleme haben oder diese nicht wahrnehmen respektive anerkennen. So haben Besuchende kein Anliegen und sehen die vorhandenen Probleme nicht in Kombination mit der eigenen Person. Besucher/Besucherinnen kommen oft in die Beratung, weil sie geschickt wurden (Fuchs, 2010, S. 14). Bamberger (2005) spricht in diesem Zusammenhang auch von delegierter Fürsorge oder von „Schlepptau-Klienten/Klientinnen“ (S. 52). Besuchende nehmen kein Thema wahr, an dem gemeinsam mit dem Berater/der Beraterin gearbeitet werden kann. Aufgrund dessen können keine gemeinsamen Ziele formuliert werden, da diese Klienten/Klientinnen keine eigenen Probleme sehen (Fuchs, 2010, S. 13). Bamberger (2005) weist darauf hin, dass eine Kooperation bei diesem Beziehungstyp unwahrscheinlich ist und unfreiwillige Klienten/Klientinnen nichts unternehmen werden, um nach Lösungen zu suchen (S. 52). Die Rolle des Beraters/der Beraterin wird in dieser Beratungssituation als Gastgeber/Gastgeberin beschrieben (Fuchs, 2010, S. 14).

### **3. Beratung in der Sozialarbeit**

In der Fachliteratur findet man massenhaft Ausführungen zu verschiedenen Beratungsformen wie Training, Mediation, klassischer Beratung, Intervision und Therapie. In dieser Bachelorarbeit sprechen die Bachelorautorinnen von Beratung in der Sozialarbeit, respektive von sozialarbeiterischer Beratung. Doch was ist darunter zu verstehen? Im folgenden Kapitel wird in einem ersten Schritt die Entstehung von Beratung geschichtlich kurz erläutert, um in einem zweiten Schritt drei spezifische Beratungsdefinitionen aufzuzeigen. Die Arbeitsfelder und deren Adressaten/Adressatinnen, die Ziele, die Funktionen, die Aufgaben sowie die Rollen in der sozialarbeiterischen Beratung werden in einem weiteren Schritt aufgezeigt, damit in Kapitel fünf diese Merkmale mit jenen des Coachings verglichen werden können. Die Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und der Klientenschaft schliesst dieses Kapitel ab.

#### **3.1. Historischer Rückblick**

Gemäss Klaus Menne (1989) und Günter Presting (1991) gehen erste Vorläufer von Beratungseinrichtungen bis zur Jahrhundertwende zurück. Damals sprach man von Auswandererberatung, Rechtsberatung, Berufsberatung sowie Sexual- und Eheberatung (zit. in Sickendiek, Engel & Nestmann, 1999, S. 25). Die frühen Ansätze der Beratung haben durch die Entfaltung der Psychologie, der Erziehungswissenschaft, der Soziologie und durch den Ausbau der Sozialarbeit und Sozialpädagogik während der Weimarer Republik einen Aufschwung erlebt. Die Soziale Arbeit wurde zunehmend als öffentliche Aufgabe wahrgenommen (Sickendiek, Engel & Nestmann, 1999, S. 25-26). Ende der 60er Jahre hat sich, mitbestimmt durch gesellschaftspolitische und wissenschaftlich-theoretische Veränderungen bezüglich der Auffassung (psycho-) sozialer Schwierigkeiten, das soziale Beratungssystem verstärkt ausgebaut. Aus psychotherapeutischen Ansätzen wurden Beratungskonzepte abgeleitet, welche im Unterschied zum therapeutischen Setting weniger aufwändige und intensive Hilfe für ‚minder schwere‘ Problemfälle anboten. Diese Beratungskonzepte fanden ihre Praxis unter anderem in Ehe-, Familien- und Erziehungsberatungsstellen, in der Drogenberatung sowie in Krisenberatungseinrichtungen (ib./ibid.).

Ein Paradigmawechsel zu einem gesellschaftskritischen „soziogenetischen Modell“ setzte sich gemäss Helmut Zygowski (1989) in der Sozialarbeitstheorie durch, in welcher Beratung mit Funktionen und Emanzipation verbunden wurde. Man ging davon aus, dass (psycho-) soziale Probleme primär über strukturelle Belastungen im Erwerbs- und Reproduktionsleben verursacht wurden. Diese Vorstellung wandelte sich schliesslich in ein „psychosoziales Modell“. In diesem Modell wurden persönliche Dispositionen, Biographie, gesellschaftliche Zusammenhänge,

Sozialisation sowie die Wechselwirkung zwischen sozialer Umwelt und der Persönlichkeit zur Problemerkklärung miteinbezogen (zit. in Sickendiek, Engel & Nestmann, 1999, S. 26). In den 70er Jahre wurde die Beratung sozial Benachteiligter in die Auseinandersetzung mit repressiven Familienstrukturen, defizitären Sozialisationsbewegungen und materieller Unterprivilegierung eingebunden. Zuerst eingebunden in andere pädagogische Aufgabenfelder, fand zunehmend eine eigenständige Professionalisierung des Beratungsbereiches statt. Beratung entwickelte sich zu einem kontinuierlich expandierenden professionellen Arbeitsbereich, mit einer Vielzahl von Ausdifferenzierungen in den diversen Praxisfeldern. Unterschiedlichste Anlässe, Aufgaben und Ziele von Beratung, neue Beratungsbereiche, diverse Adressaten/Adressatinnen liessen Beratung zu einer durchdringenden Kommunikations- und Interaktionsform werden (Sickendiek, Engel & Nestmann, 1999, S. 27-31).

### **3.2. Definitionen**

In diesem Abschnitt folgt die Definition von Beratung. Da die Bachelorarbeit auf systemischen Hintergrund basiert, erläutern die Bachelorautorinnen anschliessend die Definition von systemischer Beratung und jene von sozialarbeiterischer Beratung.

#### **3.2.1. Beratung**

Sickendiek, Engel und Nestmann (2002) bezeichnen Beratung als: ‚Jede Kommunikation, die zwischen mindestens zwei Menschen stattfindet, bei der eine Person als Berater versucht einen Ratsuchenden mit kommunikativen Mitteln in einer Problemlage zu unterstützen und mit seinem Wissen zur Entwicklung einer Lösungsstrategie beizutragen‘ (zit. in Krüger, 2011, S. 48). Die professionelle Beratung grenzt sich gemäss Krüger (2011) mit ihren diversen theoretischen Hintergründen, methodischen Verfahren, Institutionen, Feldern und Settings ab. Die Beratung ist nicht nur dann professionell, wenn sie als eigenständige Methode angeboten wird (als Schuldnerberatung, Rechtsberatung, Erziehungsberatung, Sozialberatung), sondern auch dann, wenn sie in anderen Zusammenhängen professionellen Handelns abläuft. Die Rede ist beispielsweise auch von der Interaktion beim Abwaschdienst im Heim, was als informelle professionelle Beratung bezeichnet wird (S. 48).

Krüger (2011) merkt dazu an:

Die Beratung kann als Querschnittaufgabe bezeichnet werden, die in fast alle Tätigkeitsfelder und beruflichen Massnahmen, wie Betreuung, Einzelfallhilfe, Gruppenmassnahmen und auch in der Psychotherapie, integriert ist (. . .). Die professionelle Beratung zielt in der Interaktion sowohl in lebenspraktischen Konflikten als auch in psychosozialen Schwierigkeiten und

Notlagen von Klienten oder Klientensystemen auf die kognitive, emotionale und praktische Problemlösung und –bewältigung ab. Beratung kann vorbeugend, intervenierend oder rehabilitativ ausgerichtet sein. (S. 48-49)

Die Beratung ist von der Psychotherapie zu differenzieren. In der Beratung geht es um den Hilfe- und Unterstützungsansatz, wohingegen in der Therapie der Heildiskurs vorrangig ist. Zudem sind die strukturellen Rahmenbedingungen unterschiedlich: In der Beratung geht es viel mehr um eine offene und integrative Orientierungs-, Planungs-, Entscheidungs- und Bewältigungshilfe, wohingegen die Therapie Diagnostik, Indikationsstellung und Heilkunde vornimmt (Krüger, 2011, S. 49).

### **3.2.2. Systemische Beratung**

In einer systemischen Sozialarbeitslehre stellt das systemische Prinzip einen umfassenden Grundsatz dar. Dieser Grundsatz beherrscht das ganze sozialarbeiterische Denken und Handeln (Lüssi, 2001, S. 220).

Systemische Beratung heisst gemäss Bamberger (2010), das Ganze zu betrachten, sprich nicht nur das soziale Problem als solches, sondern dessen Bedeutung im jeweiligen Lebenskontext des/der Problembeteiligten. Ebenso nicht nur die alleinige Person, sondern deren Einbindung in ihre soziale Umwelt und den bestehenden kommunikativen Wechselbeziehungen (S. 14). Sickendiek, Engel und Nestmann (2002) betonen, dass heutzutage die soziale Beratung ohne Einbezug des individuellen Alltags oder der Lebenswelt der Klienten/Klientinnen nicht mehr umsetzbar ist. Demzufolge ist die soziale Beratung eine lebensweltorientierte Beratung (zit. in Krüger, 2011, S. 51). Die Lebenswelt sollte nicht nur als solche betrachtet werden, sondern in Zusammenhang mit Sinnbezügen, welche ein Bewusstsein ermöglichen, Teil eines Ganzen zu sein (Bamberger, 2010, S. 14). Laut Krüger (2011) muss sich die Soziale Beratung auf die Komplexität des Alltags der Klienten/Klientinnen einlassen, um somit die Ganzheitlichkeit des Klienten-/Klientinnensystems zu erkennen, die Strukturen zu verstehen und dementsprechend zu agieren (S. 51). Demnach befasst sich der Berater/die Beraterin in der systemischen Beratung mit dem Beziehungsnetz, indem ein Klient/eine Klientin lebt und in dem das soziale Problem einen Nutzen erfüllt. Systemisch Beratende versuchen der Klientel das interpersonelle Geschehen sowie das komplexe System aus Vernetztheit und Rekursivität bewusst zu machen. Im Fokus stehen folglich das Individuum und der Lebenskontext (Bamberger, 2010, S. 14).



### **3.2.3. Sozialarbeiterische Beratung**

Dem Feld der Sozialen Arbeit gehören nebst der Sozialarbeit auch die Sozialpädagogik und die Soziokulturelle Animation an. Abgrenzend zur Sozialarbeit beschäftigt sich die Sozialpädagogik nicht nur mit den Problemen von Menschen, sondern auch mit ihrem Alltag. Sozialpädagogen/Sozialpädagoginnen nehmen an der Lebenswelt ihrer Klientel teil und nehmen Erziehungs- und Betreuungsfunktionen wahr. Die Soziokulturelle Animation hingegen reagiert auf gesellschaftliche Veränderungen und sozialen Wandel, indem sie Menschen zur Einflussnahme auf ihre Umwelt aktiviert (Andrea Aeschlimann & Sarah Michelsen, 2005, S. 6).

Schmocker (2006) hat die publizierte englische Originalversion der „Definition of Social Work“ wie folgt auf Deutsch übersetzt:

Die Profession Soziale Arbeit fördert den sozialen Wandel, Problemlösungen in menschlichen Beziehungen sowie die Ermächtigung und Befreiung von Menschen, um ihr Wohlbefinden zu heben. Unter Nutzung von Theorien menschlichen Verhaltens und sozialer Systeme vermittelt Soziale Arbeit am Punkt, wo Menschen und ihre sozialen Umfelder aufeinander einwirken. Dabei sind die Prinzipien der Menschenrechte und sozialer Gerechtigkeit für die Soziale Arbeit fundamental. (S. 1)

Soziale Arbeit wurde Ende der 80er Jahre von der Erziehungskonferenz und danach von der Fachhochschulkonferenz als der zusammenfassende Begriff für die drei Berufe Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokulturelle Animation festgelegt (Schmocker, 2004, S. 5).

Das Gemeinsame der drei verschiedenen Berufszweige der Sozialen Arbeit ist die Bezogenheit auf soziale Situationen. Schmocker (2004) merkt dazu an: „Soziale Arbeit kann als eine handlungswissenschaftliche Profession verstanden werden, als Antwort der Gesellschaft auf immer wieder auftauchende Schwierigkeiten der Menschen beim Lösen ihrer sozialen Probleme, ihrem sozialen Handeln, ihrer sozialen Arbeit“ (S. 18).

Sozialarbeit bezeichnet gemäss Lüssi (2001) den Beruf mit der Hauptaufgabe von sozialer Problemlösung. Es gibt physische, psychische, soziale, geistige, technische sowie sprachliche, Probleme, je nachdem wie man die Phänomene jeweils einordnet. Die Sozialarbeit hat als Gegenstand die sozialen Probleme. Ein soziales Problem ist ein auf die Sozialarbeit bezogener Begriff, ein sogenannter „sozialarbeitstheoretischer Terminus technicus“. Er wird von Sozialarbeitenden anhand des folgenden empirischen Kriteriums definiert: Welchen konkreten Problemen sieht sich der/die Sozialarbeitende gestellt? Was ist dabei nicht Gegenstand einer

anderen Profession? Die Eingrenzung des allgemeinen Begriffs „soziales Problem“ auf den sozialarbeiterischen Kontext, geschieht in drei Schritten: 1. Verengung auf die sozialarbeiterische Dimension, 2. die Verengung auf den sozialen Sachverhalt und 3. die Verengung auf das, was als soziales Problem gilt (S. 79-80).

„Beratung in der Sozialarbeit“ betrachten die Bachelorautorinnen auf systemischem Hintergrund. Wie auch Lüssi (2001) gehen sie davon aus, dass systemische Sozialarbeitende ein soziales Problem und deren Problemlösung in ihrer Systemzugehörigkeit, der Systemfunktionalität sowie der Systembeziehung betrachten (S. 220).

Soziale Beratung bedeutet gemäss Thiersch (1992) eine allgemeine Beratung in Lebensschwierigkeiten, hauptsächlich in sozialen Schwierigkeiten. Diese Beratung wird von Sozialarbeitenden praktiziert, beispielsweise im allgemeinen Sozialdienst, in der Familienfürsorge, in der Jugend- und Erziehungs-, Familien- und Lebensberatung und in der Suchtberatung (S. 129). Soziale Beratung versteht Thiersch (1992) als methodisch fundiertes Arbeitskonzept im: „(...) prozesshaften Zusammenhang von Arbeitsstufen: Erkenntnis (Wahrnehmung/Diagnose) von Schwierigkeiten ist die Voraussetzung zur Klärung des Entwurfs von Hilfsmöglichkeiten; sie führt zur Unterstützung und Hilfe in der Erschliessung von Ressourcen“ (S. 130). Wobei Silvia Staub-Bernasconi (2007) den Ressourcenbegriff in der Sozialen Arbeit unter anderem beschreibt als Oberbegriff für das was Klienten/Klientinnen in den Hilfeprozessen an eigenen Kompetenzen, Stärken sowie materiellen und ideellen Beiträgen einbringen (S. 298). Zu den Ressourcen zählen gemäss Weber (2005): „(...) Grundbedürfnisse wie Nahrung, Wohnung, Bildung, Geld, Beziehungen, medizinische Versorgung und psychische und physische Möglichkeiten“ (S. 21). Den Klienten/Klientinnen stehen zum Zeitpunkt der Beratung ihre persönlichen Ressourcen (Fähigkeiten und Fertigkeiten), mit denen sie ein Problem lösen könnten, jedoch nicht zur Verfügung (ib./ibid.). Da wird die soziale Beratung gemäss Sickendiek, Engel & Nestmann (2002) aktiv, welche sich auf Schwierigkeiten von Gruppen oder Individuen in und mit ihrer sozialen Umwelt bezieht. Wobei sie sich dabei auf materielle, rechtliche und institutionelle Strukturen der sozialen Umwelt stützt (zit. in Krüger, 2011, S. 51). Krüger (2011) merkt an: „In dieser Definition wird der Begriff der Sozialberatung um die psychosoziale Perspektive erweitert. Ebenso werden das soziale Umfeld sowie rechtliche, materielle und institutionelle Rahmenbedingungen mit einbezogen“ (S. 51).

## Wirkungsfeld der sozialarbeiterischen Beratung

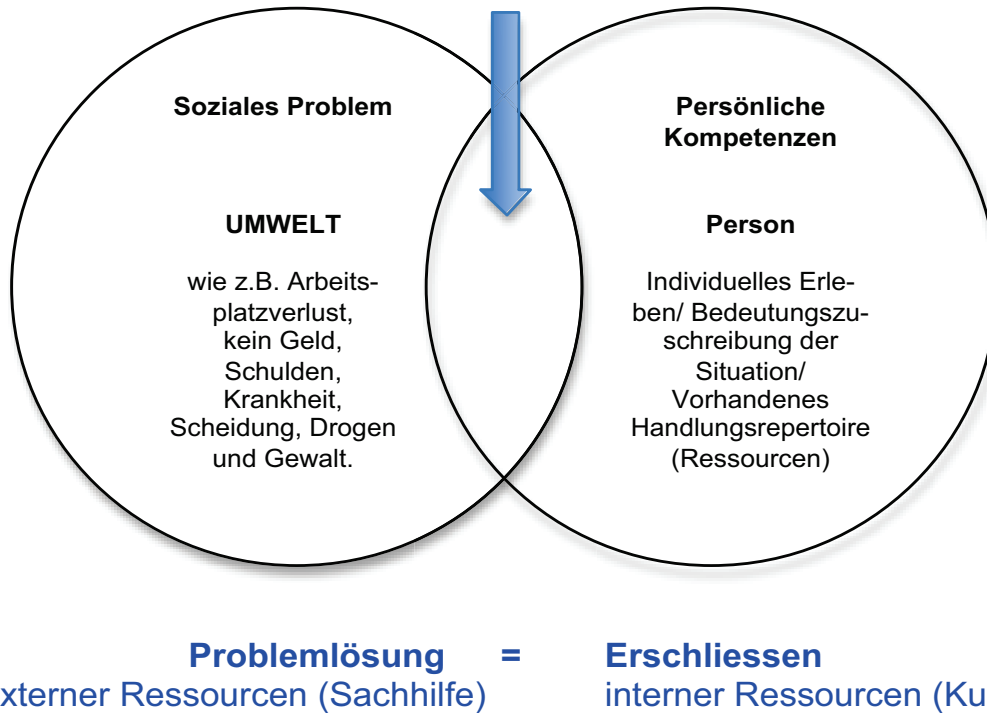


Abb. 2: Sozialarbeiterische Beratung – der Kontext (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunz, 2012a, S. 6)

Auch Manfred Neuffer (2000) bezieht die Beratung in der Sozialarbeit auf soziale Probleme, auf den Hilfestellungsprozess sowie auf alle Systemebenen. Er merkt an: ‚Ihr Ziel ist eine verantwortete Veränderung der mehrdimensionalen Problemsituation von Personen und Gruppen. Dabei arbeitet sie kontextspezifisch, lösungs-, zukunfts- und ressourcenorientiert‘ (zit. in Weber, 2005, S. 12). Die Beratung findet laut Weber (2005) hauptsächlich im persönlichen Kontakt und im Dialog statt. Wobei soziale Probleme, gemeinsam erarbeitete Ziele und Lösungsansätze Gegenstände der sozialarbeiterischen Beratung darstellen (S. 13). Gemäss Weber (2005) entspricht die Auffassung nach Neuffer (2000) am ehesten jener der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (S. 12), weshalb sich auch die Autorinnen in dieser Bachelorarbeit daran orientieren.

### 3.3. Arbeitsfelder und Adressaten/Adressatinnen

Die Vielzahl von Angeboten und Organisationen in der Sozialarbeit, gekoppelt mit unterschiedlichen Adressaten und Adressatinnen sowie verschiedenen Problemsituationen, erschweren die Systematisierung der Arbeitsfelder der Sozialarbeit. Die Bachelorautorinnen halten nachfolgend die bestehenden Zuordnungen der Arbeitsfelder und deren Adressaten und Adressatinnen zusammenfassend fest.

Die diversen Arbeitsfelder der Sozialarbeit differenzieren sich laut Maja Heiner (2010) unter anderem nach den Etappen des Lebenslaufs und nach altersübergreifenden Problemlagen beziehungsweise Aufgaben. Gemäss dieser Gliederung werden die Kindheit, die Jugend, die mittlere Lebensphase sowie das Alter als eigene Lebensphasen betrachtet. Das wiederum bedeutet, Kinder, Jugendliche, Erwachsene und ältere Menschen gehören zur Klientel der Sozialarbeitenden.

Zu den altersübergreifenden Problemlagen gehören die körperliche Behinderung, Armut, Straffälligkeit, psychische Beeinträchtigungen, Arbeitslosigkeit, Wohnungskündigung, finanzielle Probleme, persönliche Probleme, familiäre Probleme und Suchtabhängigkeit. Daraus resultieren im freiwilligen Kontext, Arbeitsfelder wie Schulsozialarbeit, Ehe-, Familien- und Lebensberatung, Sozialdienst in Krankenhäusern, Suchtberatung, Gewaltberatung, allgemeiner Sozialdienst und betrieblicher Sozialdienst (S. 88-91). Lüssi (2001) merkt an, dass sich die sozialarbeiterische Beratung im freiwilligen Kontext auf soziale Sachverhalte bezieht und die Arbeitsfelder je nach Situation die Budgetberatung, die Schuldnerberatung, die Rechtsberatung (bei Scheidung, Arbeitsrecht, Mietrecht, Versicherungsfragen), die Erziehungsberatung sowie auch die Beziehungsberatung sein können (S. 394). Für Marie-Louise Conen und Gianfranci Cecchin (2011) stellen die Institutionen der sozialen Kontrolle (gesetzlicher Kontext) weitere Arbeitsfelder der Sozialarbeit dar. Dies sind unter anderem Institutionen wie Gerichte, Arbeitsvermittlungsstellen, Justizvollzugsanstalten, Jugendämter, Vormundschaftsstellen, Bewährungshilfe, Rehabilitationseinrichtungen sowie auch die Schwangerschaftsberatungen (S. 119-120). Es gibt Fälle, bei denen ein freiwilliger zu einem gesetzlichen Kontext wird. Dies ist dann der Fall, wenn jemandem vom Gericht eine gesetzliche Auflage erteilt wird, eine bestimmte Beratungsstelle wie beispielsweise eine Familienberatungsstelle zu besuchen, um Hilfe in Anspruch zu nehmen (Cornelia Schäfer, 2010, S. 38). Schäfer (2010) merkt dazu an, dass Klienten und Klientinnen, welche vermeintlich freiwillig um Beratung bitten, oft unter Druck oder Zwang stehen (S. 59). Brigitta Michel-Schwartz (2002) spricht in diesem Zusammenhang von einer Art „freiwilligem Zwang“ (zit. in Schäfer, 2010, S. 60).

In den erwähnten Arbeitsfeldern gehören die Adressaten und Adressatinnen eher zu den belasteten und gefährdeten Bevölkerungsgruppen. Sie gehören nicht selten den unteren sozialen Schichten an: Drogenabhängige, Obdachlose, Straffällige sind die klassischen sozialen Randgruppen. Dazu kommt aber zunehmend die Mittelschicht, welche beispielsweise ökonomisch (z.B. Langzeitarbeitslosigkeit) oder kulturell (z.B. Zuwanderung) marginalisiert wurde. Diese Klientel weist häufig psychische, ökonomische, gesundheitliche Einschränkungen oder Mehrfachbelastungen auf (Heiner, 2010, S. 106).

### **3.4. Ziele**

Gemäss Harald Ansen (2006) findet die sozialarbeiterische Beratung auf der Ebene der ‚sozialen Dimension‘ statt, auf welcher es um die Bearbeitung und Bewältigung der aktuellen Problematik sowie deren Auswirkungen geht. Andererseits auf der ‚pädagogischen Ebene‘, wobei es auf dieser Ebene um die Befähigung zur Selbsthilfe geht. Das Ziel der sozialarbeiterischen Beratung ist die Befähigung der Klienten/Klientinnen, so dass sie langfristig eigenständig Konflikte erkennen, angemessen darauf reagieren und bei Bedarf Unterstützung beziehen können. Klienten und Klientinnen sollen lebenspraktische und soziale Probleme selbständig lösen können (zit. in Krüger, 2011, S. 52-53).

Sozialarbeiterische Beratung ist gefordert, wenn Menschen in der Bewältigung ihres Alltags oder im Lösen individueller und sozialer Schwierigkeiten scheitern oder zu scheitern drohen. Sie ist nach persönlichen und sozialen Problemen gerichtet und verfolgt als Ziel die Überwindung und die Linderung bestehender sowie die Vermeidung neuer Probleme (Krüger, 2011, S. 54). Kunz (2012a) spricht in diesem Zusammenhang von Orientierungs-, Unterstützungs- und Entscheidungshilfe (S. 6). Dem Klienten/der Klientin sollen Handlungsalternativen aufgezeigt werden und nebst der Bewältigung sozialer Probleme, müssen auch deren Entstehungsgründe und die Folgen hinterfragt werden, um so Interventionsansätze zu erkennen und dem Klientel aufzuzeigen (Krüger, 2011, S. 53).

Die sozialarbeiterische Beratung hat gemäss Lüssi (2001) zum Ziel: „(...) Klarheit zu schaffen darüber, worin das Problem besteht, und den Klienten zu befähigen, sich so zu verhalten, dass es gelöst wird“ (S. 394). Gemäss Aeschlimann und Michelsen (2005) gilt es, sowohl den Klienten/die Klientin als auch mögliche Problembeteiligte in der Selbstverantwortung und im Bewusstsein so zu stärken, dass sie ihr Leben unabhängig von sozialarbeiterischer Unterstützung führen können (S. 19). Ziel ist es, grösstmögliche Selbständigkeit der Klienten/Klientinnen zu erreichen. Selbständigkeit in der Alltagsbewältigung ist dann gegeben, wenn über Ressourcen verfügt wird, welche der Bewältigung von Problemen dienen. Die Rede ist von hilfreichen Eigenschaften, Strategien oder Mitmenschen, welche der Abhilfe des sozialen Problems dienen. Die zentralen Maximen der sozialarbeiterischen Beratung lauten: Hilfe zur Selbsthilfe (Empowerment) und Ressourcenorientierung (Aeschlimann & Michelsen, 2005, S. 7). Gemäss Krüger (2011) stellt die Verbesserung der Lebensbedingungen des/der Einzelnen ein übergeordnetes Ziel dar. Dazu benennt er die Entwicklung neuer Bewältigungsstrategien im Alltag, die Verbesserung der sozialen Teilhabe sowie die Integration in die Gesellschaft. Wobei die soziale Gerechtigkeit ein oberstes Ziel darstellt, gleichzeitig jedoch klar sein muss, dass dies unmöglich ist und eine gerechte Gesellschaft ohne soziale Probleme niemals existieren wird.

Letztlich widerspiegelt die sozialarbeiterische Beratung auch einen Teil sozialstaatlicher Interventionen, womit sie sich auch an der Umsetzung sozialpolitischer Ziele beteiligt (S. 54-55).

### 3.5. Funktionen und Aufgaben

In der Sozialarbeit stellt die Beratung eine zentrale professionelle Handlungsorientierung und eine der wichtigsten Methode dar (Sickendiek, Engel & Nestmann, 1999, S. 13). Die Bachelorautorinnen beziehen sich bei den Funktionen und Aufgaben sozialarbeiterischer Beratung demnach auf jene der Sozialarbeit. Kunz (2012a) hat die Aufgaben und die Funktionen der sozialarbeiterischen Beratung im Rahmen des Unterrichts der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit weiterentwickelt und zusammenfassend festgehalten. Im Folgenden verschaffen seine Ausführungen einen Überblick, wobei die aufgeführten Tabellen nicht abschliessend sind.

Funktionen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientierungs-, Planungs- und Entscheidungshilfe</li><li>• Existenzsicherung</li><li>• Problemlösung</li><li>• Förderungsfunktion → Lebenskompetenzen und persönlicher Wachstum</li><li>• Konflikt- und Krisenbewältigung</li><li>• Überprüfungs- und Durchsetzungsfunktion von gesellschaftlich normativen Grundlagen</li><li>• Schutzfunktion bei Eigen- und/oder Fremdgefährdung</li><li>• Alltags-, Erziehungs- und Überlebenshilfe</li></ul>

Tabelle 1: Funktionen sozialarbeiterischer Beratung (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunz, 2012a, S. 13-16)

Lüssi (2001) unterteilt die Generalfunktion der Sozialarbeit, das Lösen sozialer Probleme, in vier Funktionen. Er spricht von mediatorischen (vermittelnden), kompensatorischen (ausgleichenden), protektiven (schützenden) und motivatorischen (verhaltensbeeinflussenden) Funktionen (S. 120-121). Lüssi (2001) merkt dazu an: „Die Sozialarbeit löst soziale Probleme, indem sie zwischen Personen vermittelt, Mängel ausgleicht, Menschen schützt und indem sie Menschen zu problemlösendem Verhalten bewegt. Wer anders, nicht in einer dieser Funktionsweise, ein soziales Problem „löst“, macht nicht Sozialarbeit“ (S. 121). Weitere essenzielle Funktionen stellen gemäss Michael Bommers und Albert Scherr (1996) die Inklusionsvermittlung und die Exklusionsvermeidung, sowie andererseits die Exklusionsverwaltung dar (zit. in Hiltrud von Spiegel, 2008, S. 26). Mit dem Begriff der Inklusion

sind Teilnahme- und Teilhabebedingungen und –chancen gemeint. Exklusion hingegen verweist auf die Tatsache, dass Menschen nicht an allen gesellschaftlichen Angeboten teilhaben können, dass ein Eintritt in das System nicht möglich oder das Verbleiben darin nicht mehr gewährleistet ist (Miller, 2001, S. 92). Dabei ist gemäss Luhmann (1995) zu beachten, dass es nicht nur ‚Entweder-oder-Situationen‘ gibt, das heisst Menschen sind in einem System nicht entweder exkludiert oder inkludiert, häufig gibt es auch ein ‚sowohl-als-auch‘ (zit. in Miller, 2001, S. 92).

### *Aufgaben*

Sozialarbeit praktiziert ihre Aufgaben in Bezug auf armutsbetroffene, ausgegrenzte und randständige Menschen, welchen die Partizipation zur gesellschaftlichen Teilhabe nur vereinzelt zugänglich ist, manchmal gar vollkommen verwehrt bleibt. Die Aufgaben werden erweitert für jene, die mit den heutigen *Verhältnissen* und der damit verbundenen Herausforderungen der Individualisierung und der reflexiven Lebensgestaltung nicht zurecht kommen (Thiersch, 2007, S. 117). Heiner (2010) merkt dazu an, dass sich Fachkräfte der Sozialen Arbeit, im Unterschied zu anderen Berufen, um eine produktive Entwicklung von Lebensweisen und Lebensbedingungen kümmern müssen, oder anders formuliert, um Verhalten und Verhältnisse (S. 200).

Die spezifischen Aufgaben von sozialarbeiterischer Beratung bestimmen sich im Kontext der allgemeinen Aufgaben der Sozialen Arbeit. Basierend auf den oben aufgeführten Funktionen ergeben sich folgende Aufgaben sozialarbeiterischer Beratung, welche jedoch nicht abschliessend sind:

Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informieren</li><li>• Abklären</li><li>• Verhandeln</li><li>• Materielle Ansprüche geltend machen</li><li>• Einfordern, respektive Erschliessen von materiellen und immateriellen Gütern</li><li>• Erschliessen interner und externer Ressourcen</li><li>• Anregen zum Lösen bzw. Bewältigen individueller Probleme und Situationen</li><li>• Einüben alternativer Handlungsmöglichkeiten</li><li>• Vermitteln</li><li>• Krisenbegleitung</li><li>• Fördern und Fordern</li><li>• Zwang als Hilfe</li><li>• Kontrollieren von Massnahmen</li><li>• Sanktionieren</li><li>• Schützen</li><li>• Erziehen</li><li>• Stabilisieren</li><li>• Unterstützen in lebenspraktischen Situationen und bei der Alltagsbewältigung</li><li>• Koordinieren von Hilfeleistungen</li></ul>

Tabelle 2 : Aufgaben sozialarbeiterischer Beratung (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunz, 2012a, S. 13-16)



### 3.6. Rollen der Sozialarbeitenden

Kunz (2012) hat auch die Rollen der Sozialarbeitenden im Rahmen der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit zusammenfassend festgehalten. Die Aufzählungen gelten nicht abschliessend.

Rollen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressourcenerschliesser/Ressourcenerschliesserin</li><li>• Experte/Expertin zu Fragen sozialer Probleme</li><li>• Berater/Beraterin</li><li>• Unterstützer/Unterstützerin</li><li>• Zuhörer/Zuhörerin</li><li>• Vermittler/Vermittlerin im Bereich Fühlen, Handeln und Denken</li><li>• Experte/Expertin und Auftragnehmer/Auftragnehmerin für und von Behörden</li><li>• Überprüfer/Überprüferin sowie Kontrolleur/Kontrolleurin normativer Vorgaben</li><li>• Gastgeber/Gastgeberin</li><li>• Erzieher/Erzieherin</li><li>• Betreuer/Betreuerin</li><li>• Begleiter/Begleiterin</li><li>• Koordinator/Koordinatorin von Hilfen</li><li>• Führer/Führerin von gesetzlichen Massnahmen</li></ul>

Tabelle 3 : sozialarbeiterischer Beratung (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunz, 2012a, S. 13-16)

Rollen übernehmen gemäss Schäfter (2010) eine Orientierungsfunktion. Sie strukturieren die Interaktionsmuster und ermöglichen damit die Vorhersage menschlichen Verhaltens. Die Rollenverteilung zwischen Klient/Klientin und Sozialarbeitenden ist strukturell festgelegt (S. 47-48). Schäfter (2010) merkt dazu an: „Der BeraterIn als ‚Mittel der Veränderung‘ auf der Grundlage ihrer fachlich-wissenschaftlichen Qualifizierung ein Mindestmass an Kompetenz hinsichtlich des Beratungsgegenstandes zugeschrieben werden“ (S. 48). Die Fachkräfte gelten demnach als Helfer/Helferinnen, welche mit ihrem fachlichen Wissen, ihren Erfahrungen und eines gesellschaftlich legitimierten Auftrages ein Hilfsangebot unterbreiten. Die Klienten/Klientinnen hingegen, kommen mit ihren Handlungsstrategien nicht mehr weiter und suchen oder erhalten, sofern angeordnet, professionelle Hilfe (ib./ibid.).

### 3.7. Kontrolle versus Fürsorge

Ökonomische Veränderungen führen zu einer Zunahme sozialer Ausgrenzung. Professionellen Helfenden, wie es die Beratenden der Sozialarbeit darstellen, kommt gemäss Albert Scherr (1999) diesbezüglich vermehrt die Aufgabe der „Zweitsicherung“ für die Betroffenen zu (zit. in Conen & Cecchin, 2011, S. 20). Thomas Feltes und Ulrich Sivering (1990) sprechen in diesem Zusammenhang von Sozialer Arbeit als notwendige sozialstaatliche Versorgung, welche auch zu Kontrollzwecken funktionalisiert werden kann (zit. in Conen & Cecchin, 2011, S. 20). Das „Doppelmandat“ stellt dabei ein zentrales Thema dar. Es geht dabei einerseits um die Interessen der Klienten/Klientinnen, andererseits um die Vertretung der Kontrollinteressen der Instanzen (Conen & Cecchin, 2011, S. 20). An Stelle des Doppelmandats tritt vermehrt das „Tripelmandat“ von Silvia Staub-Bernasconi. Jenes ergibt sich aus dem 1. Mandat, der Hilfe für die Adressaten/Adressatinnen, dem 2. Mandat, dem gesellschaftlichen Auftrag und dem dritten Mandat, der wissenschaftlichen Basis, dem Berufskodex und den darin enthaltenen Menschenrechten als Profession Sozialer Arbeit (Staub-Bernasconi, 2007, S. 201). Systemisch gesehen beruft sich die Professionalität gemäss Staub-Bernasconi (2007) auf diese drei Mandate seitens Adressaten/Adressatinnen, seitens Gesellschaft (repräsentiert durch die Träger und Trägerinnen der Sozialen Arbeit) sowie seitens der Profession Sozialer Arbeit (S. 202).

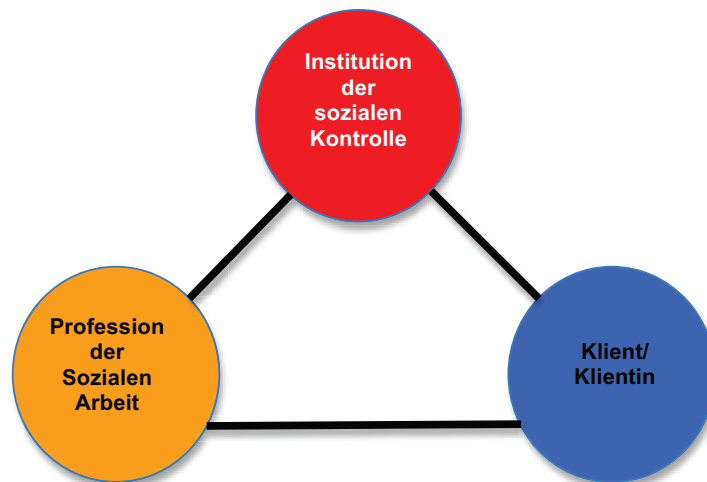


Abb. 3: Tripelmandat (eigene Darstellung in Anlehnung an Staub-Bernasconi, 2007, S. 201)

Dabei besteht das professionsethische Problem der Sozialarbeitenden gemäss Werner Obrecht (2005) darin, die Probleme der Klienten/Klientinnen und die Erfordernisse von Professionalität den Arbeitgebenden und den Behörden nahe zu bringen und somit entstehende Konflikte zum einen als zu ihrer Rolle gehörend zu behandeln, andererseits auch mit professionellen Mitteln zu bearbeiten (zit. in Staub-Bernasconi, 2007, S. 202). In diesem Zusammenhang spricht Heiner (2010) von einer Doppelgesichtigkeit von sowohl „Hilfe“ als auch „Kontrolle“ und oftmals beides

gleichzeitig (S. 109). Auch für Thiersch (2007) agiert die Sozialarbeit in einem Widerspruch zu den gesellschaftlichen Verhältnissen sowie im Widerspruch zu Aufgaben der Kontrolle und der Hilfe. Die Sozialarbeit setzt sich für Bewältigungs-, der Lern- und Bildungsansprüchen der Klienten und Klientinnen ein. Sie verfolgt diese Aufgaben engagiert, indem sie als Vermittlerin zwischen den Ansprüchen der Klientschaft und denen der Gesellschaft agiert (S. 117). Einerseits zu helfen, andererseits im gesetzlichen Auftrag zu kontrollieren, stellt gemäss Haselmann (2009) ein klarer Unterschied von Beratung zur Therapie dar. Gesetzliche Aufträge oder andere Kontrollfunktionen müssen oft unter Zwang, respektive gegen den Willen von Betroffenen durchgesetzt werden. Diese ‚hoheitlichen‘ Aufgaben unterbrechen die helfende Funktion der Sozialarbeit (S. 185).

Hilfe setzt gemäss Haselmann (2009) voraus, dass nach Hilfe gefragt wird. Das heisst, professionelles Helfen ist die Reaktion auf eine Bitte um Hilfe. Meistens sind dabei die Hilfesuchenden gleichzeitig auch die Auftraggebenden und die Empfangenden der Hilfeleistung. Man spricht nur dann von Hilfe, wenn es eine persönliche Absprache zwischen der Fachkraft und der Klientschaft gibt. Anders sieht es bei der Kontrolle (oft auch „Fürsorge“ genannt) aus. Dieser Empfänger/diese Empfängerin ist nicht zugleich Auftraggeber/Auftraggeberin dieser fürsorgenden Massnahme. Allenfalls lehnt er/sie jene sogar ab, was unter Umständen dazu führt, dass ihm/ihr die Fürsorge, zu seinem eigenen Wohle und/oder zum Schutze anderer, gegen seinen Willen aufgezwungen wird. Diese Kontrolle bedeutet für den Betroffenen/die Betroffene immer eine Einschränkung der Selbstbestimmung.

Fürsorge/Kontrolle und Hilfe jeweils zu differenzieren, erleichtert die Kontextklärung: Das heisst, es sollte festgestellt werden, ob es sich unter der Berücksichtigung der Anliegen der Klienten und Klientinnen um eine Arte des Helfens handelt und um welche (Beratung, Anleitung, Begleitung) oder ob es sich unter der Berücksichtigung der Erwartungen von Dritten um eine Kontrolle handelt und um welche (Versorgung, Aufklärung, Betreuung, Vormundschaft, Kontrolle) (S. 186-187).

Für Sozialarbeitende ist es hilfreich, sich jeweils darüber im Klaren zu sein, ob gerade soziale Kontrolle ausgeübt wird oder ob Hilfe angeboten wird (S. 185). Denn für Haselmann (2009) ist klar:

Hilfe und Kontrolle schliessen sich aus; soziale Kontrolle muss als Hilfe ‚verkauft‘ werden.

Auch kann eine Haltung der Neutralität nur in helfenden Beziehungen veranschlagt werden.

Sobald es um (soziale) Kontrolle geht, ist das Neutralitätsprinzip aufgehoben und der

Sozialarbeiter wird gemäss seiner *subjektiven Überzeugung* handeln, Partei ergreifen und ggf. entsprechende Massnahmen (z.B. zum Schutze von Schwächeren) einleiten. (S. 185)

### **3.8. Beziehung Klientel und Sozialarbeitende**

In der Sozialarbeit bezieht sich der Beziehungsbegriff auf die professionelle, einerseits helfende, andererseits fürsorgerische Beziehung zwischen Fachkraft und Klient/Klientin (Schäfter, 2010, S. 38). Schäfter (2010) merkt an: „Im Rahmen dieser Interaktion gehen die GesprächspartnerInnen eine Beziehung ein“ (S. 9).

Eine hilfeschuchende Person kann wegen einer sozialen Notlage freiwillig eine Fachstelle aufsuchen. Die Auswahl der zuständigen Fachperson erfolgt dann innerhalb dieser Einrichtung. Sie kann aber auch vom Gericht oder von einer Behörde mit einer bestimmten Auflage angewiesen worden sein, Hilfe in Anspruch zu nehmen (Schäfter, 2010, S. 38). Sozialarbeitende arbeiten gemäss Heiner (2007) in diversen Arbeitsfeldern, führen mit ihren Klienten und Klientinnen Gespräche und gestalten darin ihre Beziehung (zit. in Schäfter, 2010, S. 10). Die professionelle Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Klienten/Klientinnen ist somit die Basis für die sozialarbeiterische Disziplin (Schäfer, 2010, S. 10). Freiwilligkeit seitens der Klienten und Klientinnen setzt gemäss Haselmann (2009) in der Therapie eine Voraussetzung für ein Gelingen dar. In der Sozialarbeit geht das lösungsorientierte Vorgehen davon aus, dass Unfreiwilligkeit sich in einem kooperativen Prozess umwandeln lässt. Das bedingt von den Klienten und Klientinnen eine genaue Zielbestimmung. Es sollen demzufolge nicht nur die Ziele der Behörde oder des Sozialarbeitenden angegangen werden (S. 184-185). Gemäss Schäfter (2010) soll Freiwilligkeit in Beratungssituation zwar eine Voraussetzung sein, sie kann in der Beratung aber auch hergestellt werden (S. 10). Auch Conen und Cecchin (2011) stellen diesbezüglich fest, dass Freiwilligkeit relativ ist, da es auf den Bezugspunkt ankommt. Sie erachten es als hilfreich, Freiwilligkeit und Unfreiwilligkeit nicht kategorisierend darzustellen, sondern als Kontinuum zu betrachten:

An deren einen Ende steht der Klient, der glaubt, dass ihm Beratungen, Hilfeleistungen und Therapien helfen können, und deswegen selbst aktiv nach einer solchen Hilfe sucht. In der Mitte des Kontinuums befinden sich die Klienten, die durch wichtige Personen aus dem Umfeld unter Druck gesetzt werden, an einer Beratung oder Therapie teilzunehmen bzw. sich Hilfe zu suchen. Im Kontrast stehen dazu am anderen Ende des Kontinuums Klienten, die gerichtlich gezwungen sind, Hilfestellungen anzunehmen. (S. 62)

Beziehungen entstehen gemäss Schäfter (2010) im prozesshaften Verlauf, in dem regelmässig eine Interaktion zwischen Bezugspersonen stattfindet. Die Häufigkeit der Kontakte, die Intensität, die behandelnden Themen der professionellen Beziehung können sich differenzieren (S. 38-39). Ruth Bang (1964) fordert, dass man im sozialarbeiterischen Kontext nur dann von einer helfenden Beziehung sprechen sollte, wenn auch eine Veränderung im Denken, Fühlen, Verhalten und Handeln angegangen wird (zit. in Schäfter, 2010, S. 39). Unabhängig davon, wie die Interaktion zwischen Sozialarbeiter/Sozialarbeiterin und Klient/Klientin gestaltet wird, ist Macht die einzige Konstante in dieser Beziehung. Sozialarbeitende repräsentieren eine hilfemächtige Institution, sprich sie vertreten eine Einrichtung, welche Hilfe gewährt oder sie verweigert. Diese Institution bestimmt, welche Angebote gewährleistet werden, inwiefern Kontrolle ausgeübt wird und welche allfälligen Sanktionen verhängt werden (Haselmann, 2009, S. 126).

### *Beziehungsmuster*

Gemäss Berg (1999) werden in der sozialarbeiterischen Beratung drei Muster von Klienten und Klientinnen unterschieden: die Besucher/Besucherinnen, die Klagenden und die Kunden/Kundinnen (zit. in Schäfter, 2010, S. 52) (vgl. Kapitel 2.2 Beziehungsmuster).

In Kapitel 3.7 wurde beschrieben, dass Sozialarbeitende nebst der Hilfefunktion auch eine kontrollierende, respektive fürsorgerische Funktion ausüben. In diesem Kontext nehmen die Klienten und Klientinnen gemäss Weber (2005) kein Problem wahr. Sie kommen zur Beratung, weil andere (beispielsweise die Eltern oder das Gericht) es von ihnen verlangen. Dieses Beziehungsmuster entspricht dem des Besuchers/der Besucherin (S. 30). Die Bachelorautorinnen gehen davon aus, dass Klagende-Beziehungsmuster in jedem sozialarbeiterischen Arbeitsfeld, wie diese in Kapitel 3.3 beschrieben wurden, anzutreffen sind. Denn in jedem dieser Arbeitsfelder kann es vorkommen, dass die Klienten und Klientinnen sich nicht als Teil des Problems sehen. Damit handelt es sich gemäss Weber (2005) um Klagende, welche ihre Probleme und ihre Veränderungswünsche zwar benennen können, jedoch der Meinung sind diese Probleme werden von anderen verursacht und aufrechterhalten (S. 31).

Gemäss Haselmann (2009) setzt professionelles Helfen voraus, dass um Hilfe gebeten wird (S. 186). Das Beziehungsmuster Kunde/Kundin wird gemäss Weber (2005) jenen Menschen zugeteilt, welche mit einem spezifischen Anliegen kommen und die Bereitschaft zeigen, selber etwas zur Veränderung beizutragen (S. 31). Meistens sind diese Klienten und Klientinnen gemäss Haselmann (2009) gleichzeitig auch die Auftraggebenden und die Empfangenden der Hilfeleistung (S. 186).

Bei Kunden und Kundinnen sollten Sozialarbeitende das Vertrauensverhältnis nutzen, um Klienten/Klientinnen darin zu unterstützen, sich auf ihr Ziel zu konzentrieren (Schäfter, 2010, S. 52).

Die Autorinnen dieser Bachelorarbeit gehen demnach davon aus, dass in der sozialarbeiterischen Beratung alle drei Beziehungsmuster, wie sie in Kap. 2.3 beschrieben werden, auftreten. Wichtig scheint gemäss Schäfter (2010), dass Klienten und Klientinnen sowie auch die Beratenden keine Wahl haben, mit wem sie zusammenarbeiten. Sozialarbeitenden können mit ihrer Einstellung, ihrer Gesprächsführung, ihren Kompetenzen und Erfahrungen eine Beziehung zwar fördern, aber keine bestimmte Qualität garantieren (S. 52-53).

## 4. Coaching

In diesem Kapitel geben die Bachelorautorinnen einen Überblick über Coaching. Um verstehen zu können, wie es zur Entwicklung des Coachings gekommen und weshalb der Diskurs über Coaching derart gross ist, werden die Bachelorautorinnen im ersten Teil dieses Kapitels auf die Entwicklungslinie des Begriffs Coaching näher eingehen. Anschliessend zeigen die Bachelorautorinnen den Diskurs über die Definitionen von Coaching auf. Nachfolgend erläutern sie die Arbeitsfelder von Coaching mit den jeweiligen Adressaten/Adressatinnen. In den nächsten Unterkapiteln werden Ziele, Funktionen und Aufgaben des Coachings sowie die Rollen der Coachenden beschrieben.

### 4.1. Historischer Rückblick

Coaching weist eine Entwicklungslinie auf, welche gemäss Böning (2005) in sieben Phasen differenziert werden kann (S. 29). Folgende Abbildung veranschaulicht diese Entwicklung und beschreibt die einzelnen Entwicklungsphasen vertiefter.

#### 70er bis Mitte 80er Jahre in den USA

##### Der Ursprung

Die im Instruktions- und Trainingssinn gemeinte Bedeutung des Coaching-Begriffs wurde erstmals in Bereichen des Sports verwendet. Hier stand eine Verbesserung der individuellen körperlichen Leistungsfähigkeit im Fokus, ohne die persönliche Betreuung und Unterstützung zu vergessen (Birgmeier, 2006c, S.15). Aufgrund der zweiten Funktion, der mentalen Unterstützung, wurde Coaching vom Wort Kutsche (engl. Coach) abgeleitet. Mit der Kutsche (Coach) verband man einen kuscheligen Ort, an dem ein Mensch seine Gefühle, Fragen und/oder Sorgen erzählen konnte (Schreyögg, 2003, S.11). Birgmeier (2005) bemerkt jedoch, dass eine alleinige Fokussierung auf den Sport nicht der ganze historische Ursprung des Begriffs darstellt. So wurde dieser Begriff bereits im 15. Jahrhundert im Englischen verwendet und kommt vom ungarischen Wort „kocsi (szekér)“. Dies weist auf den Ort „Kocs“ hin, an welchem die erste Kutsche gebaut wurde. Schon 1830 wurde der Begriff „Coach“ zum Bestandteil des Universitäts-Slangs in Oxford, damals mit der Bedeutung „Tutor oder Repetitor“ (S. 30). Abgesehen vom sportlichen Bereich tauchte der Begriff Coaching ebenfalls im amerikanischen Management auf. Ende der 70er Jahre, anfangs der 80er Jahre war Coaching eine zielgerichtete und entwicklungsorientierte Führungsmethode von Mitarbeitenden durch Kaderpersonen. Zentral innerhalb eines Coachings war die Entwicklung der fachlichen und persönlichen Fähigkeiten im Beruf. Das Führungsverständnis, welches nicht nur rein fachlicher Natur war, sondern auch persönlichkeits- und motivationsbezogene Aspekte aufwies, war für die damalige Zeit visionär (Böning, 2005, S. 28-30).

#### Mitte 80er Jahre in den USA

##### Erweiterung

Mitte der 80er Jahre war Coaching auch eine karrierebezogene Betreuung von Nachwuchs-Führungskräften. Hochpositionierte Manager/Managerinnen betreuten und begleiteten Nachwuchs-Manager/Managerinnen auf ihrem Karriereweg und halfen ihnen die Karriere in die gewünschte Richtung zu lenken. Diese Form von Coaching wird heute eher als „Mentoring“ bezeichnet (Böning, 2005, S. 30).

#### Mitte 80er Jahre in Deutschland

##### Der Kick

In Deutschland konzentrierte sich Coaching Mitte der 80er Jahre überwiegend auf das Top-Management. Aus dem Coaching durch Kaderpersonen wurde eine Beratung des Spitzenmanagements durch firmenexterne Beratende. Themen dieser neuen Beratung waren: Teamkonflikte, Führungsprobleme und Strategiefragen. Jedoch standen auch Eheschwierigkeiten oder die persönliche Wirkung auf andere Personen im Fokus. Die erlesene Thematik und die Exklusivität schenkte dem Coaching viel Aufmerksamkeit innerhalb der Beratungsbranche, aufgrund dessen wurde der Grundgedanke des Coachings sehr populär und ist mittlerweile weit verbreitet. Diese Entwicklung in Deutschland hatte auch Auswirkungen auf das Ursprungsland USA (Böning, 2005, S. 29-30). Denn dort war bis Ende der 80er Jahre die Variante der externen psychologischen Beratenden nur wenig bekannt, wurde jedoch gemäss Böning (2005) nach einigen Jahren schnell reimportiert (S. 31).

Abb. 4: Entwicklungslinie des Coachings (70er bis Mitte 80er) (eigene Darstellung in Anlehnung an Birgmeier, 2006c, S. 16)

#### Ende 80er Jahre in DE

##### **Systematische Personalentwicklung**

Nicht nur externen Coachende befassten sich mit dem Thema Coaching, sondern auch unternehmensinterne Führungskräfte und die Personalentwicklung. Das Coaching im Personalwesen konzentrierte sich lange Zeit auf die Zielgruppe der mittleren und unteren Führungskräfte. Zudem wurde Coaching zu einem Bestandteil eines entwicklungsorientierten Führens durch die Vorgesetzten. In den 90er Jahren sicherte sich das Coaching in unterschiedlichen Varianten in etablierten Führungskräfteentwicklungen einen festen Platz. Im Top-Management hingegen wurde das Coaching meist im Einzelsetting angeboten (Böning, 2005, S. 31).

#### Anfang 90er Jahre

##### **Differenzierung**

Anfangs dieser Entwicklungsphase hatte Coaching bereits nachweisbare Erfolge gefeiert und gewann an Beliebtheit. Coaching wurde vermehrt in diversen Settings verwendet und mit neuen Bedeutungen, Inhalten und konkreten Abläufen verknüpft. Auch die Begrifflichkeiten änderten sich (Böning, 2005, S. 32): So wurde gemäss Böning (2005) nicht mehr von Betroffenen gesprochen, sondern von Beteiligten. Zudem wurde aus passiv Empfangenden aktiv-Mitwirkende gemacht, welche über alle Themen im Coaching sprechen konnten (S. 32). Zusammenfassend wurde Coaching zu einer allgemeinen, vertieften, psychologisch ausgerichteten Beratungsmethode und in vielen Einzelfällen auch zunehmend bei grösseren Veränderungsprozessen in Unternehmen genutzt. In dieser Phase entwickelten sich die eingesetzten Methoden und Anwendungsgebiete für Coaching sehr rasch (Böning, 2005, S. 32).

#### Seit Mitte/Ende 90er Jahren

##### **Populismus**

Diese Phase dauert für Birgmeier (2005) noch heute an und trägt dazu bei, dass sich diese spezifische Beratungsform im Dienstleistungssektor besser etabliert (S. 32).

Coaching war nun weit verbreitet und feierte weiterhin nachweisliche Erfolge. Der Begriff wurde laut Böning (2005) erstaunlich schnell, zu einem „Container-Begriff“, welcher inflationär für alles verwendet wird. Fast jeder/jede, der/die Beratungen durchführt, nennt sich Coachender/Coachende und alle, die die Besonderheit seiner/ihrer Beratungstätigkeit hervorhebt, coacht (S. 33). Diese Umstände machen es schwieriger, eine allgemeingültige Definition für Coaching festzulegen. Denn für Birgmeier (2005) ist klar, dass es manchmal lediglich um „Umetikettierungen“ von klassischen Beratungsformen geht, welche unter Coaching neu vermarktet werden. So verwundert es Birgmeier (2005) nicht, dass der Begriff Coaching mittlerweile so populär ist, dass viele Formen von klassischer Beratung, Trainings, Schulungen und Seminaren mit diesem Namen neu verkauft werden (S. 32). Birgmeier (2005) hebt auch Gefahren des Missbrauchs hervor, da der Begriff Coaching rechtlich nicht geschützt ist (S. 32).

#### Seit 2000

##### **Vertiefte Professionalisierung**

Trotz inflationärem Gebrauch, entwickelt sich gemäss Böning (2005) eine Professionalisierung im Coaching-Bereich. So sprechen einige Merkmale für diese Professionalisierung, wie beispielsweise eine vermehrte wissenschaftliche Forschung zu Coaching (S. 34). Zudem haben sich diverse professionelle Vereine im Bereich Coaching etabliert, wie zum Beispiel der BSO (Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung in der Schweiz), welche klare Kriterien für professionell geltende Coachende aufstellt. Auch in Deutschland gibt es verschiedene Coaching-Verbände, die sich mit Inhalten, Methodik, Qualitätsfragen, Standards sowie Zertifizierungen im Bereich Coaching auseinandersetzen und somit eine Professionalisierung fördern (Böning, 2005, S. 35).

Abb. 5: Entwicklungslinie des Coachings (Ende 80er bis Heute) (eigene Darstellung in Anlehnung an Birgmeier, 2006c, S. 16)

Birgmeier (2005) weist darauf hin, dass die Entwicklungslinie aufzeigt, dass die Idee des Coachings kein Kind unserer Zeit ist. Für ihn ist klar, dass die einzige Neuerung darin liegt, dass viele Anbietende mit verschiedenen Coaching-Ideen auf den Markt drängen und jeweils die eigene Philosophie des Begriffs verkaufen möchten (S. 34).



## 4.2. Definitionen

Gemäss Wolfgang Looss und Christopher Rauen (2005) hat sich der Begriff Coaching zu einem gängigen Modebegriff gewandelt, dessen Praxis von ihnen als bunt beschrieben wird (S. 155). Einige sprechen auch von einer modischen Worthülse welche für einfache Seminare- und Weiterbildungstage benutzt wird (Birgmeier, 2005, S. 35). Hier merkt Birgmeier (2006a) passend an: „Wer also heute von Coaching spricht, kann nicht erwarten, dass sein Gegenüber exakt dasselbe darunter versteht wie er, weil dieser Begriff sowohl in der Alltagssprache als auch in der Fachliteratur sehr unterschiedlich und auch sehr vieldeutig ge- beziehungsweise missbraucht wird“ (S. 17). So gibt es unterschiedliche Definitionen von Coaching, welche eine Uneinheitlichkeit in der Begriffsverwendung von Coaching verursachen (Schreyögg, 2003, S. 11). Ebenfalls verschieden sind die Herangehensweisen der Autoren/Autorinnen zur Annäherung an eine Beschreibung und Klärung von Coaching (Birgmeier, 2005, S. 36). Einige versuchen eine Herleitung mit einer sprachlichen Zerlegung des Wortes, andere versuchen dies mit Sprachdeutungen und wieder andere erweitern den historischen Entstehungshorizont des Begriffs um damit den Begriff Coaching besser fassen zu können (ib./ibid.). So kann festgehalten werden, dass die meisten Definitionsversuche sich darin unterscheiden, aus welchem Fachgebiet der Autor/die Autorin stammt, welcher „Schule“ von Coaching er/sie angehört und welche Absichten er/sie mit Coaching erreichen möchte (Birgmeier, 2005, S. 36). Um den kontrovers geführten Diskurs über die Coachingdefinitionen aufzuzeigen, erläutern die Bachelorautorinnen nachfolgend unterschiedliche Definitionen von Coaching und kritische Stimmen dazu. Die Aufzählung der Definitionen ist nicht vollständig und gibt nur einen limitierten Einblick in die grosse Vielfalt an Definitionen von Coaching.

### *Coachingdefinitionen*

Der Coachingbegriff ist noch immer stark von der Wirtschaftswelt geprägt und so spricht Schreyögg (2003) von einer echten Innovation, wenn man Coaching als professionelle Form der Managementberatung sieht. Innerhalb dieser Beratung verhandeln Führungskräfte „unter vier Augen“ oder in einer Kleingruppe alle für sie relevanten Themen (S. 11-12). Coaching soll nach Schreyögg (2003) das Selbstmanagement fördern. Sie versteht Coaching lediglich im Kontext der Personalentwicklung und im Bereich Management. Zudem ist für sie klar, dass es um „Unterstützung für Freud und Leid im Beruf“ geht (S. 13). Eine Definition ebenfalls mit beruflichem Bezug hat Martina Offermanns (2004) wie folgt vorgeschlagen: ‚Coaching ist eine freiwillige, zeitliche begrenzte methodengeleitete individuelle Beratung, die den oder die Beratene(n) darin unterstützen, berufliche Ziele zu erreichen. Ausgenommen ist die Behandlung psychischer Störungen‘ (zit. in Siegfried Greif, 2005, S. 12).

Looss und Rauen (2005) gehören ebenfalls zu den Vertretern, welche Coaching im beruflichen Kontext verstehen. Sie sehen Coaching „(. . .) in Form einer Beratungsbeziehung realisierte individuelle Einzelberatung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- bzw. mit Managementfunktionen“ (S. 157). Gemäss Looss (1999) ist Coaching somit „(. . .) die professionell betriebene, personenzentrierte Einzelberatung von Menschen zur Frage, wie diese in schwierigen Situationen ihre berufliche Rolle handhaben“ (zit. in Müller-Commichau, 2002, S. 28). Müller-Commichau (2002) sieht in dieser Definition jedoch eine zweifache Exklusion. Erstens wird lediglich das Berufliche fokussiert und das Private ausser Acht gelassen und zweitens beschränkt man sich lediglich auf eine schwierige Einzelsituation. Coaching ist für Müller-Commichau (2002) durchaus ausserhalb des Berufes möglich. Er weist hier auf die Entwicklungslinie von Coaching hin (vgl. Kapitel 4.1). So wurde anfänglich Coaching im Sportbereich gebraucht, was ebenfalls nichts mit dem beruflichen Kontext gemeinsam hatte. Dementsprechend ergänzt Müller-Commichau (2002) die Erstdefinition von Looss und Rauen, denn für ihn ist Coaching „(. . .) die professionell betriebene, personenzentrierte Einzelberatung von Menschen zur Frage, wie diese ihre jeweiligen sozialen Rollen künftig handhaben können und wollen“ (S. 28). Somit möchte er darauf hinweisen, dass innerhalb des Coachings auch private Themen zur Sprache kommen sollen (Müller-Commichau, 2002, S. 28-29). Auch für Werner Vogelaer (2000) muss Coaching mit dem zentralen Thema Lebensführung erweitert werden. Somit steht das Persönliche im Fokus und ein ganzheitliches Personenverständnis wird ins Zentrum jeglichen Coachings gerückt (zit. in Birgmeier, 2005, S. 49). Zudem versteht Hans von Sassen zusammen mit Vogelaer (1998) Coaching als Form der Hilfeleistung für Lernen, Leben und Handeln von Menschen (S. 33).

Birgmeier (2010) nimmt die Definition von Schreyögg, dass Coaching eine Förderung des Selbstmanagements darstellt, wieder auf. Jedoch sieht er das Selbstmanagement als schulenübergreifenden Sammelbegriff für alle Beratungsansätze, welche die Selbststeuerung von Klienten/Klientinnen fördern und sie zur Problembewältigung befähigen wollen. In diesem Ansatz versucht ein zielorientiertes Problemlösemodell das Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ systematisch umzusetzen. Der leitende Gedanke dieses Ansatzes umfasst die Förderung und Unterstützung von Klienten/Klientinnen, dass diese das eigene Leben ohne professionelle Hilfe im Einklang mit ihren persönlichen Zielen meistern können. Als übergeordnete Ziele von Selbstmanagement bezogenen Beratungskonzepten bezeichnet Birgmeier (2010) die Autonomie, die Selbstverantwortung und die Selbststeuerung (S. 31).

Trotz allem beinhaltet der Begriff Coaching für Looss und Rauen (2005) eine alte Idee: „Es findet ein reflektierender Austausch mit einer neutralen Person statt, deren Prägungen, Vorwissen und Verhalten trotz fachlicher Kompetenz nicht von Betriebsblindheit und politischem Verhalten beeinflusst sind“ (S. 156).

Für Looss und Rauen (2005) spielen im Coaching neben der Reflexion auch die Rekonstruktion, die Analyse, die Konfrontation, die Planung sowie das Vorhandensein einer Ansprechperson eine wichtige Rolle. Coachende erbringen ohne Mitwirkung der Klienten/Klientinnen keine Dienstleistung. Durch diese gemeinsame Prozessarbeit wird nicht nur die Selbstwahrnehmung gefördert, sondern auch die Verantwortung für ein erfolgreiches Ergebnis des Coachings bleibt in den Händen der Klienten/Klientinnen. Dementsprechend entsteht idealerweise ein interaktives Geschehen innerhalb des Coachings (S. 156).

Rauen (2003) sieht Coaching als ‚(. . .) personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess (von Personen oder Gruppen mit Managementaufgaben), der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist‘ (zit. in Greif, 2005, S. 12). Birgmeier (2005) ist der Meinung, dass diese Definition von Rauen in Fachkreisen derzeit als die Spezifischste gilt. Denn sie lässt sich wegen ihrer Differenziertheit durchaus den Rang einer schulenübergreifenden Definition zuschreiben (S. 49-50).

#### *Definition von systemischem Coaching*

Die Bachelorautorinnen beziehen sich innerhalb dieser Bachelorarbeit immer wieder auf den systemischen Hintergrund. Im folgenden gehen sie deshalb darauf ein, wie Coaching aus systemischer Sicht aussieht und was der systemische Hintergrund im Coaching bedeutet. Die Literatur weist darauf hin, dass im Coaching oft auf die systemische Therapie zurückgegriffen wird. Dies hat auch die Studie von Günter Stahl und Robert Marlinghaus (2000) bestätigt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass bei den Befragten die Anzahl Coachende am grössten war, welche mit Methoden und Techniken der systemischen Therapie arbeiteten (38%) (zit. in Bernhard Grimmer & Marius Neukom, 2011, S. 100).

Auch beim systemischen Coaching gibt es viele verschiedene Definitionen. Die Bachelorautorinnen gehen hier auf einige konkret ein, ohne eine abschliessende Aufzählung zu machen. Der Unterschied zwischen systemischem und „normalem“ Coaching besteht gemäss Jürgen Link (2003) darin, dass eine systemische Sichtweise im Coaching eine vorschnelle Fokussierung auf nur einen Faktor verhindert. Denn im systemischen Coaching wird zunächst bewusst Komplexität erzeugt. Mögliche, mehrere Faktoren werden so zuerst reflektiert und erst anschliessend wird eine Reduktion der Komplexität angestrebt sowie eine Handlungsstrategie festgelegt (S. 154). Link (2003) ergänzt, dass er davon ausgeht, dass wohl alle Coachenden

eigene Schwerpunkte im Coaching haben, welche sich aber zum Teil doch im systemischen Coaching verorten lassen (S. 154).

Radatz (2011) versteht unter systemischem Coaching:

(. . .) die massgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche – eine Problemlösungsmethode, in welcher ein Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablauf verantwortlich ist, und der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation (. . .) findet. (S. 85)

Zudem beschreibt Radatz (2011) systemisches Coaching als Möglichkeit, das Wahrnehmungsfeld der Klienten/Klientinnen zu erweitern oder zu verändern, indem diese Situationen anders beschrieben, erklärt oder bewertet werden (S. 43). Für Nino Tomaschek (2003) ist ein systemisch-konstruktivistisches Coaching ein Kampf gegen die Wirklichkeit. Mittels Coaching wird versucht Wirklichkeitskonstruktionen und „die“ Wirklichkeit, welche ein Mensch wahrnimmt, zu hinterfragen und darauf aufmerksam zu machen, dass eine Konstruktion der Wirklichkeit immer eine subjektive Wirklichkeit darstellt (vgl. Kap. 2.1.1). So sieht er Coaching als Versuch die Wirklichkeit beobachterrelativiert zu sehen (S. 44). Für Link (2003, S. 129) bedeutet systemisches Coaching, dass sich Klienten/Klientinnen mit systemischen Perspektiven auseinandersetzen. Zudem zählt er folgende Merkmale eines systemischen Coachings auf:

- Klienten/Klientinnen nehmen sich in unterschiedlichen Kontexten wahr und erhalten eine Aussenperspektive
- Klienten/Klientinnen erhalten die Möglichkeit bewusste und unbewusste Wirkungen auf die Kontexte zu reflektieren
- Klienten/Klientinnen sehen, dass sie niemals eine volle Kontrolle über soziale Situationen erhalten und trotzdem lernen

Demnach halten König und Volmer (2009) pointiert fest: „Systemisches Coaching bedeutet, nicht nur auf die Einzelperson (den Coachee) zu schauen sondern den Blick auf das soziale System zu richten“ (S. 22)! Zudem sprechen König und Volmer (2009) von „(. . .) über den Tellerrand schauen“, in dem der Fokus im Coaching auf dem gesamten System, auf die subjektiven Deutungen der Person, die sozialen Regeln, die Regelkreise von Problemen und Verhaltensmustern liegt (S. 24-25).

#### 4.2.1. Definitorisches Resumée

Für die Bachelorautorinnen zeigt sich, dass eine einzige Definition die Beratungsform Coaching nicht genügend zu beschreiben vermag. So bestätigt auch Birgmeier (2005), dass sehr treffende Begriffsdefinitionen höchstens einen Hinweisscharakter haben können. Denn Coaching hat keine eindeutigen und klaren begriffliche Konturen, sondern es weist verschiedenste Unklarheiten im Bezug der Abgrenzung zu anderen Beratungsformen auf (S. 46).

Dennoch bemühen sich laut Birgmeier (2010) verschiedene Experten/Expertinnen eine Entwicklung eines professionellen Coachings zu fördern und den Coaching-Begriff vor unseriösem Gebrauch zu schützen (S. 16). Aus dem obigen Diskurs über die Definition wird ersichtlich, dass sich Coaching nicht nur am Beruflichen orientieren soll. Birgmeier (2005) sagt pointiert: „Das das Berufliche nicht ohne das Private gedacht werden kann bzw. persönliche Berufs- und Privatrollen von Menschen nicht unabhängig voneinander betrachtet werden dürfen (. . .)“ (S. 48). Für Birgmeier (2005) ist der zentralste Aspekt eines seriösen Coachings, „(. . .) dass es sich auf wissenschaftliche und empirische Befunde zu stützen hat und sich nicht auf manipulative Techniken oder reine Überredungskünste bezieht (. . .).“ (S. 48).

Trotzdem legen die Bachelorautorinnen für diese Arbeit eine Definition fest, auf welche sie sich innerhalb dieser Arbeit stützen. Da es nicht *die* Definition gibt, nehmen die Bachelorautorinnen die für sie wichtigsten Aspekte der aufgeführten Definitionen zusammen und bilden eine „neue“, für sie stimmige Definition.

Die Bachelorautorinnen sehen Coaching wie Looss und Rauen (2005) als eine Form individueller Einzelberatung, Begleitung und Unterstützung von Personen. Jedoch unterstützen die Bachelorautorinnen die Meinung von Müller-Commichau (2002) und sehen Coaching nicht nur im beruflichen Kontext. Sie ergänzen diese Definition von Looss und Rauen mit den Ausführungen von Müller-Commichau (2002). So sehen sie Coaching als professionell betriebene, individuelle Einzelberatung von Menschen zur Frage, wie diese ihre jeweiligen sozialen Rollen handhaben können und wollen. Die Bachelorautorinnen finden es wichtig, dass diese Definition mit dem Aspekt der Lebensgestaltungsverantwortung von Menschen, wie von Vogelauer (1998) plädiert, erweitert wird. Zudem soll auch die Förderung des Selbstmanagements, nicht nur auf das Berufliche bezogen, in der Definition enthalten sein. Damit auch die systemische Perspektive bei der Definition miteinbezogen wird, sollte erwähnt sein, dass systemisches Coaching gemäss König und Volmer (2009) bedeutet, sich nicht nur auf eine Einzelperson zu fokussieren, sondern auch den Blick auf das soziale System der Klienten/Klientinnen zu richten. Coaching ist somit auch die Möglichkeit den Klienten/Klientinnen aufzuzeigen, dass die Wirklichkeit eine subjektive Wirklichkeit darstellt (vgl. Tomaschek, 2003).

Klienten/Klientinnen sollen dadurch die Chance erhalten, sich in verschiedenen Kontexten wahrzunehmen und eine „Aussenperspektive“ zu erhalten (vgl. Link, 2003).

Aus diesen Ausführungen kann folgende Definition der Bachelorautorinnen festgehalten werden: Coaching ist eine individuelle, professionell angewendete Einzelberatung von Personen, zu Anliegen ihrer sozialen Rollen und ihrer Lebensgestaltung. Coaching fördert die Selbstmanagementfähigkeiten der Klienten/Klientinnen und richtet dabei durch einen systemischen Ansatz den Blick auf das ganze soziale System. Dies ermöglicht Klienten/Klientinnen, die Realität als subjektive Wirklichkeit festzustellen und sie bekommen somit eine Chance, sich in verschiedenen Kontexten wahrzunehmen sowie eine Aussenperspektive zu erhalten. So wird ihnen eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ ermöglicht.

#### **4.2.2. Abgrenzung zur Supervision und Psychotherapie**

In der Literatur ist viel über jeweilige Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Coaching und Supervision sowie Psychotherapie zu lesen. Gemäss Birgmeier (2006b) betonen einige die Nähe zu diesen zwei anderen Beratungsformaten, andere bestehen auf die absolute Autonomie von Coaching in der Reihe der helfenden Professionen (S. 60).

Heinrich Fallner und Michael Pohl (2001) deuten an, dass für sie Coaching keine völlig eigenständige, klar abgrenzbare Beratungsform darstellt, da Supervision als Handlungskonzept im helfenden Kontext alles abdeckt. Ein Unterschied liegt gemäss Fallner und Pohl (2001) höchstens bei sprachkulturellen Aspekten, da Supervision im Wirtschafts- und Management-Bereich noch nicht akzeptiert und anschlussfähig ist. So gehören für sie beide Beratungsformate zusammen und sind lediglich zwei verschiedene Formen eines Meta-Konzeptes (S. 36-38). Link (2003) sieht ebenfalls grosse Überschneidungen zwischen Supervision und Coaching. Jedoch weist er darauf hin, dass in der Supervision die freie Reflexion prägnanter fokussiert ist als im Coaching. Coaching richtet den Blick eher auf die Zielerreichung und auf den Erfolg (S. 127). Auch andere Autoren/Autorinnen nehmen die Betonung der Gemeinsamkeiten zwischen Coaching und Supervision nicht wohlwollend auf. So gibt es auch Meinungen, die eine Gefahr für die Supervision sehen, wenn Coaching als Teilform von Supervision wahrgenommen wird (Birgmeier, 2006e, S. 61).

Auf eine Abgrenzung zwischen Psychotherapie und Coaching weisen verschiedene Definitionen hin. Greif (2008) weist darauf hin, dass Coaching nicht für eine psychotherapeutische Beratung oder Therapie psychischer Störungen mit einer Krankheitsdiagnose gemäss dem

Diagnoseschlüssel ICD-10 der WHO eingesetzt werden kann (S. 63). Greif (2008) bemerkt zusätzlich, dass Psychotherapie mit einer grösseren Problemtiefe emotionaler Probleme arbeitet (S. 63). Auch in der Studie von Grimmer und Neukom (2011) proklamierten praktisch alle befragten Coaching-Experten/Expertinnen eine klare Trennung von Coaching und Psychotherapie. Jedoch relativieren Grimmer und Neukom (2011) diese Feststellung und halten fest, dass die Kenntnisse und Erfahrungen dieser Experten/Expertinnen in der Psychotherapie oft eher bescheiden sind (S. 99-100). Birgmeier (2006b) weist in seinem Artikel in der Zeitschrift „Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit“ ebenfalls darauf hin, dass die Gemeinsamkeiten von Coaching und Psychotherapie nicht zu übersehen sind. Denn im Coaching werden Methoden und Techniken angewendet, die ursprünglich aus den Therapieschulen stammen. Auch die kommunikativen Strukturen und Methoden sind ähnlich, da im Coaching auf psychotherapeutische und beraterische Techniken zurückgegriffen wird und Psychotherapie längst nicht mehr nur mit vergangenheitsbezogenen Themen arbeitet (S. 61). Levold (2003) erwähnt, dass Coaching allenfalls eine angezeigte Psychotherapie verdecken oder in einzelnen Fällen auch eine bessere Alternative zur Psychotherapie sein könnte. So hält Levold (2003) fest: „Aus dieser Perspektive betrachtet, vermag Coaching eine gesellschaftliche Lücke zu füllen, die von Therapie nicht gefüllt werden kann“ (S. 86).

Entscheidend ist schlussendlich die Frage, für welche Probleme, welche Beratungsform eine Lösungsstrategie darstellt und wie ein Problem konstruiert und gerahmt sein muss, damit Coaching, Psychotherapie oder Supervision als Bewältigungsform erfolgreich sein kann. Erst so kann unterschieden werden, welche Beratungsform bei welchen Problemen geeignet scheint (Tom Levold, 2003, S. 86).

#### **4.2.3. Coaching als Methode oder als Profession**

Gemäss Böning (2005) befindet sich Coaching momentan in der siebten Entwicklungsphase, welche durch die vertiefte Professionalisierung von Coaching geprägt ist (vgl. Kap. 4.1). Laut Birgmeier (2005) nennt Böning (2005) jedoch keine genauen Kriterien, welche erfüllt sein müssten, um von einer Profession Coaching zu sprechen (S. 117). Eine erfolgreiche Praxis ist für Birgmeier (2005) kein entscheidendes Kriterium für eine Professionalisierung von Coaching. Trotz besseren Coaching-Ausbildungen und mehreren Coaching-Verbänden (beispielsweise BSO), welche sich bemühen Inhalts- und Methodikaspekte für Coaching aufzustellen, bezieht sich „(. . .) die Professionalisierungsintention offensichtlich rein auf Coaching als praktische bzw. praxisrelevante und praktikable Methode“ (S. 117)!

Ob Coaching wirklich eine Profession darstellt oder eher eine Form, eine Methode, eine Technik, ein Instrument, ein Mittel, ein Prozess, eine Hilfe, eine Massnahme, ein Konzept oder

einen Überbegriff für verschiedene Techniken, unterscheiden sich die Meinungen der Autoren/Autorinnen. Diese begrenzte Aufzählung, die verschiedenen Definitionen von Coaching (siehe Kap. 4.2 Definition von Coaching) und die Literatur weist auf eine Vielzahl hin, als was Coaching eigentlich gesehen wird. Die Bachelorautorinnen möchten an dieser Stelle kurz auf die Diskussion „Coaching als Methode oder Profession?“ eingehen. Eine genauere Erläuterung über diese Diskussion ist in diesem Rahmen der Bachelorarbeit leider nicht möglich.

Laut Johannes Schilling (1997) meint eine Methode ein ‚(. . .) planvolles, gezieltes und reflektiertes Vorgehen, eine (. . .) Form des Herangehens an Aufgaben und Lösungen von Zielen und/oder Problemen (. . .)‘ (zit. in Birgmeier, 2005, S. 121). In der Literatur spricht man ebenfalls von Coaching als Beratungskonzept. Laut Birgmeier (2005) ist ein Konzept der ‚(. . .) Orientierungs-, Erklärungs- und Begründungsrahmen, eine Schule bzw. eine Handlungslehre (. . .) in welchem die spezifischsten Ziele, die zeitliche Realisierung, die unterschiedlichen Verfahren der Hilfe, die spezielle Zielgruppe, die Inhalte, die Methoden und die Verfahren in einen sinnhaften Zusammenhang gebracht werden“ (S. 122). Methoden werden einem definierten, abgegrenztem Konzept untergeordnet und als Teilaspekte eines Konzeptes aufgefasst. Eine Methode beinhaltet Teilaspekte, welche als Verfahren oder Techniken bezeichnet werden. So besteht eine Methode aus einem Katalog unterschiedlicher Techniken oder Verfahren. Methoden sind von Arbeitsfeldern zu unterscheiden, da Methoden nicht nur in einem Arbeitsfeld vorkommen, sondern in verschiedenen Arbeitsfeldern angewendet werden können (Birgmeier, 2005, S. 122-123).

Auf der Basis dieser Ausführungen wird diskutiert, inwiefern Coaching eine Methode, ein Konzept oder eine Technik darstellt. Je nach dem, als was Coaching gesehen wird, kann Coaching Tätigkeitsfeldern, Professionen, Disziplinen oder der Methode eines Handelns zugeordnet werden. Wenn beispielsweise Coaching als Methode aufgefasst würde, könnte diese Methode in der Sozialen Arbeit, der Supervision und in der Therapie genutzt werden. Jedoch könnte Coaching auch aus der Perspektive der Arbeitsfelder systematisiert und verschiedenen Feldern zugeordnet werden (Birgmeier, 2005, S. 124-131).

Die Frage, inwiefern Coaching schon als professionalisiert gilt, ist gemäss Birgmeier (2005) schwierig zu beantworten. Unter Profession wird eine spezielle Ausprägung beruflicher Tätigkeiten verstanden, welche mit einem besonderen Ansehen verbunden ist (S. 134). Zudem setzt eine Professionalisierung eine Verwissenschaftlichung und eine Herausbildung spezifischer Qualifikationsanforderungen an die Berufsausübung voraus. Professionalisierung ist immer teilweise Statuspolitik, um so eine berufliche Autonomie zugewinnen (Birgmeier, 2005, S. 136).



Eine Schwierigkeit Coaching zu professionalisieren ist die Uneinigkeit bei der Definition von Coaching. Ausserdem gibt es keine eindeutigen Tätigkeitsfelder für Coachende und so überschneiden sich Kompetenzen sowie Rollen mit mehreren anderen Beratungsformaten (mehr dazu in Kap. 4.6 Rollen der Coachenden) (Birgmeier, 2005, S. S. 138). Laut Birgmeier (2005) ergibt die aktuelle Situation der Professionalisierung von Coaching ein konfuses Bild. Zum einen erwähnt er, dass sich Coaching an prestigeträchtige, bereits etablierte Professionen angliedert, was für ihn darauf hinweist, dass es eher um eine reine Statuspolitik geht als um eine Professionalisierung. Zum anderen bemerkt er, dass aus einem wissenschaftstheoretischen – und soziologischen Blickwinkel die Professionalisierung von Coaching ebenfalls fragwürdig erscheint. Denn für ihn genügt es nicht, verschiedene Forschungsarbeiten über die erfolgreiche Coaching-Praxis durchzuführen, um von einer wissenschaftlichen Durchdringung zu sprechen. Er weist darauf hin, dass eine praxiswissenschaftliche Sicht nicht als wissenschaftlich gilt. Wenn somit Coaching im Mantel eines Praxiswissens als handlungssteuernde Technik verkauft wird, welche für alle anwendbar und lehrbar scheint, ist dies, aus einem wissenschaftstheoretischen Standpunkt, nicht wissenschaftlich (S. 140-142) (mehr dazu im Artikel von Birgmeier (2006) im Anhang).

### 4.3. Arbeitsfelder und Adressaten/Adressatinnen

Coaching ist in verschiedenen Arbeitsfeldern anzutreffen, jedoch seit mehreren Jahrzehnten vor allem im Managementbereich populär (Birgmeier, 2005, S. 12). Grob gefasst halten Michael Pohl und Michael Wunder (2001) folgende Arbeitsfelder für Coaching fest: Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwesen, Medien, Medizin und Schule (S. 34). Konkreter lassen sich folgende Arbeitsfelder von Coaching feststellen:

<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Gemäss Schreyögg (2003) bezeichnet Management ein Komplex von Führungsfunktionen, welche Personen in Organisationen einnehmen. Im Fokus dabei steht die sachliche Aufgabenerfüllung (Erbringen von Leistung oder Erzeugen von bestimmten Auswirkungen). Beispiele sind die Managementebenen in wirtschaftlichen Profit-Organisationen (S. 21).</li> <li>• Sozialmanagement Bei Typen von Organisationen, bei welchen sich die Arbeit auf Veränderungen von Menschen fokussieren, spricht Schreyögg (2003) von Sozialmanagement. Beispiele dafür sind Spitäler und Soziale Dienste (S. 21).</li> <li>• Selbständigerwerbende Managementfunktionen ergeben sich jedoch auch bei Selbständigerwerbenden, welche nicht in eine bestimmte Organisation eingebunden sind (Schreyögg, 2003, S. 21) .</li> </ul>
<b>Personalentwicklung</b>	Schreyögg (2003) weist darauf hin, dass Coaching bisher vor allem als innovative Form der Personalentwicklung für Menschen mit Managementfunktionen wahrgenommen wurde (S. 51).
<b>Human Ressource</b>	Romi Staub (2007) sieht das Coaching als Instrument, welches einem Unternehmen ermöglicht, das „Human Capital“ zu fördern (S. 23). Sie schrieb in der Reihe der HRM-Dossiers (Nr. 18) eine Broschüre über Coaching und die Möglichkeiten für Coaching im Human Ressource.
<b>Unterstützungsdienstleistungen für Langzeitarbeitslose</b> (wie Coaching in den österreichischen Arbeitsmarktservices (AMS))	In einer Studie wurde der Einsatz von Coaching im österreichischen Arbeitsmarktservice (AMS) untersucht. Trotz nicht optimalen Bedingungen (fehlende Freiwilligkeit) halten die Experten/Expertinnen dieser Studiengruppe fest, dass Coaching eine „(. . .) wertvolle Hilfeleistung in der Begleitung von Beschäftigungslosen (. . .)“ sein kann (Katrin Zechner 2011, S. 178).

Tabelle 4: Arbeitsfelder von Coaching (eigene Darstellung)

Aus den Definitionen und den Arbeitsfeldern können auch die Zielgruppen von Coaching festgehalten werden. Dorothee von Bose, Karin Mertens-Schmid und Christiane Schuchardt-Hain (2003) halten fest, dass die vorrangige Zielgruppe des Coachings unbestritten oberste und obere Führungspersonen in Organisationen darstellen. Für die Bachelorautorinnen wird diese Aussage ebenfalls durch die vorher aufgeführten Arbeitsfelder von Coaching bekräftigt.

Jedoch weisen von Bose, Mertens-Schmid und Schuchardt-Hain (2003) darauf hin, dass sich mit zunehmender Kenntnis von Coaching die Zielgruppe schnell erweitert. Somit gehen sie, unter anderem aufgrund ihrer durchgeführten Befragung, davon aus, dass die Nutzerseite von Coaching eine breitere Zielgruppe fordert (S. 47). Für Greif (2005) macht es ebenfalls wenig Sinn, Coaching nur für spezielle Zielgruppen zu reservieren (S. 12). Looss und Rauen (2005) erwähnen, dass sich das Arbeitsfeld des Coachings nicht mehr nur auf den Businessbereich beschränkt, sondern des Öfteren auch in Non-Profit-Organisationen Coachings angeboten werden. Der ökonomische Wandel sowie der Kostendruck führen auch in diesen Berufsrollen zu Veränderungen. Somit sehen Looss und Rauen (2005) als neu hinzugekommene Zielgruppe auch Sozialarbeitende, Lehrpersonen, Sachbearbeitende und Pflegekräfte (S. 158). Auch Pohl und Wunder (2001) betonen, dass jeder/jede, der/die Führungsverantwortung trägt oder mit Kunden/Kundinnen, Klienten/Klientinnen arbeitet, gecoacht werden kann (S. 34).

Müller-Commichau (2002) nennt Mitarbeitende und Kollegen/Kolleginnen als mögliche Adressaten-Gruppen des Coachings. Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen-Coaching wird als Teil der betrieblichen Führungskultur gesehen. Führungspersonen coachen ihre Mitarbeitenden. Kollegen-/Kolleginnen-Coaching ist eine besondere kollegiale Beratung, in der beide Coaching-Partner/Partnerinnen auf gleicher Augenhöhe sind (S. 29).

Es werden vermehrt Stimmen laut, welche Coaching-Adressaten/Adressatinnen ohne Managementfunktionen nicht ausschliessen. So halten Looss und Rauen (2000) ferner fest, dass beim Coaching eine erweiterte Zielgruppe in den Fokus rückt, die sich aus neuen Anforderungen ergeben und nicht nur aus der Berufswelt (zit. in Birgmeier, 2005, S. 52). Link (2003) betont ebenso, dass er Coaching als Beratung bei der Zielerreichung sieht und Coaching somit auch anderen Zielgruppen, als nur Führungskräften, zugänglich ist. Als mögliche Zielgruppen erwähnt er Selbständigerwerbende oder Arbeitslose (S. 128).

Greif (2005) weist in diesem Zusammenhang auf das „neue“ Konzept des „Life-Coachings“ hin, welches sich in den USA und Grossbritannien etabliert und eine Art Lebensberatung zur Verbesserung der persönlichen Effektivität der Klienten/Klientinnen darstellt (S. 12). Demnach soll die Zielgruppe von Coaching gemäss Müller-Commichau (2002) auf Personen mit *Lebensführungsverantwortung* erweitert werden. Dementsprechend sind dann alle Menschen,

welche Schwierigkeiten mit der Lebensführung und deren Verantwortung haben, mögliche Adressaten/Adressatinnen von Coaching (zit. in Birgmeier, 2005, S. 51). Müller-Commichau (2002) erwähnt diesbezüglich Klienten/Klientinnen im sozialen Feld als mögliche Coaching-Adressaten/Adressatinnen. Bei diesen Coachingsituationen werden Adressaten/Adressatinnen weniger zu einem zielstrebigem Handeln gedrängt. Stattdessen steht das Reflektieren und Besprechen von bestimmten Verhalten im Fokus. Hier geht es in erster Linie um die Befähigung zur Selbstermächtigung und nicht stellvertretend für Klienten/Klientinnen zu handeln (S. 29). Zechner (2011) fragt sich allgemein: „(. . .) ob man nicht gerade besonders hilfsbedürftigen Personen den Zugang zu Coaching ermöglichen sollte (. . .)“ (S. 178).

Als Grundvoraussetzung in Bezug auf mögliche Adressaten/Adressatinnen für Coaching werden vorhandene Selbstregulationsfähigkeiten, die Veränderungsmotivation, die Reflexivität und die Beharrlichkeit genannt (Greif, 2008, S. 277). So sollten Klienten/Klientinnen gemäss Loos und Rauen (2005) fähig sein, aus eigenem Antrieb eine Veränderung einer problemhaften Lage vorzunehmen. Klienten/Klientinnen, die tiefgreifende Probleme haben, welche das Verhalten und Erleben einschränken, sollten das Coaching nicht als Ersatz einer Therapie sehen (vgl. Kapitel 4.2.2) (S. 164).

Den Bachelorautorinnen stellt sich die Frage, inwiefern Coaching auch an ein Alter der Adressaten/Adressatinnen gebunden ist. Können auch Jugendliche oder gar Kinder gecoacht werden? Auf diese Fragen haben die Bachelorautorinnen keine konkreten Antworten gefunden, jedoch sehen sie einen Zusammenhang mit den Grundvoraussetzungen für ein Coaching. Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) merken dennoch an, dass Coaching für alle Altersstufen eingesetzt werden kann (S. 34). Die Bachelorautorinnen erachten ein Coaching bei Kindern als schwierig. Für ein Coaching müssen Selbstregulations- und Selbstreflexionskompetenzen vorhanden sein. Ob diese Fähigkeiten bei Kindern bereits vorhanden sind, bezweifeln die Bachelorautorinnen jedoch. Bei Jugendlichen sehen sie durchaus diese Fähigkeiten, weshalb diese ihres Erachtens ebenso zu den Adressaten/Adressatinnen von Coachenden zählen können.

#### **4.4. Ziele des Coachings**

Analog zu den Zielgruppen des Coachings wurden auch die Ziele des Coachings in den letzten Jahren oft auf das Berufliche eingegrenzt (Greif, 2008, S. 54). Dies ist vor allem aus den Definitionen und der Entwicklungslinie des Coachings ersichtlich (vgl. Kap. 4.1 und 4.2).

Noch heute gibt es Autoren/Autorinnen, welche die Ziele eines Coachings immer im beruflichen Kontext sehen. So zum Beispiel Schreyögg (2003), welche die Ziele von Coaching in zwei

Gesichtspunkten unterscheidet. Einerseits möchte das Coaching eine Steigerung beruflicher Qualifikationen anstreben. Andererseits möchte Coaching eine Entwicklung selbstgestaltender Potenziale der Klienten/Klientinnen fördern. Schreyögg (2003) merkt an: „Wenn durch nicht bewältigte Situationen die Möglichkeit aktiver Gestaltung teilweise verloren ging, soll sie durch Coaching wiedergewonnen werden. Und wer seinen Beruf gut bewältigt, kann durch Coaching noch mehr an Gestaltungspotenzialen für sich (. . .) mobilisieren (. . .)“ (S. 155). Jedoch weist Schreyögg (2003) darauf hin, dass sich die Erhöhung beruflicher Wirkungen und die Entwicklung eines effektiven Managements nicht ausschliesslich an der Effizienz und damit an Erfolgen orientieren sollen. Bei allen Kompetenzerweiterungen werden auch Elemente von Humanität in beruflichen Zusammenhängen entwickelt. Zudem richten sich die Ziele des Coachings auf soziale Fähigkeiten aus, wie etwa auf die Förderung von Kommunikationsfähigkeiten oder in einzelnen Fällen auf die Einfühlungsfähigkeiten (S. 156-157). Auch Fallner und Pohl (2001) nennen als oberstes Ziel des Coachings die Leistungsverbesserung und sehen die Zielsetzung ebenfalls wie Schreyögg (2003) in der „(. . .) Steigerung beruflicher Qualifikation sowie in der Entfaltung menschlicher Potenziale (. . .)“ (S. 30). Looss und Rauen (2005) verstehen das Ziel des Coachings ebenso hauptsächlich im Zusammenhang mit der beruflichen Rolle: „Formales Ziel ist es, bei der Bewältigung der Aufgaben der beruflichen Rolle zu helfen“ (S. 157). Hierbei steht die „Hilfe zur Selbsthilfe“ im Fokus, welche durch eine Beratung auf der Prozessebene und durch lernfördernde Bedingungen ermöglicht wird (ib./ibid.).

Birgmeier (2005) hingegen setzt die Ziele für Coaching nicht nur in einen beruflichen Zusammenhang. So bezeichnet er als Generalziel des Coachings die Förderung und Entwicklung der Selbstmanagementfähigkeiten der Klienten/Klientinnen (S. 71). Birgmeier (2010) geht hierbei von einem „Selbstmanagement“ aus, welches sich auf persönlichkeitsbezogene Faktoren ausrichtet (beispielsweise auf Denken, Fühlen, Motivation und Sinn) (S. 32-33). Greif (2008) spricht in diesem Kontext vom Ziel, die „(. . .) (Wieder-)Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten des Klienten (. . .)“ zu fördern (S. 56-58). Jedoch haben nicht alle Probleme oder Ziele, welche innerhalb des Coachings analysiert werden, einen Bezug zum Selbstkonzept (ib./ibid.).

Greif (2008) weist im Zusammenhang mit Selbstregulationsfähigkeiten auf die Förderung von Selbstkompetenz als Ziel des Coachings hin. Für ihn ist Selbstkompetenz jedoch keine einfache Kompetenz (S. 203). Anton Reiter, Margarete Grimus und Gerhard Scheidel (2000) definieren Selbstkompetenz wie folgt: „Selbstkompetenz bedeutet, eigene Fähigkeiten und Stärken zu

kennen und damit situationsgerecht umgehen zu können' (zit. in Greif, 2008, S. 202). Auch Greif (2008) versteht Selbstkompetenz als eine Verknüpfung von Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen zur Selbstreflexion sowie zur bewussten Selbststeuerung und Selbstveränderung. Für ihn ist es zu simpel, wenn man eine solche Kompetenz im Coaching umfassend fördern könnte. Denn eine solche Förderung oder Veränderung wird durch situationsabhängige Affekte, spezifische Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten mitbeeinflusst (S. 203). Der BSO versteht als Ziel des Coachings die erfolgreiche Bewältigung von Herausforderungen, die Ausweitung des Handlungsbereichs und analog zu Greif (2008) die Selbstreflexion (S. 10).

Weiter betont Birgmeier (2010), dass Ziele im Coaching die „Ganzheitlichkeit“ des Menschen miteinbeziehen sollen. So nennt er als zentrale Ziele des Coachings: „(. . .) die Verbesserung der Selbstreflexion, die Hilfe beim Erkennen neuer Möglichkeiten, die Erweiterung der Wahrnehmung, des Erlebens und Verhaltens des Klienten sowie die Überwindung von intra- und interpersonalen Krisen“ (S. 20). Rauen (2003) sieht ebenfalls private Ziele als Gegenstand des Coachings (zit. in Greif, 2005, S. 12). Müller-Commichau (2002) bestätigt dies, indem er folgendes festhält: „Ziel ist (. . .) die (erhöhte) Befähigung zur Selbstermächtigung, zum „Empowerment““ (S. 30). Zudem wird die Gesundheitsförderung als Generalziel des Coachings bezeichnet. So steht der Begriff Gesundheit, respektive der Zustand eines aktuellen und gewohnheitsmäßigen psychischen, physischen und sozialen Wohlbefindens im Fokus (Birgmeier, 2010, S. 34). Hierzu merkt Birgmeier (2010) folgendes an: „Bei einem an der Gesundheit orientierten Coaching geht es daher um Determinanten, die auf eine unterstützende Hilfe zur Gesunderhaltung alltäglicher Lebensführungs- und Lebensbewältigungsstrategien des Klienten zielen (. . .)“ (S. 34).

Tomaschek (2003) sieht das Ziel eines systemischen Coachings in der Schaffung von Beobachtungsmöglichkeiten für Klienten/Klientinnen. Es soll ihnen ermöglicht werden, ihr System sowie dessen Mitglieder anders zu sehen. Zudem ist für ihn das Grundverständnis entscheidend, dass soziale Systeme nur bedingt beeinflussbar sind und als sich selbst organisierende sowie erzeugende Systeme wahrgenommen werden (vgl. Kap. 2.1.3) (S. 46-50). Das Ziel ist es somit, die Wahrnehmung und das Handeln der Klienten/Klientinnen in Bezug eines Problems zu beeinflussen. Damit können Klienten/Klientinnen sehen, wie ihre Wahrnehmung durch soziale Systeme beeinflusst wird. Eine Schuldzuweisung kann entsprechend umgangen werden, denn es fordert auf, Probleme nicht nur einseitig zu betrachten (Tomascheck, 2003, S. 50).

Jedoch möchten die Bachelorautorinnen abschliessend anmerken, dass die konkrete

Zielsetzung eines Coachings einen Teil eines Coachingprozesses einnimmt und sehr individuell mit den Klienten/Klientinnen zusammen entwickelt wird. So hält auch Birgmeier (2010) fest, dass die verschiedenen Motive, welche zu einem Coaching führen, unterschiedliche Ziele ergeben, die schlussendlich mithilfe des Coachings erreicht werden sollen (S. 45). Birgmeier (2005) weist darauf hin, dass ausser dem Hauptziel (die Förderung und Entwicklung der Selbstmanagementfähigkeiten der Klienten/Klientinnen) die konkreten Ziele des Coachings niemals im Vorfeld klar sind, denn diese ergeben sich erst aus dem Prozess selbst. Ein Festsetzen von konkreten Zielen ist im Vorfeld eines Coachings weder sinnvoll noch professionell (S. 71).

#### **4.5. Funktionen und Aufgaben**

Gemäss Birgmeier (2006a) gibt es in der klassischen Literatur von Coaching nur einen einzigen Ansatz, der Ansatz von Schreyögg (2003), welcher eine Abgrenzung zwischen Funktionen des Coachings verdeutlicht (S. 19).

So unterscheidet Schreyögg (2003, S. 51) zwischen zwei Funktionen im Coaching:

1. Coaching als innovative Form der Personalentwicklung für Menschen mit Managementfunktionen
2. Coaching als Dialogform über Freud und Leid im Beruf, welche eine Chance darstellt die Selbstgestaltung im Beruf zu fördern

Fallner und Pohl (2001) sehen als Funktionen des Coachings die Begleitung von Veränderungen professioneller Systeme respektive in der Anpassung an veränderte Kontextbedingungen, Zielsetzungen und Anforderungen. Zudem sprechen sie von einer „(. . .) Wartungs- und Pflegefunktion in Arbeitssystemen (. . .)“, sprich von einer Systempflege (S. 32). Hier stehen eine Förderung und der Erhalt der Sozial- und Systemkompetenz im Fokus. Dazu gehört das Spiegeln von Wahrnehmungen der Klienten/Klientinnen, um „Blinde Flecken“ aufzudecken. Zudem hat Coaching auch eine präventive Funktion (Pohl & Wunder, 2011, S. 32). Pohl und Wunder (2001) sehen zudem eine weitere Grundfunktion des Coachings in der Unterstützung der anderen Partie. Weitere für sie wichtige Funktionen des Coachings sind die Persönlichkeitsbildung im organisatorischen Bezugsfeld, die allgemeine Unterstützung, die Herausforderung gegen Gewohnheiten zu kämpfen und eine Entlastung respektive Psychohygiene (S. 33-34).

Gemäss Birgmeier (2005) ist eine weitere Aufgabe des Coachings, die Problemlösung der Klienten/Klientinnen zu unterstützen (S. 39).

Für Looss und Rauen (2005) steht zudem die Förderung von Bewusstsein und Verantwortung der Klienten/Klientinnen im Fokus eines Coachings (S. 160-163). Die Aufgabe des Coachings ist somit nicht, Klienten/Klientinnen an irgendwelche Strukturen anzupassen. Vielmehr sollten mögliche Strukturprobleme, welche Klienten/Klientinnen beschäftigen, aufgezeigt und auch im Coaching aufgearbeitet werden (ib./ibid.). Gemäss Greif (2005) ist die Förderung der Selbstreflexion eine der schwierigsten Aufgaben innerhalb des Coachings (S. 14). Tomaschek (2003) ist der Meinung, dass Coaching nach einem Zusammenhang sucht, in welchem das Verhalten verständlicher wird. So ist für ihn klar, dass jede Person gute Gründe finden kann, ein bestimmtes Verhalten zu präsentieren oder auch nicht zu präsentieren (S. 55).

#### **4.6. Rollen der Coachenden**

Aus den Funktionen des Coachings leiten sich die Aufgaben ab und aus den Aufgaben ergeben sich wiederum die Rollen, welche Coachende einnehmen (Pohl & Wunder, 2001, S. 36). Schreyögg (2003) hält fest: „Eine grundlegende Frage zur Rollenkonstellation ist, in welchen formalen Rollen sich Coach und Klient gegenüberstehen, d.h. ob es sich beim Berater um ein Mitglied der Organisation handelt, der auch der Klient angehört, oder ob der Coach von aussen engagiert wird“ (S. 197). Laut Schreyögg (2003) kann eine vereinfachte Polarisierung zwischen externen und internen Coachenden aus der Literatur entnommen werden (S. 198).

Ob externe oder interne Coachende zum Einsatz kommen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Für Schreyögg (2003) gründet dies vor allem in der Funktion, welche Coaching jemandem gegenüber in einem Kontext übernehmen muss (S. 198). Wenn bei Klienten/Klientinnen ein grösserer Grad an Intimität und Geheimhaltung erwünscht ist, plädiert Schreyögg (2003) für externe Coachende. Wird Coaching jedoch in der Personalentwicklung gebraucht, um Klienten/Klientinnen besser zu integrieren, setzt Schreyögg (2003) auf interne Coachende (S. 198). Über die Vorteile und Nachteile von externen respektive internen Coachenden ist viel zu lesen. Die Bachelorautorinnen beschränken sich hier auf diese Ausführungen, da dies sonst der Rahmen dieser Bachelorarbeit überschreitet.

Für Looss und Rauen (2005) sind Coachende Experten/Expertinnen der Beratungsbeziehungen, welche für Bedingungen sorgen müssen, die einen Aufbau und die Stabilisierung von Vertrauen ermöglichen (S. 161). Professionelle Coachende haben zudem die Rolle von Grenzgänger/Grenzgängerinnen: Sie überschreiten die Systemgrenze immerzu in beide Richtungen, entsprechend treten Coachende für eine begrenzte Zeit in die Systeme der Klienten/Klientinnen ein. Jedoch verlassen sie diese wieder, um auch die „Aussenansicht“ nicht zu vernachlässigen. Demzufolge ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen Fremdheit und Zugehörigkeit (Pohl & Wunder, 2001, S. 36). Neben der Rolle des Grenzgängers/der



Grenzgängerin, können Coachende gemäss Pohl und Wunder (2001) auch folgende Rollen innehaben:

Rollen	
-	Spiegel für Person und System
-	Wissender Vermittler/wissende Vermittlerin
-	Entwicklungshelfer/Entwicklungshelferin
-	Ganzheitlicher Konflikt-Analytiker/ganzheitliche Konflikt-Analytikerin
-	Positiver Querdenker/positive Querdenkerin
-	Einführender Ermutiger/einführende Ermutigerin
-	Hofnarr/Hofnärin

Tabelle 5: Rollen der Coachenden (eigene Darstellung in Anlehnung an Pohl & Wunder, 2001, S. 36).

Als Basisvariablen sind die Unabhängigkeit und Neutralität der Coachenden hervorzuheben. So nehmen Coachende eine nicht vorbelastete Rolle ein. Coachende sind weder „Freund noch Gegner“ der Klienten/Klientinnen (Looss & Rauen, 2005, S. 159). Letztendlich entscheidet das Gefühl der Klienten/Klientinnen, inwiefern sie mit Coachenden an persönlichen Themen arbeiten können oder nicht. Dies wiederum ist von grosser Bedeutung für das Wirken der Rolle der Coachenden innerhalb eines Coachingprozesses (Looss & Rauen, 2005, S. 173).

In einer empirischen Untersuchung von Markus Jüster, Claus-Dieter Hildenbrand und Hilarion G. Petzold (2005) wurden 174 Führungskräfte zu Coaching befragt (S. 83). Gemäss Jüster, Hildenbrand und Petzold (2005) wurden in den Untersuchungen vor allem folgende Rollen genannt, welche Coachende einnehmen: Berater/Beraterin, Fördernde und Mentor/Mentorin. Produzent/Produzentin, Controller/Controllerin und Trouble Shooter wurden in den Umfragen hingegen eher weniger aufgezählt. Diese Ergebnisse bestätigen für Jüster, Hildenbrand und Petzold (2005), dass Coaching eine soziale Interaktion darstellt, welche auf eine bewusste Eigenverantwortung der Klienten/Klientinnen setzt und „(. . .) den Coach als wohlwollenden und nicht direktiv strukturierenden Partner sieht (. . .)“ (S. 86).

Von Sassen und Vogelauer (1998) haben die Rollen der Coachenden mit anderen „beratenden Hilfeleistungen“ verglichen. Sie sehen Coaching als eine dieser Rollen, welche Antworten auf verschiedene Bedürfnisse gibt und unterschiedliche Ziele verfolgt (S. 33). Die folgende

Abbildung nach von Sassen (1998) charakterisiert die Position von Coaching innerhalb des Kreises der Hilfeleistungen (zit. in von Sassen & Vogelauer, 1998, S. 33)

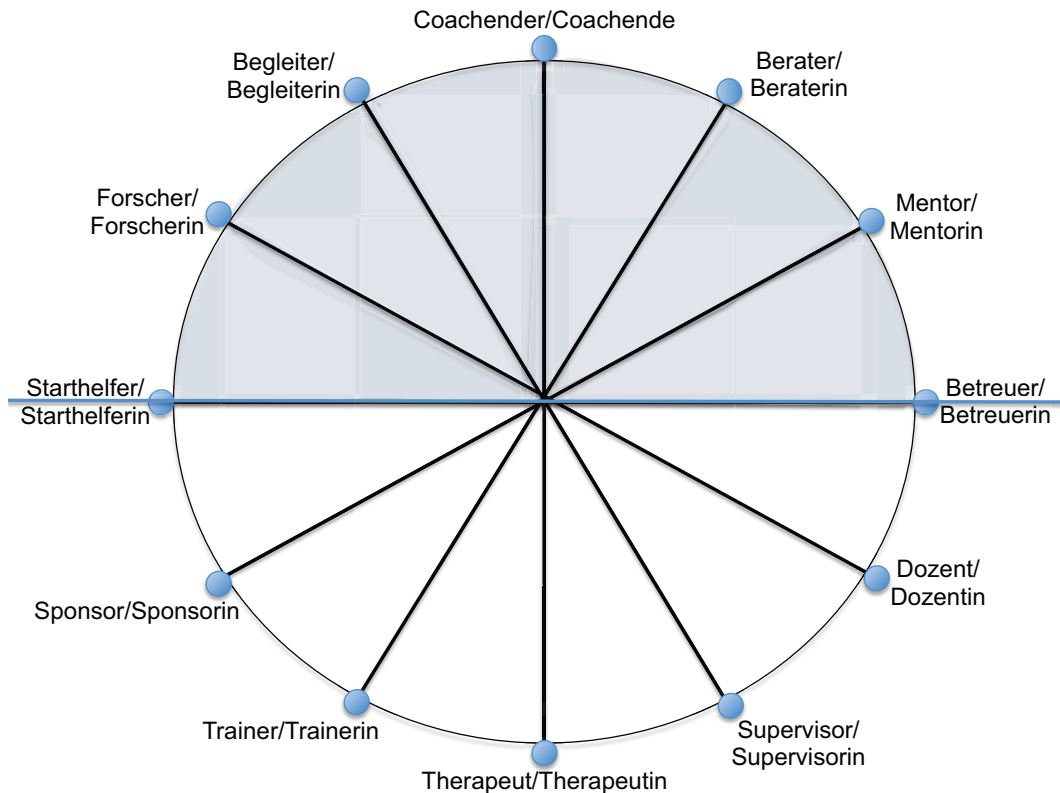


Abb. 6: Helferrollen der Coachenden (eigene Darstellung in Anlehnung an von Sassen (1998), zit. in von Sassen & Vogelauer, 1998, S. 34)

Von Sassen und Vogelauer (1998) haben diese Anordnung der Rollen im Kreis nicht beliebig gewählt. Sie zeigen auf, dass Formen der Hilfeleistungen nicht abgegrenzte, spezialisierte Tätigkeiten sind, sondern ineinander übergehen. Jede Rolle innerhalb des Kreises schliesst verschiedene Vorgehensweisen und Interventionen mit ein. Die obere Hälfte des Kreises beinhaltet Hilfeleistungen bei Aufgaben und Problemen in konkreten Situationen des Lebens, des Lernens und der Arbeit (vgl. Abb. 6). Im unteren Halbkreis befinden sich die Rollen, welche eine Unterstützung für Aufgaben in zukünftigen Situationen bieten und sich mit Voraussetzungen, Grundlagen und Fähigkeiten auseinandersetzen.

Laut von Sassen und Vogelauer (1998) muss innerhalb des Erstgesprächs abgeklärt werden, ob Klienten/Klientinnen gemäss ihren Bedürfnissen eine Beratung, ein Mentoring oder ein Coaching benötigen. Wünschen Klienten/Klientinnen Hilfe bei einer expliziten Aufgabe oder Veränderung in ihrem Arbeitskontext, dann kommt gemäss von Sassen und Vogelauer (1998) die Rolle der Coachenden zum Zuge und bleibt solange massgebend, bis keine anderen Ziele mit Klienten/Klientinnen vereinbart werden (S. 36).

Von Sassen und Vogelauer (1998) halten somit zusammenfassend folgendes fest: „Coaching kann als eine dieser Rollen gesehen werden, die Antworten geben auf unterschiedliche Bedürfnisse, also auch unterschiedliche Ziele verfolgen“ (S. 33). Sie sind der Meinung, dass in der Rolle der Coachenden auf alle Methoden und Interventionen zurückgegriffen werden kann, wenn dies für Klienten/Klientinnen hilfreich ist. Somit können Coachende während des Prozesses verschiedene Rollen einnehmen (ib./ibid.).

#### **4.7. Beziehung Klientel und Coachende**

Fallner und Pohl (2001) sehen die Arbeitsbeziehung als Basis eines Coachings (S. 119). Auch von Sassen und Vogelauer (1998) bestätigen, dass die Tragfähigkeit der Beziehung eine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching darstellt (S. 23). In diesem Zusammenhang stellt Vertrauen die Basisvariable einer Beratungsbeziehung dar. Die Beziehung ist für die Qualität der Interaktion elementar. Das Vertrauen beruht auf der Bereitschaft, das eigene Verhalten im Bezug auf den Vertrauensaufbau selbstkritisch zu reflektieren respektive zu verbessern. Somit können Coachende nicht auf ein Standardverfahren zurückgreifen, welches zum Aufbau von Vertrauen führt. Coachende führen grundlegend eine Vorbildfunktion aus. Coachende sollen ihre Vertrauenswürdigkeit hervorheben und stets neu erarbeiten (Looss & Rauen, 2005, S. 161). Auch in der empirischen Studie von von Bose, Mertens-Schmid und Schuchardt-Hain (2003) wurde Coaching mehrheitlich als Prozess bezeichnet, welcher von Vertrauen getragen wird. Sie weisen darauf hin, dass dies mehr als nur Diskretion beinhaltet. Sie erwähnen eine Interaktion auf gleicher Augenhöhe, auf der Basis eines geteilten Expertentums. Coachende sind für die Beziehungsgestaltung verantwortlich, die Klienten/Klientinnen für die Inhalte und Motivation zur Eigenaktivität (S. 48). Matthias Lauterbach (2003) sieht die „Passung“ als weiteren wichtigen Qualitätsaspekt und legt dabei den Blick auf die Kontaktaufnahme und auf den Aufbau einer tragfähigen Beziehung. „Passung“ beinhaltet „(. . .) die Gestaltung einer tragfähigen persönlichen Beziehung und die transparente und genaue Gestaltung der Rahmenbedingungen (. . .)“ (S. 99). Lauterbach (2003) beschreibt zudem den direkten Kontakt mit Klienten/Klientinnen als zentrales Scharnier. Er erwähnt, dass es sich bewährt, Klienten/Klientinnen eine Kunden-/Kundinnenrolle zuzusprechen, selbst wenn die Klienten/Klientinnen das Coaching nicht selbst bezahlen (S. 112).

Coaching ist eine berufliche Interaktion, bei welcher sich Coachende und Klienten/Klientinnen begegnen und zwischen denen sich Kontakt- und Beziehungsmuster entwickeln. Innerhalb der Begegnung spielen gemäss Fallner und Pohl (2001) persönliche Auffassungen, Werte, Normen und Perspektiven eine grosse Rolle und wirken in der Zusammenarbeit aufeinander (S. 119).

Von Sassen und Vogelauer (1998) halten diesbezüglich fest: „Einem erfolgreichen Coachingprozess steht wenig im Wege, wenn der Coach in der Einstiegsphase vorhandene Vorurteile, Befürchtungen, (unrealistische) Erwartungen aufarbeiten kann und wenn er Einseitigkeit in der Beziehung gemeinsam mit dem zu Coachenden klären kann“ (S. 23).

Tomaschek (2003) ist der Meinung, dass eine Beratung ein Treffen von Experten/Expertinnen ist. Er sieht Klienten/Klientinnen als Experten/Expertinnen für einen ziel- und lösungsorientierten Umgang mit Schwierigkeiten. So nimmt er Klienten/Klientinnen als Kundige wahr (vgl. 2.1.4). Coachende und Klienten/Klientinnen zusammen bilden ein gemeinsames Beratungssystem, welches das primäre Ziel der Problemlösung fokussiert, um damit den Klienten/Klientinnen mehr Möglichkeiten zu eröffnen. Für Tomaschek (2003) bedeutet dies, dass das elementare Prinzip der systemisch-konstruktivistischen Beratung das „Kooperieren“ zwischen Experten/Expertinnen ist (S. 67-58). Von Sassen und Vogelauer (1998) erwähnen abschliessend den Unterschied zwischen internen und externen Coachenden. (vgl. Kap. 4.6). Diese Wirkungen werden in der Praxis gemäss von Sassen und Vogelauer (1998) unterschätzt. Denn es spielen auch die im Hintergrund befindlichen Beziehungsstrukturen eine Rolle. So können „Doppel- oder Mehrfach-Rollen“ der Coachenden bis zur Unvereinbarkeit eines Coachings führen (S. 23).

### *Beziehungsmuster im Coaching*

Wie im Kapitel 2.2 ausgeführt, spricht die lösungsorientierte Beratung von drei verschiedenen Beziehungsmuster, welche sich gemäss de Jong und Berg (2008) je nach Anliegen, Art und Weise wie Klienten/Klientinnen in die Beratung kommen und was diese von der Beratung erwarten, unterscheiden (S. 117). Doch welche Beziehungsmuster respektive Auftragsmuster findet man im Coaching und bei welchem Beziehungsmuster wird ein Coaching schwierig oder gar unmöglich?

Müller-Commichau (2002) spricht in seinem Artikel im Sozialmagazin explizit von Coaching-Kunden/Kundinnen (S. 29). Für die Bachelorautorinnen weist diese Aussage darauf hin, dass Coachende in erster Linie mit dem Beziehungstyp Kunde/Kundin in Kontakt kommen. De Jong und Berg (2008) sprechen vom Beziehungsmuster Kunde/Kundin, wenn Klienten/Klientinnen das Problem bei sich selber sehen und sich auch für Teilbereiche des Problems verantwortlich fühlen. Zudem gehen sie davon aus, dass dieses Auftragsmuster dann vorkommt, wenn Klienten/Klientinnen mit den Beratenden zusammen das Problem identifizieren und Ideen möglicher Lösungen entwickeln (S. 106). Auch die Aussagen von Looss und Rauen (2005) weisen auf den Beziehungstyp Kunde/Kundin im Coaching hin. Looss und Rauen (2005) halten fest, dass Coachende ohne Mitwirkung der Klienten/Klientinnen keine Dienstleistung erbringen

können. Die Verantwortung für ein erfolgreiches Ergebnis des Coachings bleibt somit in den Händen der Klienten/Klientinnen und dementsprechend entsteht idealerweise ein interaktives Geschehen innerhalb des Coachings (S. 156). Das Merkmal, dass Kunden/Kundinnen eine hohe Motivation aufweisen (Fuchs, 2010, S. 13), unterstreicht für die Bachelorautorinnen, dass man im Coaching meistens mit dem Beziehungsmuster Kunde/Kundin arbeitet. Es gibt jedoch auch Klienten/Klientinnen, welche zwar freiwillig in die Beratung kommen, das Veränderungsziel allerdings nicht bei sich sehen. Daraus schliessen die Bachelorautorinnen, dass Coachende auch mit Klagenden konfrontiert sind.

Für von Sassen und Vogelauer (1998) ist es klar, dass der eigene Wille, die Motivation zur Verbesserung oder Veränderung für ein erfolgreiches Coaching dazu gehört (S. 22). Fuchs (2010) beschreibt die Rolle der Beratenden bei diesem Beziehungsmuster als Lotsende oder gar als Coachende (S. 14). Auch dies bekräftigt die Annahme der Bachelorautorinnen, dass im Coaching der Kunde/die Kundin das vorherrschende Beziehungsmuster ist.

Jedoch gibt es auch Situationen, in denen Coaching verordnet und Klienten/Klientinnen zu einem Coaching geschickt werden. In diesen Situationen gehen die Bachelorautorinnen davon aus, dass Coachende mit dem Beziehungstyp Besucher/Besucherin arbeiten, da die Beratung nicht aus eigenem Willen in Anspruch genommen wird. Bamberger (2005) betont, dass Besuchende kein Thema wahrnehmen, an dem gemeinsam mit Beratenden gearbeitet werden kann. Zudem weist er auf eine hohe Wahrscheinlichkeit hin, dass bei Besuchenden keine Kooperationsbereitschaft vorhanden sein wird und unfreiwillige Klienten/Klientinnen nichts unternehmen werden, um eine Lösung zu finden (S. 52). Von Sassen und Vogelauer (1998) merken an, dass Klienten/Klientinnen, welche aus eigenem Wunsch ein Coaching in Anspruch nehmen, natürlich die optimalste Ausgangsbasis darstellen (S. 22). Auch Tomaschek (2003) sieht Coaching nur mit der Motivation der Klientschaft. So erwähnt er, „( . . . ) dass ein soziales System generell nur dann von aussen verändert werden kann, wenn die beabsichtigte Massnahmen mit dem momentanen inneren Zustand des sozialen Systems viabel ist, d.h. dass die Massnahme `passt`“ (S. 56). Somit halten die Bachelorautorinnen fest, dass einige Autoren/Autorinnen davon ausgehen, dass ein Coaching nur auf der Basis der Freiwilligkeit und mit dem Veränderungswillen der Klienten/Klientinnen durchgeführt werden kann. Dies bestätigt auch die Aussage von Rauen (2005), der darauf hinweist, dass ein verordnetes Coaching keine Beratung darstellt und eine Unfreiwilligkeit Ablehnung und mangelnde Motivation bei Klienten/Klientinnen provozieren würde (S. 134). In der Literatur wird rege diskutiert, inwiefern Freiwilligkeit wirklich eine Voraussetzung für ein Coaching darstellt. Hier weist Greif (2008) darauf hin, dass Freiwilligkeit im Allgemeinen kein einfaches Thema darstellt, denn es berührt

die Thematik der Willensfreiheit, welches in der klassischen Philosophie und Ethik vielfach diskutiert wird (S. 173). Greif (2008) erwähnt in diesem Zusammenhang, dass es nach strikter Definition von Wahlfreiheit, kein vollkommen freiwilliges Handeln gibt und somit auch kein vollkommen freiwilliges Coaching (S. 175). Wenn ein Coaching auf eine Empfehlung oder Anweisung erfolgt, kann dies gemäss von Sassen und Vogelauer (1998) einen inneren Druck auslösen. Zudem kann eventuell auch versucht werden, Klienten/Klientinnen mittels eines Coachings zu Anpassungen zu bewegen und auf Wünsche anderer Personen auszurichten (S. 22). So merken von Sassen und Vogelauer (1998) an, dass der eigene Wille, die Motivation zur Verbesserung oder Veränderung für ein erfolgreiches Coaching dazu gehört. Trotzdem erwähnen sie, dass sich eine Motivation auch nachträglich, nach einer anfänglichen Klärung der Problemlage, entwickeln kann (S. 22). Gemäss Fallner und Pohl (2001) ist es wichtig, dass der Kontext nicht vor der Türe gelassen wird (S. 120). Zechner (2011) hält fest, dass auch im freiwilligen Businesscoaching nicht immer alle Voraussetzungen optimal sind (S. 178).

## **5. Die zwei Beratungsformen im Kontrast**

In diesem Kapitel werden die Beratungsformen Coaching und sozialarbeiterische Beratung verglichen, um so Gemeinsamkeiten und Differenzen herauszuarbeiten. Der Vergleich wird in zwei Etappen vorgenommen. In der ersten Etappe werden die zwei Beratungsformen anhand verschiedener Merkmale, welche auf die Ausführungen der Kapitel drei und vier basieren, verglichen. Im nachfolgenden Schritt verorten die Bachelorautorinnen die zwei Beratungsformen in einem Modell, um anschliessend die zwei Verortungen vergleichen zu können.

### **5.1. Vergleich anhand verschiedener Merkmale**

#### *Historischer Ursprung und Definition*

Sozialarbeiterische Beratung wurde seit jeher als öffentliche Aufgabe zum Helfen wahrgenommen (Sickendiek, Engel & Nestmann, 1999, S. 25). Coaching unterscheidet sich im Ursprung, denn es stammt aus dem Sport und wurde später in den Managementbereich übertragen (Böning, 2005, S. 28-30). Den Bachelorautorinnen ist aufgefallen, dass es für beide Beratungsformen, Coaching und sozialarbeiterische Beratung, keine allgemein gültige Definition gibt. Es bestehen zwar verschiedene Definitionen der Sozialen Arbeit sowie der Beratung, jedoch weisen nur wenige Autoren/Autorinnen, wie beispielsweise Thiersch (1992), Neuffer (2000) und Lüssi (2001), explizit auf eine Beratung in der Sozialarbeit hin. Bei Coaching zeigt es sich nicht anders. Coaching wird als Modebegriff bezeichnet und dementsprechend besteht eine Fülle an Definitionen für diese Beratungsform. Aufgrund dieser Vielfalt und Uneinheitlichkeit der Definitionen verzichten die Bachelorautorinnen auf einen Vergleich der Definitionen. Sie werden stattdessen vermehrt auf die Arbeitsfelder und deren Adressaten/Adressatinnen, auf die Ziele, auf die Funktionen und Aufgaben sowie auf die Beziehung eingehen und diese vergleichen.

#### *Arbeitsfelder und deren Adressaten/Adressatinnen*

Coaching ist in verschiedenen Arbeitsfeldern anzutreffen, allerdings findet Coaching seit mehrerer Jahrzehnten tendenziell mehr im Managementbereich statt (Birgmeier, 2005, S. 12). Sozialarbeiterische Beratung ist ebenfalls im Wirtschaftsbereich in Form einer betrieblichen Sozialarbeit anzutreffen, gleichwohl tritt sie vor allem als Ehe-, Familien- und Lebensberatung, in allgemeinen Sozialdiensten sowie in Sucht- und Gewaltberatungen auf (Heiner, 2010, S. 88-91). Im Unterschied zu Coaching wird auch im gesetzlichen Kontext sozialarbeiterisch beraten (wie beispielsweise in Gerichten, Arbeitsvermittlungsstellen, Jugendämtern, Vormundschaftsstellen und Bewährungshilfen) (Conen & Cecchin, 2011, S. 119-120). Inwiefern Coaching allenfalls auch für nicht-berufliche Thematiken eingesetzt werden kann, gehen gemäss Kapitel 4.3 die

Meinungen auseinander. Laut Looss und Rauen (2000) gibt es eine Tendenz, dass eine erweiterte Zielgruppe im Coaching in den Fokus rückt, welche nicht nur aus der Berufswelt stammt (zit. in Birgmeier, 2005, S. 52).

Die Sozialarbeit kann Klienten und Klientinnen haben, welche wegen beruflichen Thematiken in die Beratung kommen, was wiederum eine Gemeinsamkeit mit Coaching-Adressaten/-Adressatinnen darstellt. Allerdings nehmen gemäss Heiner (2010) auch Klienten und Klientinnen mit anderen sozialen Problemen (beispielsweise mit finanziellen Nöten, familiären Schwierigkeiten und Suchtproblematiken) sozialarbeiterische Beratung in Anspruch (S. 88-91).

Nach Schreyögg (2003) wird das Management in ein Sozialmanagement differenziert (S. 21). In diesem Arbeitsfeld rücken Personen als Adressaten/Adressatinnen in den Fokus, welche in sozialen Organisationen eine Leitungsfunktion einnehmen (beispielsweise in sozialen Diensten und Spitälern). Schulleitende können somit mögliche Adressaten/Adressatinnen von Coachenden sein, da sie zum Sozialmanagement gehören. Sie können aber auch Adressaten/Adressatinnen von Schulsozialarbeitenden werden, dann nämlich, wenn sie fachliche Unterstützung in sozialen Anliegen benötigen. In der sozialarbeiterischen Beratung finden sich hauptsächlich die klassischen sozialen Randgruppen wie Drogenabhängige, Obdachlose und Straffällige wieder. Vermehrt werden aber auch ökonomisch und/oder kulturell marginalisierte Personen sozialarbeiterisch beraten (Heiner, 2010, S. 106).

Die Bachelorautorinnen sehen auch eine Gemeinsamkeit bei den Schwierigkeiten, auf welche Coachende und Beratende der Sozialarbeit in ihrer Tätigkeit stossen. So wird als Grundvoraussetzung für Coaching-Adressaten/Adressatinnen gemäss Looss und Rauen (2005) die Fähigkeit gefordert, eine schwierige Lage zu verändern (S. 164). Coaching kann gemäss Greif (2008) eine psychotherapeutische Beratung oder Therapie psychischer Störungen mit Krankheitsdiagnosen nicht ersetzen. In solchen Fällen kommt eine psychotherapeutische Betreuung zur Anwendung (S. 63).

### *Ziele*

Wie schon erwähnt, ist Coaching noch immer mehrheitlich im beruflichen Kontext anzutreffen. Deshalb sehen verschiedene Autoren/Autorinnen die Ziele des Coachings ebenfalls im beruflichen Bereich. Folglich werden Ziele wie die Steigerung der beruflichen Qualifikationen und die Entwicklung selbstgestaltender Potenziale genannt (Schreyögg, 2003, S. 30). Birgmeier (2005) weist auf ein Hauptziel von Coaching hin, welches die Förderung und die Entwicklung der Selbstmanagementfähigkeiten der Klienten/Klientinnen beinhaltet (S. 71). In der sozialarbeiterischen Beratung geht es gemäss Ansen (2006) ebenfalls darum, Klienten und Klientinnen zu befähigen, so dass sie langfristig eigenständig lebenspraktische und soziale



Probleme erkennen und darauf reagieren können (zit. in Krüger, 2011, S. 52-53). Die zentralen Maximen der sozialarbeiterischen Beratung stellen die Ressourcenorientierung und die Hilfe zur Selbsthilfe dar (Aeschlimann & Michelsen, 2005, S. 7). Diese Ziele decken sich mit jenen des Coachings. Dies bestätigt auch Birgmeier (2010), indem er als leitender Gedanke des Coachings ebenfalls die Hilfe zur Selbsthilfe nennt (S. 31). Müller-Commichau (2002) merkt an: „Ziel ist (. . .) die (erhöhte) Befähigung zur Selbstermächtigung, zum „Empowerment““ (S. 30). Different zu Coaching gibt es in der sozialarbeiterischen Beratung nebst oben aufgeführten Zielen auch sozialpolitische. Je nach Kontext, auftraggebende Institution, Klientel und deren Anliegen ergeben und verändern sich diese Ziele.

### *Funktionen und Aufgaben*

Die sozialarbeiterische Beratung grenzt sich mit ihren Funktionen der Existenzsicherung, Überprüfungs- und Durchsetzungsfunktion sowie ihrer Schutzfunktion bei Eigen- und/oder Fremdgefährdung von Coaching ab (Kunz, 2012a, S. 13-16). Weiter finden Bommers und Scherr (1996) die Inklusionsvermittlungs- und Exklusionsvermeidungsfunktion respektive Verwaltungsfunktion der sozialarbeiterischen Beratung essenziell (zit. in von Spiegel, 2008, S. 26). Diese Funktionen unterscheiden sich von jenen des Coachings. Denn Schreyögg (2003) sieht zwei Funktionen des Coachings, welche sich beide auf den Berufskontext fokussieren: Coaching als innovative Form der Personalentwicklung und als Dialogform über Freud und Leid im Beruf (S. 51). Gemeinsamkeiten im Bezug auf die Funktionen sehen die Bachelorautorinnen in der Orientierungs-, Planungs- und Entscheidungshilfe, in der Unterstützung der Problemlösung sowie in der Förderungsfunktion (zum Beispiel Lebenskompetenzen und persönliches Wachstum). Fallner und Pohl (2001) merken dazu an, dass eine Förderung und der Erhalt der Sozial- und Systemkompetenzen im Coaching zentral sind (S. 32). Laut Fallner, Pohl (2001) sowie Lüssi (2001) haben Coaching und sozialarbeiterische Beratung eine präventiv wirkende Funktion.

In der sozialarbeiterischen Beratung nimmt die Ressourcenerschließung einen wichtigen Stellenwert ein. Einerseits werden externe Ressourcen wie materielle und immaterielle Güter mit und für Klienten/Klientinnen erschlossen, andererseits geht es um die interne Ressourcenerschließung (Kunz, 2012a, S. 13-16). Die Bachelorautorinnen sehen die Aufgabe der internen Ressourcenerschließung auch innerhalb des Coachings, denn Coachende unterstützen ihre Klienten/Klientinnen und fördern deren Verantwortungsbewusstsein (Birgmeier, 2005, S. 39). Die Förderung der Selbstreflexion bei Klienten/Klientinnen stellt laut Greif (2005) eine der schwierigsten Aufgaben innerhalb des Coachings dar (S. 14). Externe Ressourcenerschließung nimmt Coaching hingegen nicht vor. Sozialarbeiterische Aufgaben,

wie das Informieren, Abklären, Verhandeln, Koordinieren von Hilfeleistungen, Fordern, Schützen, Kontrollieren, Sanktionieren und Zwang als Hilfe grenzen sich klar von den Aufgaben des Coachings ab.

### *Rolle*

Im Vergleich der Rollen wird klar, dass Coachende sowie Sozialarbeitende eine beratende und unterstützende Rolle wahrnehmen. Coachende sind Experten/Expertinnen, welche die Bedingungen herstellen, die einen Aufbau und eine Stabilisierung von Vertrauen ermöglichen (Looss & Rauen, 2005, S. 161). Dies stellt eine Gemeinsamkeit mit der Beratung in der Sozialarbeit dar. Kunz (2012a) merkt dazu an, dass Sozialarbeitende als Experten/Expertinnen zu Fragen sozialer Probleme gelten (S. 16). Weiter als Gemeinsamkeit zu erwähnen ist die Tatsache, dass innerhalb der beiden Beratungsformen verschiedene Rollen eingenommen werden können, zum Teil hat man diese gar gleichzeitig inne. Im sozialarbeiterischen Kontext ist in diesem Zusammenhang das Tripelmandat von Staub-Bernasconi (2007) zu erwähnen. Gleichzeitig gehen Sozialarbeitende verschiedenen Rollen nach, wobei die drei Mandate diese beeinflussen. Betreuungs-, Begleitungs-, Erziehungsrolle sowie Kontrolleur/Kontrolleurin und Koordinator/Koordinatorin sind Rollen, welche nur innerhalb der sozialarbeiterischen Beratung eingenommen werden (Kunz, 2012a, S. 16). Dafür spricht man im Coaching von Rollen wie Ermutiger/Ermutigerin, positiven Querdenkenden oder sogar von Hofnarren/Hofnärinnen (Pohl & Wunder, 2001, S. 36).

### *Beziehung*

Eine tragfähige Arbeitsbeziehung stellt sowohl in der sozialarbeiterischen Sozialarbeit als auch im Coaching eine Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit dar. Laut Weber (2005) ist Vertrauen in der Beratung eine grundlegende Voraussetzung für eine Kooperation der Klienten und Klientinnen (S. 13). Ebenfalls erwähnen Looss und Rauen (2005) in diesem Zusammenhang das Vertrauen im Coaching als wichtige Komponente einer Beratungsbeziehung, welche für die Qualität der Interaktion elementar ist (S. 161). Im sozialarbeiterischen Kontext stellt die Beratung eine helfende sowie eine fürsorgerische Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Klienten/Klientinnen dar (Schäfer, 2010, S. 38). Im Coaching hingegen bilden Coachende und Klienten/Klientinnen ein gemeinsames Beratungssystem mit dem primären Ziel der Problemlösung (Lauterbach, 2003, S. 99). Coachingexperten/-expertinnen erwähnen die Interaktion auf gleicher Augenhöhe auf der Basis eines geteilten Expertentums (Von Bose, Mertens-Schmid & Schuchardt-Hain, 2003, S. 48). Da laut Haselmann (2009) Macht eine Konstante in der sozialarbeiterischen Beratungsbeziehung

darstellt (S. 126), ist es für die Bachelorautorinnen offensichtlich, dass eine Interaktion auf gleicher Augenhöhe in dieser Beratungsform nicht immer gewährleistet ist. Explizit zu erwähnen ist diesbezüglich der gesetzliche Kontext mit den kontrollierenden Funktionen. In der sozialarbeiterischen Beratung ist die Freiwilligkeit nicht immer gegeben. Haselmann (2009) ist sich gar sicher: „Hilfe und Kontrolle schliessen sich aus (. . .)“ (S. 185). Freiwilligkeit wird gemäss Schäfer (2010) relativiert, denn Klienten/Klientinnen kommen nur vermeintlich freiwillig in die Beratung, denn sie stehen oft unter Druck oder Zwang (S. 59). Auch Greif (2008) weist hier auf die Relativität der Freiwilligkeit hin und sagt, dass es nach strikter Definition von Wahlfreiheit kein vollkommen freiwilliges Handeln und somit auch kein vollkommen freiwilliges Coaching gibt (S. 175). Von Sassen und Vogelaer (1998) merken an, dass der eigene Wille, die Motivation zur Verbesserung oder Veränderung für ein erfolgreiches Coaching relevant sind (S. 22). Die Bachelorautorinnen beziehen sie sich in diesem Zusammenhang auf die Aussagen von Haselmann (2009). Für sie ist klar, dass die Motivation bei Klienten/Klientinnen in einem kooperativen Prozess auch im Nachhinein noch generiert werden kann (S. 184-185).

## **5.2. Verortungen in einem Koordinatenmodell**

Um Coaching und sozialarbeiterische Beratung auf systemischem Hintergrund erweitert zu vergleichen, erachten es die Bachelorautorinnen als sinnvoll, eine Verortung der beiden Beratungsformate in einem Modell durchzuführen. Dabei stützen sie sich auf das Vier-Felder-Schema der psychosozialen Versorgung, welches ursprünglich Kurt Ludewig (1992, 2002) entwickelte und von Andrea Brandl-Nebehay und Ulrike Russinger (1995) mit dem sozialarbeiterischen Kontext erweitert wurde. Ludewig (2002) spricht von einem Vier-Felder-Schema, in welchem sich alle Massnahmen der psychosozialen Versorgung einordnen lassen. Anhand von Koordinaten im Modell können die Eigenheiten der jeweiligen Massnahmen festgestellt und erklärt werden (S. 170). Infolgedessen bezeichnen die Bachelorautorinnen dieses Modell innerhalb ihrer Arbeit als Koordinatenmodell. Die Bachelorautorinnen wollen mit den Verortungen von sozialarbeiterischer Beratung und Coaching, die Koordinaten für diese Beratungsformen im Modell bestimmen und somit deren Eigenheiten erläutern und miteinander vergleichen.

### **5.2.1. Koordinatenmodell nach Ludewig, Brandl-Nebehay und Russinger**

In den folgenden Ausführungen wird zuerst näher auf das ursprüngliche Modell von Ludewig (1992, 2002) eingegangen, um anschliessend auf das weiterführende, an die Sozialarbeit angepasste Koordinatenmodell von Brandl-Nebehay und Russinger (1995), zu schliessen.

*Grundarten der psychosozialen Versorgung nach Ludewig*

Ludewig (2002) spricht von sogenannten Grundarten der psychosozialen Versorgung, welche anhand spezifischer Strukturen des jeweiligen Diskurses unterschieden werden. Es wird zwischen „Hilfe“ und „Fürsorge“ unterschieden, welche wiederum in weitere Aspekte respektive Prozesse differenziert werden (S. 170-172). Die Prozesse, welche eine Massnahme der psychosozialen Versorgung bilden, sind kommunikative, soziale Prozesse, die operational unterscheidbare soziale Systeme mit eigener Thematik bilden. Die daran beteiligten Prozesse lassen sich nach den Elementen, Relationen und Systemgrenzen betrachten (ib./ibid.). Ludewig (2002) sieht Mitglieder, also Helfende und deren Klienten/Klientinnen, als Elemente der an der sozialen Versorgung beteiligten Systeme. So fasst er Klienten/Klientinnen aufgrund ihrer Anliegen als Systemmitglieder auf. Die Systemgrenze ergibt sich aus dem jeweiligen Thema, mit dem das soziale System operiert. Aufgrund dieser Mitgliedschaften und des gewählten Themas lässt sich jede Massnahme der psychosozialen Versorgung in ein Vier-Felder-Schema respektive in einem Koordinatenmodell mit zwei verschiedenen Dimensionen einordnen sowie ihre Eigenheit anhand von Koordinaten darlegen (S. 170).

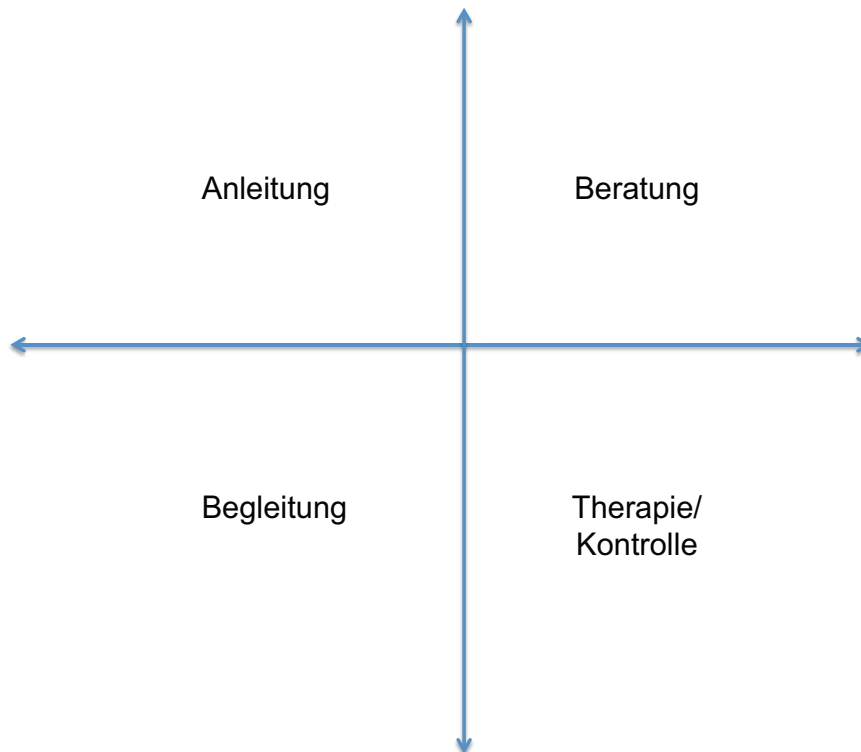


Abb. 7: Koordinatenmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an Ludewig 2002, S. 171)

Eine Massnahme kann immer entweder als Hilfestellung oder als Fürsorge bezeichnet und innerhalb dieser vier Felder verortet werden. Hilfe und Fürsorge sind unverwechselbare und einander ausschliessende Phänomene (Ludewig, 2002, S. 176).

Die vier Felder bezeichnet Ludewig als „Anleitung“, „Beratung“, „Begleitung“ und

„Therapie/Kontrolle“ (S. 171). Bei diesen vier entstehenden Typen von Massnahmen (Anleitung, Beratung, Begleitung und Therapie/Fürsorge) handelt es sich gemäss Ludewig (2002) nicht um diskrete Phänomene, welche sich gegenseitig ausschliessen. In einem Versorgungsprozess lösen sich diese durchaus ab oder verschmelzen (S. 175-176). So können Beratung und Anleitung Prozesse einer Therapie enthalten. Während in einer Situation der sozialen Kontrolle mit dem Klienten/der Klientin, auf dessen Wunsch, ein zusätzlicher Prozess der Hilfestellung angegangen werden kann. So können Hilfe und Fürsorge manchmal parallel verlaufen, jedoch nie ineinander übergehen oder einander ersetzen. Durch die Unterscheidung von Hilfe und Fürsorge werden die unterschiedlichen Prozesse klar definiert und getrennt (ib./ibid.). Hilfe und Fürsorge sind für Ludewig (2002) beides legitime und notwendige Formen der sozialen Versorgung (S. 176-177). Ludewig (1992) unterscheidet innerhalb des Modells zwischen zwei Dimensionen, welche jeweils zwei verschiedene Pole aufweisen.

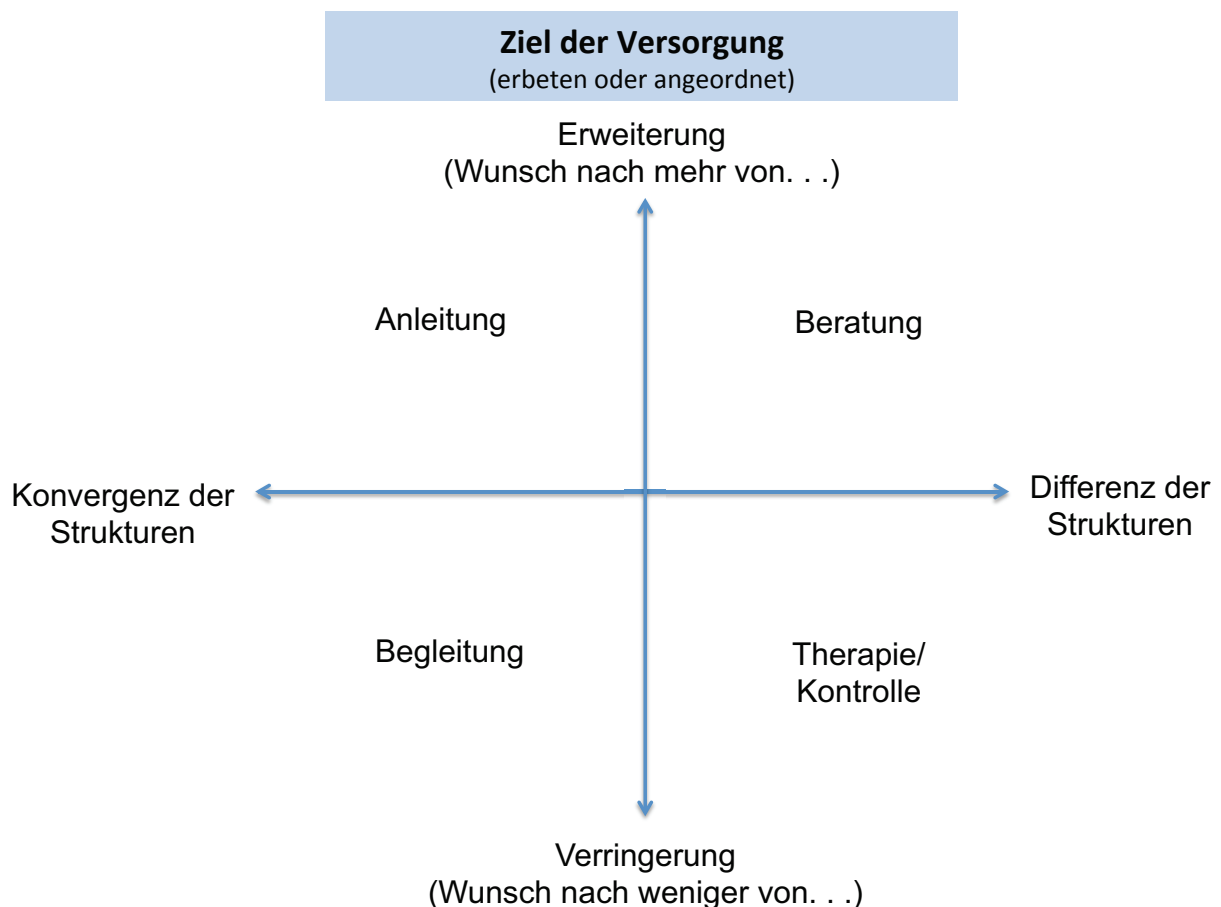


Abb. 8: Erweitertes Koordinatenmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an Ludewig, 2002, S. 171)

Die senkrechte Dimension stellt das Ziel der Versorgung dar und dies ungeachtet davon, ob es sich dabei um eine erbetene oder um eine von Dritten angeordnete Massnahme handelt. So wird gezeigt, ob das Verlangen nach einer Versorgung eher eine Erweiterung oder eine Verringerung anstrebt. Das heisst, möchte der Klient/die Klientin mehr oder weniger von Etwas (Ludewig, 2002, S. 170-171). Die waagrechte Dimension gibt eine Antwort auf die Art und Weise, wie Helfende das vorgebrachte Anliegen auffassen und sich die strukturellen Möglichkeiten dementsprechend darstellen. Je nach der Art der gewünschten Versorgung, kann der/die Helfende eine Konvergenz der Strukturen oder eine Differenzhaltung anstreben (ib./ibid.). Ludewig (1992) spricht von Konvergenz, wenn die Helfenden ihre Strukturen zur Verfügung stellen und die Bildung einer dauerhaften Beziehung gewünscht wird. In diesem Kontext gleichen sich die Strukturen von Helfenden und der Klienten/Klientinnen an (S. 122). Bei der Differenz hingegen, setzen die Helfenden ihre Strukturen lediglich als Katalysatoren ein, um bei den Hilfesuchenden eigene Problemlösungsprozesse anzuregen. Eine überdauernde Beziehung wird hier möglichst vermieden. Die strukturellen Differenzen beider Parteien sollen bleiben, wenn eine Angleichung nicht erwünscht ist oder die Entwicklung einer eigenständigen Strategie die Problemlösung verhindern würde (ib./ibid.).

### *Hilfe und Fürsorge*

Ludewig (2002) unterscheidet zwischen zwei Grundformen, welche eine Massnahme der psychosozialen Versorgung veranlassen: Hilfe und Fürsorge. Helfen ist eine Reaktion auf eine Bitte um Hilfe, Fürsorge hingegen stellt eine Massnahme dar, die von befugten und verantwortlichen Dritten veranlasst wird (S. 172).

### *Hilfe*

Gemäss Ludewig (1992) muss eine korrekte Definition des Helfens eine Suche nach Hilfe voraussetzen (S. 121). Somit ist Helfen eine Antwort auf die Bitte nach Hilfe. Diese Hilfe kann je nach Anliegen in verschiedenen Formen auftreten. Hat die Hilfe das Ziel eine Erweiterung (von Fertigkeiten oder Nutzung vorhandener Möglichkeiten), werden die Prozesse als Anleitung oder Beratung bezeichnet (Ludewig, 2002, S. 173). Anleitung impliziert für Ludewig (2002), dass Strukturen der Klienten/Klientinnen über die Zeit mit den Strukturen der Helfenden ähnlich werden. In der Beratung geht es jedoch darum, die vorhandenen Strukturen zu fördern und zu aktivieren, ohne sie angleichen zu wollen. So wäre seiner Ansicht nach ein Ratschlag nicht im Sinne dieser Auffassung der Beratung, sondern eher als Anleitung zu bezeichnen (S. 173). Wenn es jedoch darum geht, Störendes oder Leidvolles zu verringern, kommt die Therapie oder Begleitung in den Fokus. So reagiert eine Begleitung auf die Bitte, eine unterstützende Hilfe bei

der Bewältigung einer unabänderlichen Lage zu erhalten. Zudem strebt es eine Stabilisierung der Situation an (Ludewig, 2002, S. 173). Gemäss Ludewig (2002) gehört hier Trost, Beistand sowie Stützung dazu. Er weist darauf hin, dass es nur sinnvoll scheint von Therapie zu sprechen, wenn es um die Bitte geht, Hilfe zur möglichst raschen Beendigung eines Leidens zu erhalten (S. 173).

### *Fürsorge*

Ludewig (2002) versteht unter Fürsorge jene Form der Versorgung, die von Dritten zum Wohle anderer veranlasst wird. Er unterscheidet hierbei zwischen drei Instanzen: Auftraggebende, Ausführende und Empfangende (S. 174). Die verschiedenen Formen der Fürsorge lassen sich ebenfalls im Koordinatensystem der professionellen Versorgung einordnen.

Anleitung, Beratung und Begleitung können bspw. in Form einer Aufklärung, Vorsorge oder Vormundschaft geschehen. Der Quadrant „Verringerung/Differenz“ zeigt hier das Phänomen der Kontrolle auf (Ludewig, 2002, S. 174). Für Ludewig (2002) beinhaltet Kontrolle keine Aufhebung der Autonomie und Eigendynamik des Klienten/der Klientin, sondern eine äusserlich herbeigeführte Einschränkung der Möglichkeiten, die unangetastete Autonomie frei auszuleben. Kontrolle im systemischen Verständnis meint eine zeitlich begrenzte oder dauerhafte Einschränkung der Rahmenbedingungen, welche sonst eine freie Entfaltung der Autonomie zulassen. Eine Therapie kann jedoch in diesem Kontext nicht stattfinden (S. 174).

### *Erweitertes Koordinatenmodell nach Brandl-Nebhay und Russinger*

Die Idee des Koordinatenmodells von Ludewig (1992) haben Brandl-Nebhay und Russinger (1995) in den Kontext der Sozialarbeit übernommen. Sie stellen ein angepasstes Koordinatenmodell vor und unterteilen, am Beispiel des Jugendamtes Wien, verschiedene Auftragsmuster in der Praxis der Sozialarbeit (S. 94). Auch von Schlippe und Schweitzer (2007) weisen explizit in der systemischen Sozialarbeit auf die Arbeiten von Brandl-Nebhay und Russinger hin (S. 251). Brandl-Nebhay und Russinger (1995) unterscheiden in der senkrechten Dimension, ob die Klienten/Klientinnen freiwillig in die Beratung kommen oder ob diese gegen ihren Willen angeordnet werden. Somit ersetzen sie „Erweiterung“ respektive „Verringerung“ von Ludewig (1992, 2002) mit den Begriffen „Freiwilligkeit“ und „Kontrolle“. Zudem ändern sie die horizontale Dimension und differenzieren hier zwischen materiellen oder psychosozialen Problemen von Klienten/Klientinnen (zit. in von Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 251). Daraus entsteht eine Abbildung aus den zwei Dimensionen Freiwilligkeit/Kontrolle und psychosoziale/materielle Probleme. Für die beiden Sphären „Beratung“ und „Service“ lässt sich gemäss Brandl-Nebhay und Russinger (1995) auch der Oberbegriff

„Kundendienst“ verwenden. Bei den Handlungsfeldern (Erziehung und Versorgen/Fürsorgen), welche auch mit Zwang verbunden sind, verweisen sie auf den Obergriff „Betreuung“ (S. 94).

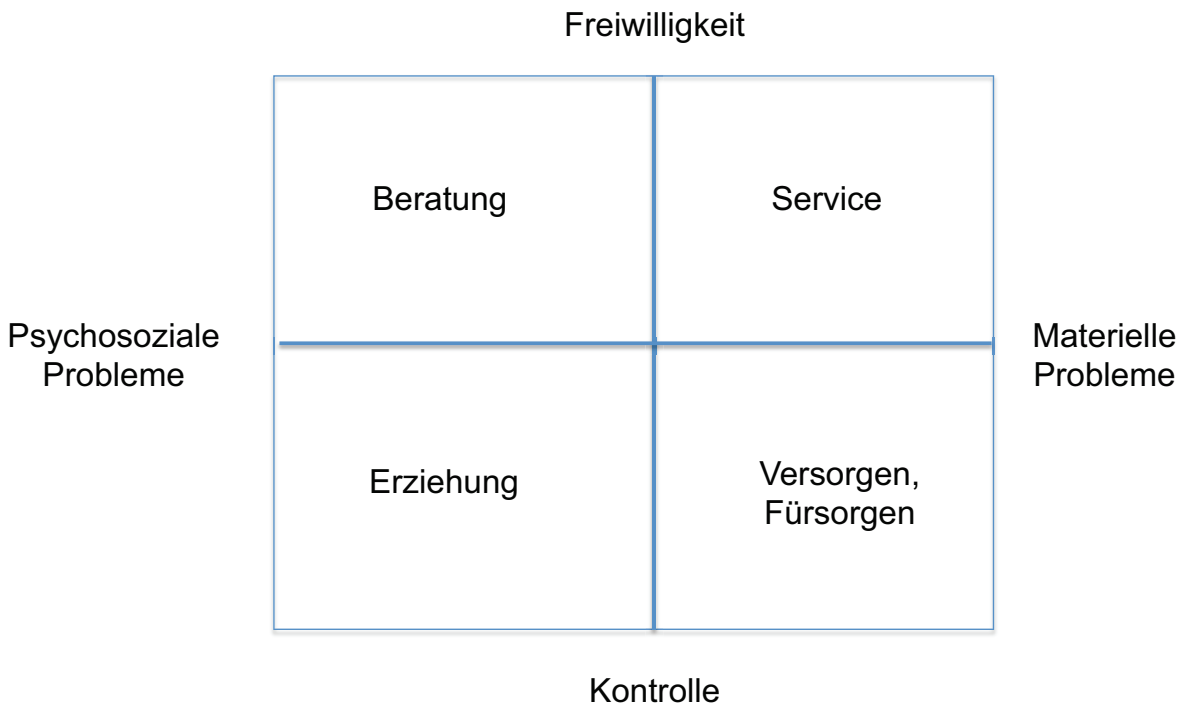


Abb. 9: Koordinatenmodell im sozialarbeiterischen Kontext (eigene Darstellung in Anlehnung an Brandl-Nebehay & Russinger, 1995, S. 94)

### *Beratung*

Beratung kann nach von Schlippe und Schweitzer (2007) ähnlich wie in einer Beratungsstelle sein (S. 251). Für Brandl-Nebehay und Russinger (1995) schliesst der Zwangskontext eine Beratungssituation nicht aus. Jedoch weisen sie darauf hin, dass dies nur möglich ist, wenn es gelingt, den speziellen Kontext mitzudenken und zu thematisieren. Innerhalb einer Beratungssituation ist es möglich, das gesamte Repertoire systemischer Fragen anzuwenden (S. 94-95).

### *Service*

Service kann ähnlich verlaufen wie auf einer Bank. Auf der Beziehungsebene definieren sich Sozialarbeitende als Experten/Expertinnen und Klienten/Klientinnen als Kunden/Kundinnen (ib./ibid.). Brandl-Nebehay und Russinger (1995) verbinden Service mit Dienstleistungen wie beispielsweise mit juristischen Auskünften, Informationen zu administrativen Abläufen und Anträgen zur finanziellen Unterstützung. Sie gehen davon aus, dass sich ein Grossteil dieser Anliegen sachlich bewältigen lassen (S. 95).



### *Versorgen/Fürsorge*

Bei Versorgen/Fürsorge stehen Fragen der praktischen Lebensbewältigung und deren materielle Basis im Fokus. Bei diesem Arbeitsfeld gehen Professionelle und die Klienten/Klientinnen eine längerfristige Beziehung ein. Auch der Überbegriff Betreuung weist auf eine Langfristigkeit. Dieses Arbeitsfeld steht näher bei Kontrolle als das Arbeitsfeld Service. Zudem grenzt sich Versorgen/Fürsorgen aufgrund der unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkte vom Arbeitsfeld Service ab (Brandl-Nebehay & Russinger, 1995, S. 96). Brandl-Nebehay und Russinger (1995) fügen hinzu, dass das klassische Konzept der Fürsorge von einer Defizitperspektive ausgeht und die Übernahme von Verantwortung ein wichtiges Thema in diesem Arbeitsfeld darstellt (zit. in von Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 251-252).

### *Erziehung*

Ludewig (1987) definiert Erziehung als ‚(. . .) eine Kommunikation, in der es dem einen darum geht, dem anderen nahezulegen, Verhaltensweisen auf- bzw. abzubauen (. . .)‘ (zit. in Brandl-Nebehay & Russinger, 1995, S. 97). So wird Erziehung als ein teilweise fremdbestimmter Lernprozess wahrgenommen, bei dem Professionelle die Richtung vorgeben sollen (von Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 252). In diesem Zusammenhang merken Brandl-Nebehay und Russinger (1995) an, dass dies aus systemischer Sicht ein nicht einlösbarer Arbeitsauftrag ist (S. 98). Jedoch weisen von Schlippe und Schweitzer (2007) darauf hin, dass solche Erziehungsaufgaben nicht mit dem Verweis verweigert werden dürfen, dass die Selbstorganisation eines sozialen Systems nicht instruierbar sei (S. 252).

## **5.2.2. Sozialarbeiterische Beratung im Koordinatenmodell**

Die Bachelorautorinnen verorten in einem ersten Schritt sozialarbeiterische Beratung im Koordinatenmodell. Dabei beziehen sie sich auf die bereits vorgenommene Verortung von Kunz (2012), sie erläutern diese und nehmen anschliessend eine eigene Erweiterung innerhalb seiner Verortung vor.

Kunz (2012) stellt sozialarbeiterische Beratung in den Mittelpunkt des Koordinatenmodells, denn für ihn versucht dieses Modell das Spannungsfeld, in dem sich sozialarbeiterische Beratung befindet, abzustecken. Die Verortung im Modell verdeutlicht somit das Spezifische einer sozialarbeiterischen Beratung und soll den Sozialarbeitenden helfen, die mit den Klienten/Klientinnen geklärten und entwickelten Aufträge in einem oder mehreren der vier Arbeitsfelder zu verorten (S. 3-4).

In der nachfolgenden Darstellung wird diese Zentrierung der sozialarbeiterischen Beratung im Modell ersichtlich.

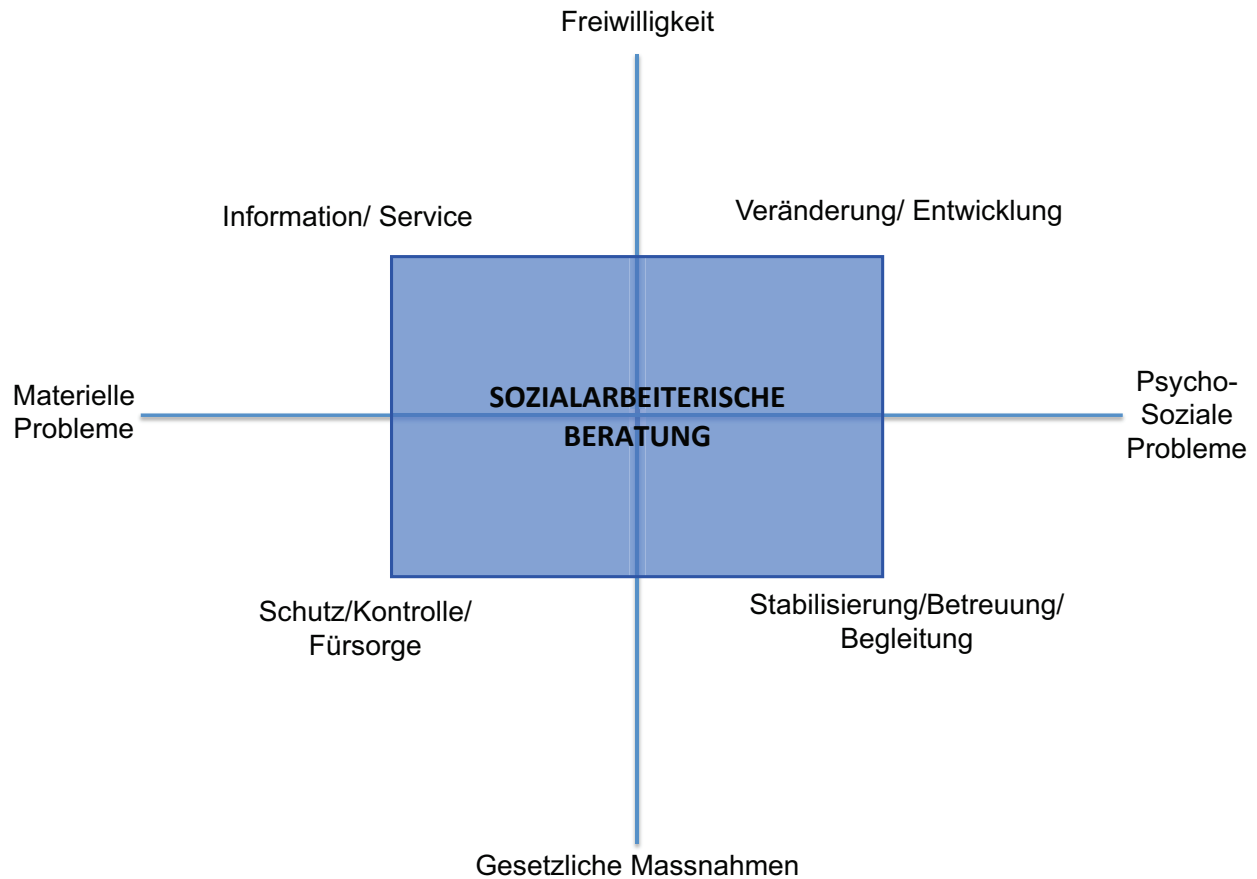


Abb. 10: Verortung der sozialarbeiterischen Beratung (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunz, 2012, S. 3)

Kunz (2012) sieht die Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Klienten/Klientinnen als zentraler Punkt in der sozialarbeiterischen Beratung. Die Beziehung wird meist im Rahmen der sozialarbeiterischen Beratung aufgebaut und dient somit als Grundlage für das Zustandekommen eines Arbeitsbündnisses. Zudem gilt eine gute Beziehung als Voraussetzung für die Vermittlung und Weitergabe von konkreter Hilfe (S. 3). Dies legitimiert die Zentrierung der sozialarbeiterischen Beratung im Modell, denn sozialarbeiterische Beratung schliesst gemäss Kunz (2012) die vier verschiedenen Quadranten des Modells mit ein (S. 3).

Die Bezeichnungen der zwei Dimensionen übernimmt Kunz (2012) vom Koordinatenmodell von Brandl-Nebehay und Russinger (1995). So besetzt er die senkrechte Dimension mit den Polen gesetzliche Massnahmen und Freiwilligkeit. Bei der horizontalen Dimension steht die Art der Probleme der Klienten/Klientinnen im Vordergrund: materielle versus psychosoziale Probleme (S. 3).

Kunz (2012) beschreibt jedoch, im Gegensatz zu Brandl-Nebenhay und Russinger (1995), die Art der Probleme genauer und überträgt diese in den Kontext der sozialarbeiterischen Beratung. Somit definiert er „materielle Probleme“ im Koordinatenmodell als soziale Problematiken mit einer finanziellen Notlage (S. 3). In diesem Fall sind Lebensbedingungen von Klienten/Klientinnen gemeint, welche durch das Erschliessen von materiellen Ressourcen (beispielsweise durch Arbeit, Geld und Wohnung/Unterkunft) verbessert werden können. Aber auch sämtliche Anspruchsabklärungen im Rahmen der Sozialversicherungen gehören hier dazu (ib./ibid.). Unter psychosozialen Problemen versteht Kunz (2012) Lebenssituationen, welche von Klienten/Klientinnen oder von deren Umwelt als problematisch eingeschätzt werden. Hier nennt er Beispiele wie Familien- oder Ehekonflikte, Erziehungsschwierigkeiten, Sucht und Einsamkeit (S. 3).

Die aus den zwei Dimensionen entstehenden Quadranten passt Kunz (2012) an die Beratung der Sozialarbeit im heutigen Verständnis an und nennt sie Veränderung/Entwicklung, Information/Service, Schutz/Kontrolle/Fürsorge und Stabilisierung/Betreuung/Begleitung (S. 2).

Ausgehend von der Verortung der sozialarbeiterischen Beratung von Kunz (2012) ergänzen die Bachelorautorinnen diese mit Aspekten des Kapitels drei. Die Ergänzungen ermöglichen eine detailliertere Visualisierung dieser Beratungsform, um diese in einem nächsten Schritt, mit der Verortung von Coaching zu vergleichen. Zu den jeweiligen Feldern sind nun Ziele, Aufgaben und Rollen vermerkt, welche Sozialarbeitende innerhalb der Beratung verfolgen, durchführen respektive einnehmen.

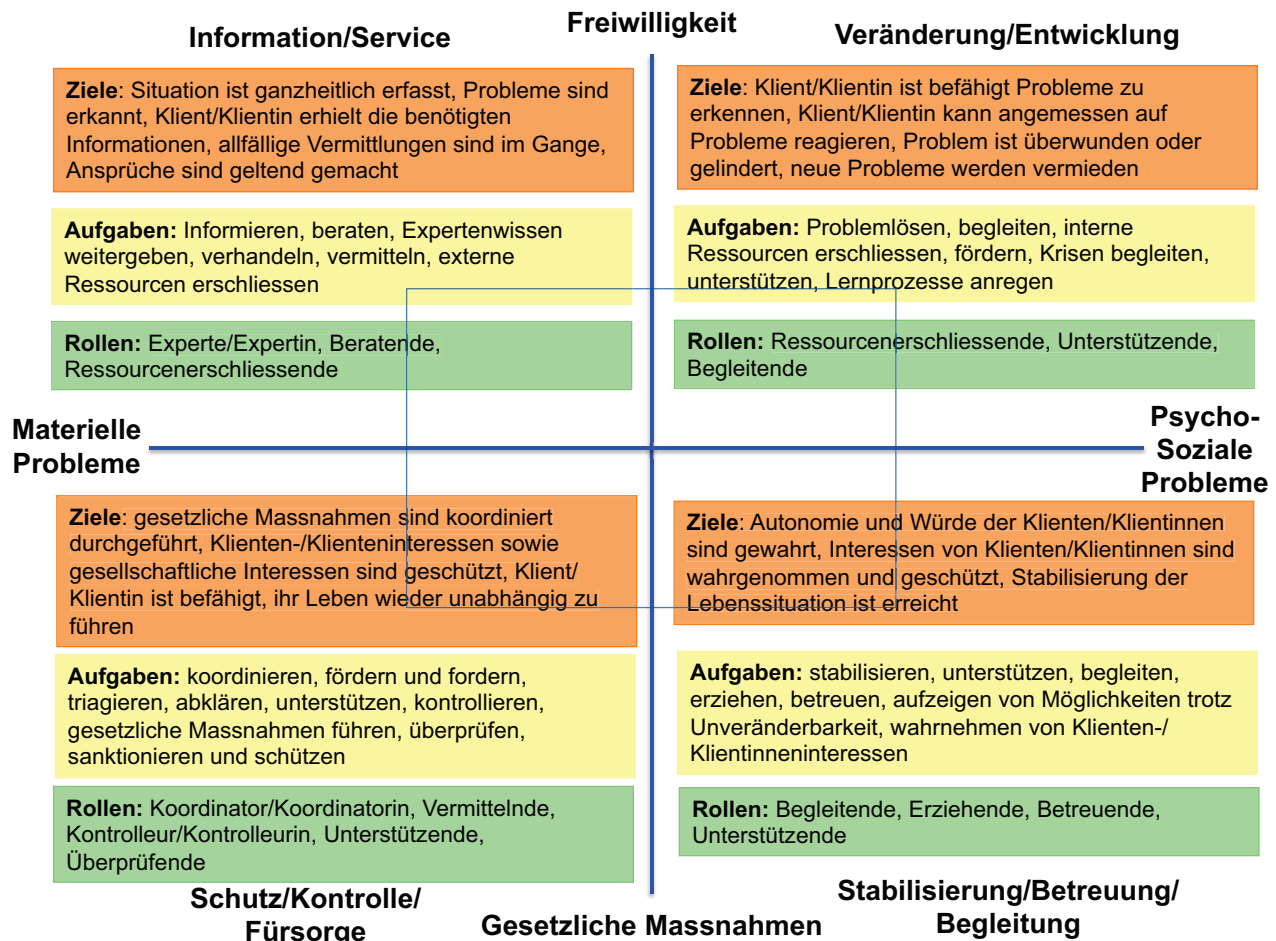


Abb. 11: Erweiterte Verortung sozialarbeiterischer Beratung nach Hess und Käppeli (2012) im Koordinatenmodell nach Kunz, 2012, S. 3

### Veränderung/Entwicklung

Kunz (2012) bezeichnet ein Hilfeprozess als Veränderung/Entwicklung, wenn der Klient/die Klientin freiwillig in die Beratung kommt und psychosoziale Probleme im Vordergrund stehen (S. 4). Dies entspricht genau der Auffassung von Brandl-Nebehay und Russinger (1995). Im Mittelpunkt der Rolle der Sozialarbeitenden liegt die Initiierung und Förderung geeigneter Beratungsprozesse. Diese sollen den Klienten/Klientinnen ermöglichen, ihre Probleme und Situationen besser zu verstehen, neue Möglichkeiten im persönlichen Denken und Handeln für sich zu erschliessen sowie für sie stimmige Lösungen zu finden. In diesem Arbeitsfeld bringen Klienten/Klientinnen meistens die Bereitschaft mit oder sie entwickeln die Fähigkeit innerhalb der Beratung, sich gegenüber Veränderungsprozesse hinsichtlich des Verhaltens, der Wahrnehmung, der Gefühle, Gedanken und Einstellungen zu öffnen beziehungsweise offen zu halten. Methodisch gesehen wird hier von einer Ressourcenorientierung respektive von einem Erschliessen interner Ressourcen gesprochen, als Beispiel erwähnt Kunz die Lebensberatung (ib./ibid.).

### *Information/Service*

Information/Service sieht Kunz (2012) dann, wenn ein Klient/eine Klientin ebenfalls freiwillig zur Beratung erscheint, jedoch materielle Probleme vorhanden sind (S. 4). In diesem Arbeitsfeld befindet sich je nach Auftrag der Organisation der Schwerpunkt der Tätigkeit darin, Auskünfte und Sachinformationen zu erteilen (ib./ibid.). Hier nennt Kunz (2012) beispielsweise die Rechtsberatung oder die Sozialversicherungsberatung. Ebenfalls stehen materielle Hilfen im Vordergrund, die allenfalls von den Sozialarbeitenden im Auftragskontext angeboten werden wie auch die Existenzsicherung durch die Sozialhilfe oder die Vermittlung eines Arbeitsplatzes. In der Methodik der Sozialarbeit wird dies als externe Ressourcenerschliessung bezeichnet und wird oft auch als Sachhilfe verstanden (S. 4).

### *Schutz/Kontrolle/Fürsorge*

Wenn bei Klienten/Klientinnen in einem Zwangskontext materielle Probleme vorhanden sind, spricht Kunz (2012) von Schutz/Kontrolle/Fürsorge. Grundlage dieser Beratungsfunktion sind gesetzliche Massnahmen und Vorgaben. Als Beispiele erwähnt er die wirtschaftliche Sozialhilfe, Abklärungen für vormundschaftliche Massnahmen oder den Massnahmenvollzug (S. 4-5).

Neben dem Unterstützen im Kontext der gesetzlichen Massnahmen („Fördern“) ist dies oft auch mit einer Kontrollfunktion im Sinne der Einhaltung gesellschaftlich normativer Vorgaben verbunden („Fordern“). Wenn Massnahmen oder Auflagen gegen den Willen der Klienten/Klientinnen eingerichtet werden, kann für Sozialarbeitende eine Dilemmasituation entstehen (ib./ibid.). Es ist gemäss Kunz (2012) wichtig, Klienten/Klientinnen über den gesetzlichen Auftrag und die Rechte sowie Pflichten transparent zu informieren (S. 5). Als Beratungsziel wird eine Kooperation der Klienten/Klientinnen beschrieben, damit ein Kontrollauftrag in einen Schutz- respektive Hilfefunktion umgewandelt werden kann (ib./ibid.).

### *Stabilisierung/Betreuung/Begleitung*

Stehen jedoch psychosoziale Probleme im Fokus, bezeichnet Kunz (2012) den Hilfeprozess innerhalb der sozialarbeiterischen Beratung als Begleitung/Stabilisierung/Betreuung. Diese Beratungen fokussieren sich in diesem Arbeitsfeld auf die Stabilisierung der Problemsituation und auf die Betreuung sowie Begleitung der Klienten/Klientinnen. Sozialarbeitende haben die Aufgabe, den Klienten/Klientinnen und ihrem Umfeld Möglichkeiten aufzuzeigen, welche der Problemsituation entsprechen, ohne jedoch die Autonomie und Würde der Klienten/Klientinnen dabei zu verletzen. Die Unveränderbarkeit des Problems kann ebenfalls Thema der Beratung werden (S. 5). Allenfalls haben Sozialarbeitende zusätzlich die Aufgabe, jene Interessen der Klienten/Klientinnen wahrzunehmen, welche diese aufgrund psychischer, physischer, geistiger

oder sozialer Faktoren nicht mehr oder nur noch teilweise übernehmen können. Der weitgesteckte zeitliche Rahmen ist unter anderem ein Unterscheidungskriterium zum Feld „Beratung“. In diesem Arbeitsfeld könnte es sich um Prozesse in sozialpädagogischen Einrichtungen oder Rehabilitationsmassnahmen handeln (Kunz, 2012, S. 5).

Die Ausführungen von Kunz (2012) und die Abbildungen 8 und 9 zeigen klar, dass in allen vier Feldern sozialarbeiterisch beraten werden kann. In jedem Feld übernehmen Sozialarbeitende jedoch verschiedene Rollen mit unterschiedlichen Zielen und Aufgaben. Kunz (2012) weist darauf hin, dass in der Praxis die Übergänge zwischen den vier Beratungsfunktionen beziehungsweise die Pole mehr oder weniger fließend oder überlappend sind (S. 3).

### 5.2.3. Coaching im Koordinatenmodell

Die Bachelorautorinnen verorten in der nachfolgenden Darstellung Coaching im erweiterten Koordinatenmodell von Kunz (2012). Diese Verortung basiert auf den Ausführungen des vierten Kapitels.

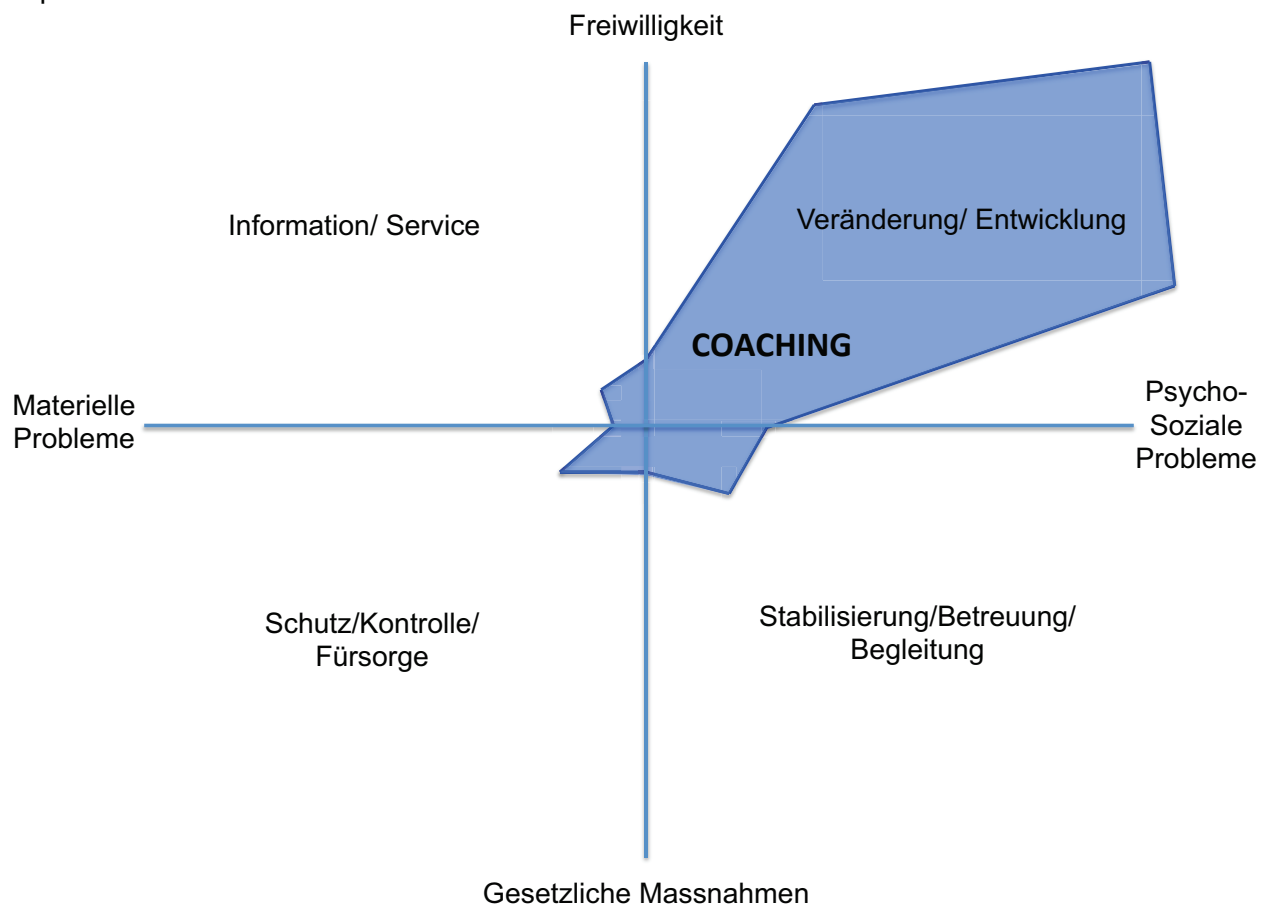


Abb. 12: Verortung von Coaching (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunz, 2012, S. 3)

Diese Abbildung zeigt, dass die Beratungsform Coaching vor allem im Feld Veränderung und Entwicklung vorkommt. Jedoch sprechen die Ausführungen in Kapitel vier dafür, dass Coaching zum Teil in den Feldern Stabilisierung/Betreuung/Begleitung, Schutz/Kontrolle/Fürsorge sowie in sehr beschränktem Masse im Feld Information/Service eingesetzt werden kann.

Die nachfolgende Grafik zeigt diese Einschätzung noch konkreter auf. Die Bachelorautorinnen haben darin, analog zur sozialarbeiterischen Beratung, die Verortung mit Zielen, Aufgaben und Rollen von Coachenden in den verschiedenen Feldern ergänzt.

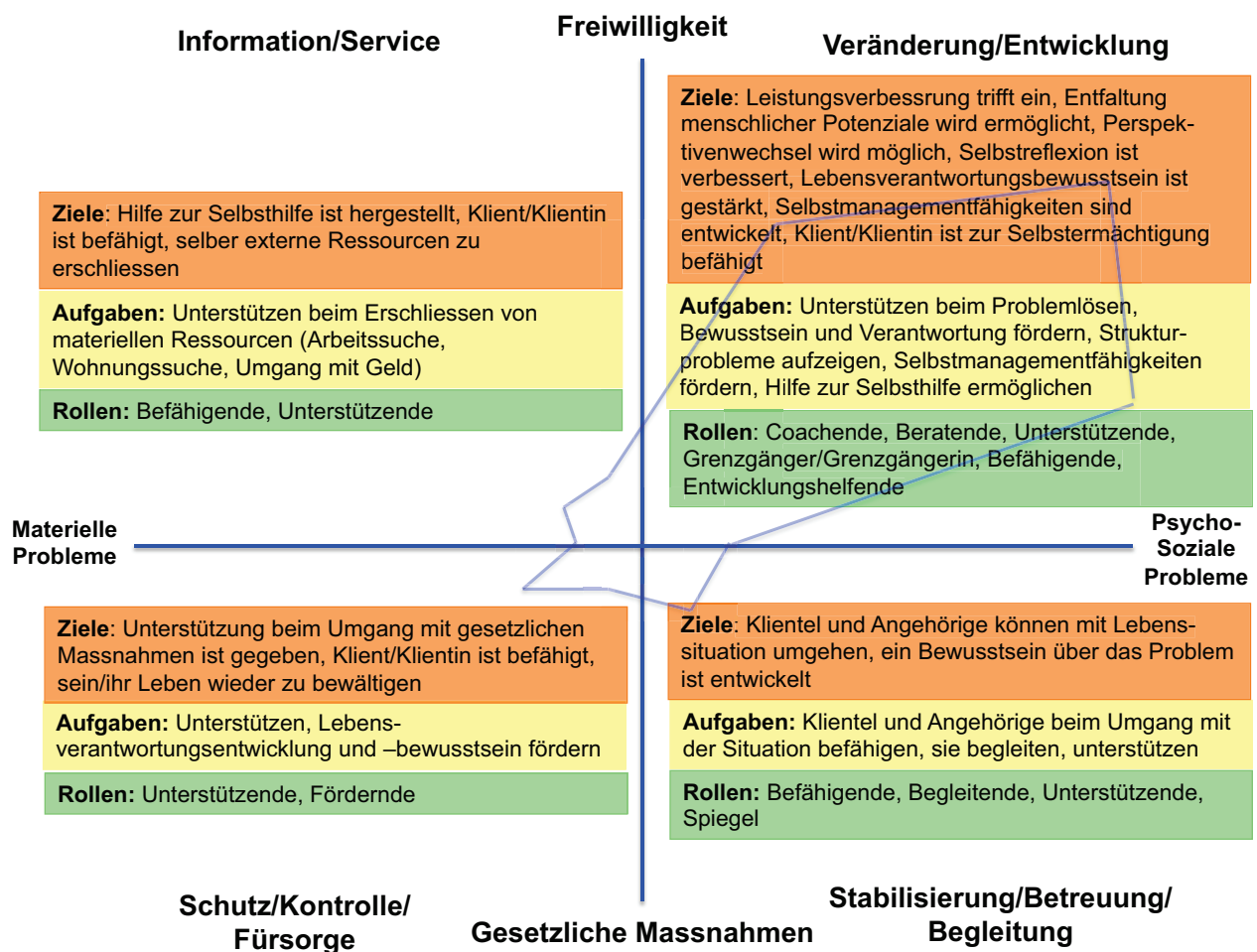


Abb. 13: Erweiterte Verortung des Coachings nach Hess und Käppeli (2012) im Koordinatenmodell nach Kunz 2012, S. 3

Aus dieser Darstellung wird die Einschätzung deutlich, dass in allen Feldern gecoacht werden kann. Jedoch ist ersichtlich, dass in den Feldern Information/Service, Schutz/Kontrolle/Fürsorge und Stabilisierung/Betreuung/Begleitung eher weniger Ziele mittels Coaching erreicht und

weniger Aufgaben umgesetzt werden können. Zudem nehmen Coachende in diesen Feldern weniger Rollen ein.

### *Veränderung/Entwicklung*

Die Abbildungen 10 und 11 zeigen, dass Coaching vor allem im Feld Veränderung/Entwicklung angewendet wird. Klienten/Klientinnen des Coachings kommen meistens freiwillig in die Beratung. Bei ihnen stehen mehrheitlich psychosoziale Probleme im Vordergrund. Denn innerhalb eines Coachings steht die Erweiterung (von Fertigkeiten oder Nutzung vorhandener Möglichkeiten) im Fokus. Nach den Ausführungen von Ludewig (1992) kann in diesem Zusammenhang auch von Helfen gesprochen werden (S. 121). Zudem möchten Coachende vorhandene Strukturen fördern und aktivieren, ohne die Strukturen von Klienten/Klientinnen und Beratenden angleichen zu wollen. Diese Ausführungen verdeutlichen, dass Coaching somit eine Beratung und keine Anleitung darstellt (vgl. Abb. 7 & 8). Denn im Coaching steht die Entfaltung persönlicher Potenziale, die Förderung von Selbstmanagementfähigkeiten und die Entwicklung einer gesunden Lebensgestaltungsverantwortung im Fokus (vgl. Kap. 4.4).

### *Information/Service*

Im Feld Information/Service geht es gemäss Kunz (2012) primär um materielle Probleme. Er sieht materielle Probleme als soziale Problematiken mit einer finanziellen Notlage und als Lebensbedingungen von Menschen, welche mittels Erschliessung materieller Ressourcen (wie Arbeit, Geld oder Wohnmöglichkeit) optimiert oder behoben werden können (S. 3). Die Bachelorautorinnen übernehmen diese Definition der materiellen Probleme und sehen deshalb Coaching im Feld Information/Service vor allem im Zusammenhang mit der Erschliessung von Arbeit (in Form von Jobcoaching), von Wohnmöglichkeiten oder beim Umgang mit Geld. Eine Studie in Österreich (vgl. Kap. 4.3) bestätigt unter anderem, dass Coaching in diesem Feld bereits tätig ist. So werden in Österreich Coachings mit Langzeitarbeitslosen durchgeführt (Zechner, 2011, S. 178). Jedoch ist den Bachelorautorinnen klar, dass es in diesem Feld hauptsächlich um die Weitergabe von Informationen jeglicher Art sowie um die externe Ressourcenerschliessung geht. Die Bachelorautorinnen sind der Meinung, dass Coaching für diese zwei Aufgaben nicht eingesetzt werden kann.

### *Stabilisierung/Betreuung/Begleitung*

Das Feld Stabilisierung/Betreuung/Begleitung stellt für die Bachelorautorinnen ebenfalls ein mögliches Feld für Coaching dar. Dies allerdings im kleinen Rahmen, da die Situationen der Klienten/Klientinnen nur bedingt veränderbar sind und der Umgang mit dieser Situation im Fokus



steht. Trotz allem gilt laut Looss und Rauen (2005) die Grundvoraussetzung, dass Coaching-Klienten/-Klientinnen noch in Besitz der Selbstregulationsfähigkeiten sein müssen. Sie müssen somit noch im Stande sein, aus eigenem Antrieb eine Veränderung einer schwierigen Lage vorzunehmen (S. 164). Trotzdem sehen die Bachelorautorinnen in diesem Feld einen Weg zu coachen. Denn auch wenn Klienten/Klientinnen Probleme nicht mehr verändern können, müssen sie lernen mit dieser Unveränderbarkeit umzugehen. In diesem Zusammenhang nehmen die Bachelorautorinnen eine Möglichkeit für Coaching in diesem Feld wahr. Wie erwähnt, sind die Ziele des Coachings die Selbstmanagementfähigkeiten zu stärken, die Selbstreflexion zu verbessern und Hilfe beim Erkennen neuer Möglichkeiten zu bieten (Birgmeier, 2010, S. 20). Da diese Ziele auch für Klienten/Klientinnen und deren Angehörigen gelten, sehen die Bachelorautorinnen durchaus Wege, in diesem Feld zu coachen.

### *Schutz/Kontrolle/Fürsorge*

Gemäss Brandl-Nebehay und Russinger (1995) gehen Beratende im Feld Schutz/Kontrolle/Fürsorge eine längerfristige Beziehung mit Klienten/Klientinnen ein. Zudem erwähnen sie die Defizitperspektive innerhalb dieses Feldes (S. 96). Kunz (2012) verweist auf den Zwangskontext in Form von gesetzlichen Massnahmen oder Vorgaben mit materieller Basis (S. 5). Diese Informationen weisen im ersten Blick darauf hin, dass in diesem Feld nicht gecoacht werden kann. Denn Coaching ist in erster Linie eine zeitlich begrenzte Beratungsform und orientiert sich an den Ressourcen der Klienten/Klientinnen (Offersmann, 2004, zit. in Greif, 2005, S. 12). Trotzdem sehen die Bachelorautorinnen für Coaching in diesem Feld eine Chance. Kunz (2012) erwähnt in seinen Ausführungen, dass es in diesem Feld trotz des Kontrollauftrages um Fördern geht (S. 5), was zusätzlich die Annahme unterstützt, dass in diesem Feld gecoacht werden kann. Zudem stellt für Kunz (2012) die Umwandlung des Kontrollauftrages in einen Schutz- respektive Hilfekontext ein elementares Ziel in diesem Feld dar (S. 5). Auch Ludewig (2002) erwähnt, dass eine Kontrolle die Autonomie und Eigendynamik der Klienten/Klientinnen nicht aufhebt, sondern lediglich die Möglichkeiten der Ausübung dieser Autonomie einschränkt (S. 13). Es stellt sich somit in diesem Arbeitskontext eine grundlegende Frage: Kann im nicht-freiwilligen Kontext überhaupt gecoacht werden? Es gibt Stimmen, welche Coaching ganz klar nur unter dem Kriterium Freiwilligkeit sehen, da ein verordnetes Coaching keine Beratung darstellt und ein solcher Zwang Ablehnung und mangelnde Motivation provozieren würde (Rauen, 2005, S. 134). Im Quadrant Schutz/Kontrolle/Fürsorge ist trotz allem das Fordern ein Aspekt, welcher in Form der Kontrollfunktion ausgeführt werden muss. Kontrollieren und Fordern verstehen die Bachelorautorinnen nicht als Aufgabe des Coachings (vgl. Kap. 4.5). Ludewig (2002) bekräftigt diese Annahme, denn er versteht Helfen als eine

Antwort auf eine Bitte nach Hilfe (S. 173). Im Feld Schutz/Kontrolle/Fürsorge wird nicht nach Hilfe gebeten, sondern Klienten/Klientinnen müssen eine Beratung wahrnehmen. Einige Autoren/Autorinnen sehen Coaching auch im unfreiwilligen Kontext. Für diese Autoren/Autorinnen ist es wichtig, dass in diesem Fall der Kontext nicht vor der Tür gelassen wird und eine Veränderungsmotivation bei Klienten/Klientinnen vorhanden ist (Fallner & Pohl, 2001, S. 120). Denn laut Patrick Zobrist (2010) verfügt die Klientschaft auch im gesetzlichen Kontext über eine Motivation für etwas. So merkt er an: „Menschen sind immer zu etwas motiviert. Sie können auch vermeidend und/oder sozial abweichend motiviert sein“ (S. 432). Auch Kunz (2012) ist dieser Meinung und merkt diesbezüglich an, dass Klienten/Klientinnen transparent über den gesetzlichen Auftrag und über die Rechte sowie Pflichten zu informieren sind (S. 5).

### 5.3. Gemeinsamkeiten und Differenzen

Wenn man einerseits die Verortung der sozialarbeiterischen Beratung und andererseits die Verortung des Coachings vergleicht, ergeben sich verschiedene Gemeinsamkeiten sowie Differenzen. Fügt man die Darstellungen der Verortungen zusammen, wird ersichtlich, dass sich die Anwendbarkeit der sozialarbeiterischen Beratung im Vergleich des Coachings gleichmässiger auf alle Felder verteilt. Folgende Darstellung visualisiert die Schnittmenge von sozialarbeiterischer und Coaching.

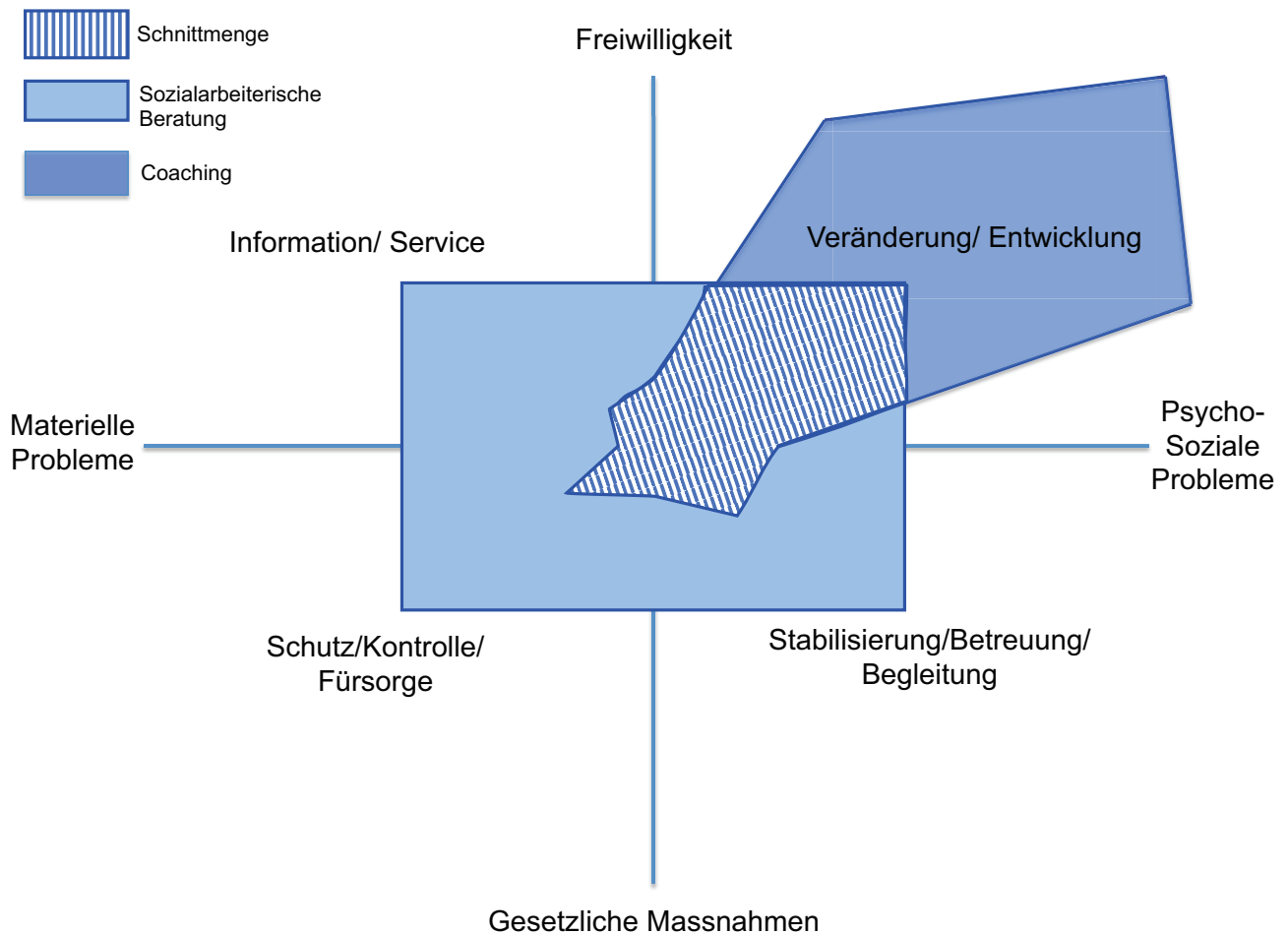


Abb. 14: Schnittmenge der Verortungen sozialarbeiterischer Beratung und Coaching (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunz, 2012, S. 3)

Die Bachelorautorinnen haben die beiden Beratungsformen Coaching und sozialarbeiterische Beratung in Kontrast gestellt. Folgende Gemeinsamkeiten und Differenzen haben sie eruiert:

<b>Gemeinsamkeiten</b>
Im Coaching wird oft auf die Systemtheorie zurückgegriffen, weil sie gemäss Link (2003) eine vorschnelle Fokussierung auf nur einen Aspekt verhindert (S. 154). Auch in der sozialarbeiterischen Beratung stellt das systemische Prinzip laut Lüssi (2001) einen umfassenden Grundsatz in der Sozialarbeitslehre dar (S. 220). Gemein ist demnach beiden Beratungsformen die Betrachtung des Ganzen und nicht nur eines Teilaspektes.
Kundigkeit umfasst gemäss Hargens (1995) die eigenen Ressourcen und Kompetenzen. Ratsuchende sind auf ihre eigene Art kundig, wie sie ihre Probleme lösen können (zit. in Weber, 2005, S. 24-25). Die Bachelorautorinnen sehen dieses Prinzip auch im Coaching und beziehen sich dabei auf Link (2003), welcher von der Fähigkeit der Coaching-Klienten/Klientinnen ausgeht, das Ruder im Leben selbst zu übernehmen (S. 129).
Beide Beratungsformen haben Schwierigkeiten eine allgemein gültige Definition zu bestimmen.
Jugendliche, Menschen mittlerer Altersklasse und ältere Menschen stellen eine gemeinsame Zielgruppe von Coaching und sozialarbeiterischer Beratung dar.
Klienten/Klientinnen mit beruflichen Schwierigkeiten sind Adressaten/Adressatinnen beider Beratungsformen. Laut Raphael Laubscher (2006) leistet unter anderem die betriebliche Sozialberatung freiwillige Hilfe bei Problemen, die mit der Arbeitssituation von Personen verbunden sind (S. 11).
Wenn die Zielgruppe von Coaching auf Personen mit Lebensführungsschwierigkeiten erweitert wird, dann wird die Schnittmenge der gemeinsamen Adressaten/Adressatinnen grösser. Über diese Erweiterung wird aktuell rege diskutiert (Müller-Commichau, 2002, S. 29).
Weder Coaching noch Beratung in der Sozialarbeit können eine psychotherapeutische Beratung ersetzen (Greif, 2008, S. 63 sowie Krüger, 2011, S. 49).
Die sozialarbeiterische Beratung hat laut Ansen (2006) zum Ziel, Klienten und Klientinnen so zu befähigen, dass sie langfristig eigenständig lebenspraktische und soziale Probleme erkennen und angehen können (zit. in Krüger, 2011, S. 52-53). Auch im Coaching besteht das Hauptziel aus der Förderung und Entwicklung von Selbstmanagementfähigkeiten der Klientschaft (Birgmeier, 2005, S. 71). In der internationalen Definition von Sozialer Arbeit finden sich ebenfalls Begriffe wie „Ermächtigung“ und „Befreiung“ für eine Steigerung des Wohlbefindens wieder.
Ressourcenorientierung und Hilfe zur Selbsthilfe gelten als zentrale Maxime der Beratung in der Sozialarbeit (Aeschlimann & Michelsen, 2005, S. 7). Die interne

Ressourcenerschliessung nimmt in der sozialarbeiterischen Beratung einen essenziellen Stellenwert ein (Staub-Bernasconi, 2007, S. 298). Dies deckt sich mit dem Leitgedanken des Coachings, die Befähigung zur Selbstermächtigung, zum „Empowerment“ (Müller-Commichau, 2002, S. 30).
Die Funktionen Orientierungs-, Planungs- und Entscheidungshilfe, die Unterstützungsfunktion sowie die Förderungsfunktion sind beiden Beratungsformen gemeinsam (Krüger, 2011, S. 49 und Fallner & Pohl, 2001, S. 33-34).
Coachende und Sozialarbeitende sind Experten/Expertinnen der Beratungsbeziehung (Looss & Rauen, 2005, S. 161 sowie Kunz, 2012, S. 16).
In beiden Beratungsformaten können verschiedene Rollen gleichzeitig oder nebeneinander eingenommen werden (Ehrt, 2006, S. 204).
Grundvoraussetzung von Coaching und sozialarbeiterischer Beratung ist eine tragfähige Arbeitsbeziehung. Laut Weber (2005) gilt Vertrauen als Voraussetzung für eine Beratungsbeziehung (S. 13). Dies gilt laut Looss und Rauen (2005) auch im Coaching (S. 161).
Falls Freiwilligkeit, und das wird in der Literatur derzeit diskutiert (vgl. Kap. 4.7), nicht als Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching gesehen wird, dann entsteht eine grössere Schnittmenge von Arbeitsfeldern der beiden Beratungsformen. Cecchin und Conen (2007) sowie Greif (2008) weisen auf die Relativität von Freiwilligkeit hin (S. 62 & S. 175). Das heisst, es gibt kein vollkommen freiwilliges Handeln und somit kommen beide Beratungsformen nicht vollkommen freiwillig zustande.
Kunden-/Kundinnen-Auftragsmuster finden sich im Coaching sowie in der sozialarbeiterischen Beratung vor.
Im Koordinatenfeld Veränderung/Entwicklung wird gleichermassen gecoacht wie sozialarbeiterisch beraten, denn in diesem Feld stehen mehrheitlich psychosoziale Probleme im Vordergrund und die Freiwilligkeit ist gegeben. Die in dem Quadranten verfolgten Ziele können mittels Coaching sowie sozialarbeiterischer Beratung erreicht werden.
Im Feld Schutz/Kontrolle/Fürsorge spricht Kunz (2012) nebst dem Fordern auch von Fördern (S. 5). Dies verstehen die Bachelorautorinnen als Möglichkeit trotz Kontrollfunktion in diesem Quadrant zu coachen. Auch mit gesetzlichen Auflagen geht es um eine Befähigung der Klienten/Klientinnen, ihr Leben selbständig und ohne professionelle Hilfe zu meistern. Laut Birgmeier (2010) verfolgt Coaching dasselbe Ziel (S. 31).
Eine Gemeinsamkeit von Coaching und sozialarbeiterischer Beratung im Koordinatenfeld Stabilisierung/Betreuung/Begleitung liegt in der Förderung der Klienten/Klientinnen und deren Angehörigen bezogen auf den Umgang mit der Unveränderbarkeit.

Tabelle 6: Gemeinsamkeiten der Beratungsformen nach Hess und Käppeli (2012)

Differenzen
Sozialarbeiterische Beratung wurde seit jeher als öffentliche Aufgabe zum Helfen wahrgenommen (Sickendiek, Engel & Nestmann, 1999, S. 25). Coaching hingegen stammt aus dem Sport und wurde später ins Management ausgeweitet (Böning, 2005, S. 28-30).
Für die Soziale Arbeit besteht eine international anerkannte Definition (Schmocker, 2006, S. 1). Im Coaching hingegen besteht keine international gültige Definition.
Kinder werden nicht gecoacht, da sie nicht über ausgeprägte Reflexions- sowie Selbstmanagementfähigkeiten verfügen. Diese Fähigkeiten sind im Coaching gemäss Greif (2008) zentral (S. 277). Kinder gehören in der sozialarbeiterischen Beratung durchaus zu möglichen Adressaten/Adressatinnen (Heiner, 2010, S. 88).
In der Literatur wird Coaching vermehrt auf die Klientenschaft mit beruflichen Problemen und Führungsverantwortung reduziert (von Bose, Mertens-Schmid & Schuchardt-Hain, 2003, S. 47). In der sozialarbeiterischen Beratung sind es nicht nur berufliche Schwierigkeiten, sondern allgemein soziale Probleme (Lüssi, 2001, S. 121).
Nur die sozialarbeiterische Beratung verfolgt ein sozialpolitisches Ziel, da sie einen Teil sozialstaatlicher Interventionen darstellt (Krüger, 2011, S. 55).
Sozialarbeiterische Beratung grenzt sich mit ihren Funktionen der Existenzsicherung, Überprüfungs- und Durchsetzungs- sowie ihrer Schutzfunktion klar von Coaching ab.
Sozialarbeiterische Aufgaben wie Informieren, Abklären, Verhandeln, Koordinieren von Hilfeleistungen, Fordern, Kontrollieren und Sanktionieren grenzen sich klar von den Aufgaben des Coachings ab.
In der sozialarbeiterischen Beratung beeinflusst laut Staub-Bernasconi (2007) das Tripelmandat (vgl. 3.7) die Rollen der Sozialarbeitenden. Betreuungs-, Begleitungs- und Erziehungsrolle sowie Kontrolleur/Kontrolleurin und Koordinator/Koordinatorin sind Rollen, welche im Coaching nicht eingenommen werden (S. 201).
Die Beratung im sozialarbeiterischen Kontext beinhaltet eine helfende sowie auch eine fürsogerische Beziehung zwischen Klient/Klientin und Sozialarbeitenden (Schäfter, 2010, S. 38). Haselmann (2009) sieht Macht gar als Konstante in der sozialarbeiterischen Beziehung (S. 126). Im Coaching hingegen bilden Coachende und Klient/Klientin ein Beratungssystem auf gleicher Augenhöhe (Müller-Commichau, 2002, S. 29).
In der sozialarbeiterischen Beratung ist die Freiwilligkeit nicht immer gegeben. Der eigene Wille und die Motivation zur Verbesserung, respektive Veränderung sind gemäss von Sassen und Vogelauer (1998) jedoch eine unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching (S. 22).

Je nach dem ob Freiwilligkeit im Coaching als zwingende Voraussetzung gilt oder nicht, sind Coachende, nebst den Kunden/Kundinnen, auch mit Klagenden oder mit Besuchenden konfrontiert. Auch Sozialarbeitende treffen in ihren Beratungen auf Klagende und Besuchende. Der Unterschied besteht darin, dass Klienten/Klientinnen im freiwilligen sowie auch im Zwangskontext nicht zwingend motiviert sein müssen um sozialarbeiterisch beraten zu werden. Hingegen stellt die Veränderungsmotivation laut Tomascheck (2003) eine grundlegende Bedingung für ein erfolgreiches Coaching dar (S. 56).

In allen vier Feldern des Koordinatenmodells nach Kunz (2005) kann sozialarbeiterisch beraten werden. Gecoacht wird zwar in allen vier Feldern, jedoch in drei Feldern nur beschränkt.

Im Feld Information/Service übernimmt die Beratung in der Sozialarbeit die externe Ressourcenerschliessung und die Vermittlung von Sachinformationen. Diese Aufgaben unterscheiden sich klar zu jenen des Coachings. Die Bachelorautorinnen erachten Coaching in diesem Feld nur bezogen auf Wohnungs- oder Arbeitssuche oder beim Umgang mit Geld als geeignet, indem sie Klienten/Klientinnen unterstützen und befähigen.

Im Quadrant Schutz/Kontrolle/Fürsorge dominiert die Kontrollfunktion. Diese Funktion kann von Coaching nicht übernommen werden, denn Coaching fordert nicht, sondern fördert die menschlichen Potenziale und Selbstmanagementfähigkeiten (Schreyögg, 2003, S. 13).

Nur beschränkt gecoacht werden kann im Feld Stabilisierung/Betreuung/Begleitung, denn eine Veränderung der Situation ist nicht mehr oder nur bedingt möglich.

Tabelle 7: Differenzen der Beratungsformen nach Hess und Käppeli (2012)

## 6. Coaching in der Sozialarbeit

In den vorherigen Kapiteln wurde anhand verschiedener Ausführungen und Grafiken aufgezeigt, wo sich die sozialarbeiterische Beratung klar von Coaching abgrenzt und wo Schnittstellen bestehen. Den Bachelorautorinnen stellt sich nun die Frage, kann Coaching in der Sozialarbeit als spezifische Beratungsform angewendet werden? Wie würde das konkret aussehen? Birgmeier (2005) beschäftigte sich intensiv mit der Thematik Coaching in der Sozialen Arbeit und entwickelte ein Modell für ein Zusammenwirken von Coaching und Sozialer Arbeit: das Mehrebenen-Prozessmodell eines *sozialpädagogischen Coachings*. In diesem Kapitel gehen die Bachelorautorinnen auf das sozialpädagogische Coaching von Birgmeier (2005) näher ein und stellen sein Konzeptmodell vor. Nachfolgend werden sie eine Übertragung dieses Modells in die Sozialarbeit diskutieren. Einblicke in den Experten-/Expertinnendiskurs über das Thema Coaching in der Sozialen Arbeit runden das Kapitel sechs ab.

### 6.1. Sozialpädagogisches Coaching

Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) begründen ein Coaching im Kontext Sozialer Arbeit darin, dass das Ziel der Ermöglichung von Eigenverantwortung und der freien Selbstbildung bei Klienten/Klientinnen in der Sozialen Arbeit und im Coaching identisch ist (S. 33). Birgmeier (2005) verknüpft Coaching mit Sozialpädagogik, respektive mit Sozialer Arbeit und entwickelt das sozialpädagogische Coaching. Damit sollen Klienten/Klientinnen in deren ganzheitlichen Lebenswelt, im Alltag und als handelnde Wesen thematisiert werden (S. 16). Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) merken dazu an, dass mit dem Bezug auf die Lebensweltorientierung sich Coaching als spezifische Beratungs- und Begleitungsmethode in der Sozialen Arbeit sinnvoll anbietet, da ein sozialpädagogisches Coaching im Gegensatz zu anderen Beratungsformen näher an und in konkreten Lebenswelten von Adressaten/Adressatinnen steht (S. 33). Das sozialpädagogische Coaching soll laut Birgmeier (2005) als lebensweltorientiertes Coaching wahrgenommen werden, das sich auf wissenschaftlich gestützte Forschung, Theorien und Erkenntnisse sämtlicher relevanter Nachbarsdisziplinen stützt. Mit professionellen Methoden wird systemisch und handlungsorientiert gedacht, Ressourcen erschlossen und Hilfe zur Selbsthilfe erreicht. Es geht um die Wiedererlangung von Kompetenzen zur eigenen Lebensbewältigung – und zwar altersgruppenübergreifend – weil die Handlungskompetenzen der Klienten und Klientinnen zu diesem Zeitpunkt eingeschränkt sind und dies zu sozialen Problemen führen kann sowie diese Situation von Betroffenen als leidvoll erlebt wird (S. 251-252).

Sozialpädagogisches Coaching kann nicht nur von Sozialpädagogen/Sozialpädagoginnen



durchgeführt werden. Der Name zeugt lediglich davon, dass der Begriff sich aus anthropologischen und erkenntnistheoretischen Fundamenten der Sozialen Arbeit (vor allem der Sozialpädagogik) als Disziplin nährt. Sozialpädagogisches Coaching kann adressaten-/adressatinnenübergreifend eingesetzt werden, da es inter- und transdisziplinär auf die Soziale Arbeit ausgerichtet ist (Birgmeier, 2005, S. 251-252).

### **6.1.1. Konzeptmodell**

Damit überhaupt ein Modell für ein sozialpädagogisches Coaching ausformuliert werden kann, benötigt es laut Birgmeier (2010) ein integratives Handlungsmodell, welches Informationen über anthropologische, (erkenntnis-)theoretische und methodische Elemente zur Wissensstruktur dieses Ansatzes liefert (S. 55). Birgmeier (2005) schlägt hierfür ein Rahmenmodell für Coaching und Supervision vor, das sich über die Sozialpädagogik als Disziplin und Profession begründen lässt (S. 16). Birgmeier (2005) merkt dazu an: „Coaching (. . .) ist ein vorwiegend „klassisch“ sozialpädagogisches Thema und besitzt grosses Potential, der Sozialen Arbeit (. . .) die seit jeher die Lebensführung und das Selbstmanagement von Menschen in krisenhaften Lebenssituationen und erschwerten Lebenslagen fokussiert, eine erweiterte disziplinäre und professionelle Identität zu verschaffen (. . .)“ (S. 16). Coaching bestimmt sich laut Birgmeier (2005) analog zur Sozialen Arbeit dadurch, dass es interaktiv, individuell, personenzentriert, fallbezogen, prozessorientiert, wissenschaftlich fundiert, problemlösend, entwicklungsfördernd, selbstreflexiv und interventionsorientiert auf eine professionelle Hilfe abzielt. Dabei geht es um das Ziel der Herstellung und der Mobilisation von Selbstregulations- und Selbstmanagementfähigkeiten der Klienten/Klientinnen, so dass diese zur Lösungsfindung von individuellen Schwierigkeiten, zur Unterstützung von Entwicklungsvorhaben sowie zu selbstbestimmten Lebensführungsstrategien (beruflich und privat) selbständig eingesetzt werden können (S. 16). Im Zentrum dieses sozialpädagogischen Coachings befindet sich ein Menschenbild, von welchem Coachende auszugehen haben und welches einer spezifischen Theorie der Handlung sowie konkreten anthropologischen Grundlagen entspricht. Dementsprechend basiert ein Handlungsmodell auf einem Meta-Modell, welches diese anthropologischen und erkenntnistheoretischen Grundannahmen beinhaltet (Birgmeier, 2005, S. 185-187). Für Birgmeier (2005) ist es elementar, dass einhergehend mit der Professionalisierung von Coaching auch die theoretischen und wissenschaftlichen Dimensionen eines Coachings zu formulieren sind. Für das Meta-Modell eines sozialpädagogischen Coachings greift Birgmeier (2005) auf die philosophisch-anthropologischen Grundlagen einer sozialpädagogischen Handlungstheorie zurück. Der Mensch wird dabei als handlungsfähiges Wesen und als Gesellschaftswesen zugleich beschrieben (S. 169). Zudem wird der Mensch

dabei in seinem Denken, Fühlen, Handeln, in der Kultur und der Sozialität ganzheitlich betrachtet (Birgmeier, 2005, S. 251-252). Handlungen und Verhalten von Personen sind somit Gegenstand und zugleich wichtigste Ressource im Coaching (Birgmeier, 2010, S. 50). Folgendes Meta-Modell wird von Birgmeier (2005) für ein sozialpädagogisches Coaching vorgeschlagen:

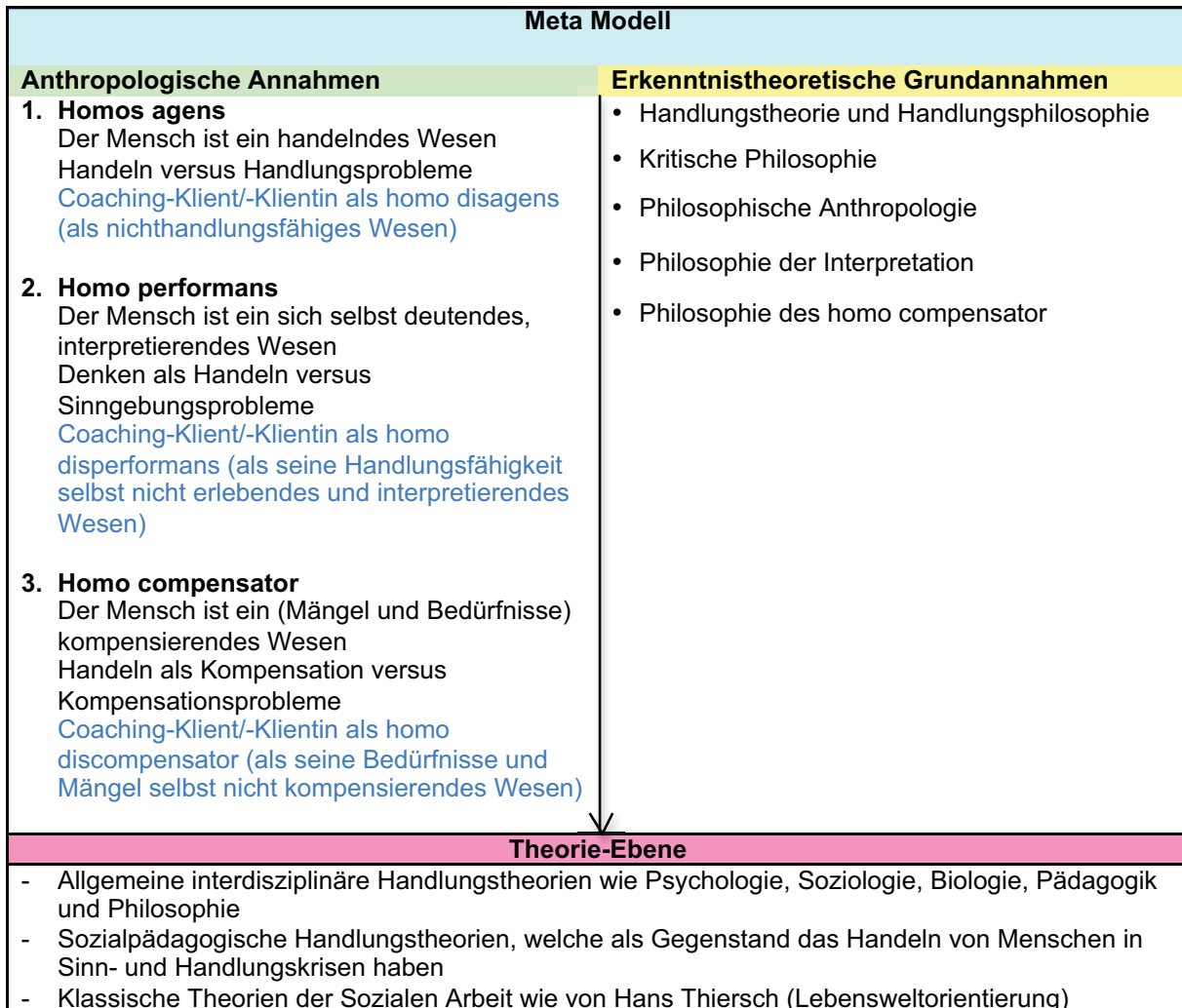


Abb. 15: Anthropologische Positionen des sozialpädagogischen Coachings (eigene Darstellung in Anlehnung an Birgmeier, 2005, S. 169)

Die aufgeführten Grundannahmen ermöglichen den Menschen wissensstrukturell zu beschreiben und zu erklären, um damit eine professionelle Praxeologie abzuleiten. Diese Menschenbildannahmen gelten als zentral für eine metawissenschaftliche Fundierung des sozialpädagogischen Coachings (Birgmeier, 2010, S. 50). Dieses sozialpädagogische Coaching verortet sich gemäss Birgmeier (2005) im Schnittpunkt vieler Wissenschaften und Disziplinen (vor allem Philosophie, Psychologie und Pädagogik) und betrachtet den ganzen Menschen mit seinen intra- und interpersonalen Aspekten (S. 17).

Birgmeier (2010) weist darauf hin, dass eine verbindliche Form eines Modells trotz und wegen dem multiprofessionellen sowie adressatenübergreifenden Einsatz Sozialer Arbeit und Coaching nicht möglich ist. Jedoch kann auf einer Meta-Ebene das praktische Vorgehen im Coaching unter der Voraussetzung eines nachvollziehbaren Schemas, sinnvoll beschrieben werden (S. 56). Analog zu Modellen des klassischen Coachings unterscheidet Birgmeier (2010) beim sozialpädagogischen Coaching zwischen mehreren, differenten Ebenen. Der gesamte Coachingprozess spielt innerhalb dieser Ebenen ab. Es finden jeweils mehrere Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen parallel innerhalb des Coachings statt. Die untenstehende Abbildung veranschaulicht dies. Die Makroebene erstreckt sich über den gesamten Coachingprozess und stellt die umfassendste Ebene dar. Die Mikroebene hingegen umfasst lediglich den Kern des Prozesses, welcher die eigentliche Begegnung, im Sinne eines Settings, beinhaltet (S. 56).

<b>Mehrebenen-Prozessmodell eines sozialpädagogischen Coachings</b>		
<b>Makroebene</b>	1. Vorstadium	
	2. <b>Kontaktphase</b>	
	3. <b>Eingangsphase</b> Aufbau von Coaching-Grundlagen	
	1. Motivation 2. Beziehung 3. Setting 4. Gesprächsführung/Kommunikation	
	4. <b>Kontraktphase</b>	
	5. <b>Hauptphase als „Kernprozess“</b>	<b>Mikro-Ebene</b>
	<b>a. Diagnose-/Analysephase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Problem-/Situationsanalyse</li> <li>ii. Verhaltens-/Persönlichkeitsanalyse</li> <li>iii. Werte-/Bedürfnisanalyse</li> <li>iv. Zielanalyse</li> <li>v. Team-/Organisationsanalyse</li> </ul> <b>b. Arbeitsphase (Veränderungs-/Interventionsphase)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Suche, Auswahl und Planung von Lösungen</li> <li>ii. Umsetzung/Durchführung von Lösungen, Interventionen, Methoden und „Tools“</li> </ul>	
6. <b>Evaluationsphase</b>		
7. <b>Abschlussphase und Transfer</b>		

Abb. 16: Makro-, Meso- und Mikro-Ebenen im sozialpädagogischen Coaching (eigene Darstellung in Anlehnung an Birgmeier, 2005, S. 261)

Die Makroebene dieses Modells bezieht sich einerseits auf den Gesamtkontext des Coachings, wobei die fundamentalen Aspekte wie Motivation, Beziehung, Setting und Gesprächsführung ins Zentrum rücken (Birgmeier, 2005, S. 260). Andererseits schliesst die Makroebene die prozessualen Stadien vor dem Coaching (Makro „prä“) und jene danach (Makro „post“) mit ein. Die präprozessualen Elemente fokussieren dabei die Vorgeschichte der Klienten/Klientinnen, sprich die Entstehungsgeschichte der Problematiken, welche schlussendlich dazu geführt haben, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Diese Phase erstreckt sich bis hin zum Erstgespräch (Birgmeier, 2010, S. 57). und ist mit dem Vorstadium (vgl. Abb. 16) gleichzusetzen. Die Kontaktphase und die Eingangsphase sind vom Erstgespräch mit dem Klient/der Klientin geprägt. Grundsätzlich geht es im Erstgespräch um das Kennenlernen, den Vertrauensaufbau und um die Schaffung einer gemeinsamen Basis. Das Erstgespräch kann jedoch allgemein in zwei Teile aufgeteilt werden, wobei der erste Teilbereich auf der Mikroebene stattfindet und sich vor allem mit inhaltlich-problembezogenen Aspekten befasst. In diesem Teilbereich müssen Klienten/Klientinnen aus Sicht der Mikroebene ihre Situation beschreiben. Der zweite Teil spielt sich auf der Makroebene ab und beschäftigt sich mit Grundlagen und Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching, wobei die vier Basisvariablen das Setting, die Coachingbeziehung, die Motivation sowie die Gesprächsführung thematisiert werden. Beide Teilbereiche beeinflussen das Erstgespräch zu gleichen Teilen (Birgmeier, 2010, S. 63). In der anschliessenden Kontraktphase (vgl. Abb. 16) geht es gemäss Birgmeier (2005) darum, sich auf ein Arbeitsbündnis einzulassen und die Rahmenbedingung für ein Coaching festzulegen (S. 260-264). Die Mesoebene beinhaltet die Diagnostik der zentralen Aspekte. Die umfangreiche Diagnostik findet in der Hauptphase statt. Jene Phase ist von der konkreten Arbeitsphase zu unterscheiden, denn im sozialpädagogischen Coaching besteht die Grundannahme, die Arbeitsphase nicht analog der Hauptphase zu verstehen, sondern die für eine persönlichkeitspezifische Ausrichtung wichtige Diagnostik als eigene Ebene im Coaching-Prozess zu betrachten (ib./ibid.). Die Mesoebene wird nach Birgmeier (2005) in Meso-Ebene 1 und Meso-Ebene 2 aufgeteilt, weil einerseits die Diagnostiken viel Zeit in Anspruch nehmen und andererseits weil genau diese exakte Diagnostik für die Arbeitsphase essenziell ist. Zur Diagnostik gehören Aufgaben wie das gewissenhafte Ausfüllen von Fragebögen. Diese Aufgabe benötigt weder das Setting noch Coachende, sondern kann dem Klienten/der Klientin als Hausaufgabe mitgegeben werden („off-the-setting“). Die Mesoebene fliesst demnach in die Mikroebene ein, verknüpft sich mit ihr und leitet den inhaltlichen Kontext des Prozesses auf der Mikroebene an (S. 261). Birgmeier (2005) merkt dazu an: „Erst über eine umfangreiche Diagnostik (Mesoebene) ist es möglich, was, wie und warum gearbeitet (Mikroebene) werden soll“ (S. 261). Klärungs-, Bewältigungs- und Lösungsschritte werden im „on-the-setting“ auf der

Mikroebene gemeinsam gesucht und besprochen (Birgmeier, 2005, S. 262).

Demnach muss nach Birgmeier (2005) zuerst eine exakte Analyse des Problems, der Situation, des Verhaltens, der Persönlichkeit, der Werte und der Ziele des Klienten/der Klientin erarbeitet werden, um dann in einem zweiten Schritt angemessene Wege und Möglichkeiten der Planung zu erschliessen und die passenden Methoden zur Intervention und Veränderung zu wählen (S. 265). Eine exakte Analyse/Diagnostik bedeutet konkret:

1. Exakte Diagnostik des **Problems** und der **Situation** liefert essenzielle Informationen für die Arbeit am Problem → Problem in konkreten Situationen erfassen, Problemlösungsmöglichkeiten planen, richtige Methoden wählen und einsetzen, um das Problem zukünftig zu mildern, zu lösen oder lernen damit besser umzugehen
2. Exakte Diagnose des **Verhaltens** und der **Persönlichkeit** zeigt wertvolle Hinweise zu allfälligen Verhaltensdefiziten auf → Über die Planung und mithilfe relevanter Methoden ein neues Verhalten erlernen um ähnliche Probleme künftig eigenständig zu bewältigen
3. Genaue Diagnostik der zentralen **Werte** und **Bedürfnisse** des Klienten/der Klientin hilft zu erkennen, was für Klienten/Klientinnen tatsächlich wichtig ist und woran gearbeitet werden möchte → Die Planung und der Einsatz relevanter Methoden dienen der Realisierung eines Wertekataloges und der Befriedigung von Bedürfnissen
4. Detaillierte Diagnose der **Ziele** der Klienten/Klientinnen vermittelt genaue Vorstellungen des gewünschten Soll-Zustandes → Ziele finden und jene in Teilziele unterteilen, sie bewerten und festhalten; in einem zweiten Schritt diese Ziele dann in die weitere Planung miteinbeziehen und sie mittels geeigneter Methoden realisieren
5. Gründliche Diagnostik des **Teams** und der **Organisation** liefert Wege zu Informationen, welche wiederum meso- und makrostrukturell bedingte Hinweise auf ein mögliches disharmonisches soziales und institutionelles Milieu des Klienten/der Klientin geben können → Es geht darum Strukturen zu erkennen, Schwierigkeiten in sozialen Rollen und Beziehungen zu erkennen und Möglichkeiten zu erarbeiten, zu planen und methodisch vorzubereiten um Reibungspunkte anzugehen

Abb. 17: Diagnosephase im sozialpädagogischen Coaching (eigene Darstellung in Anlehnung an Birgmeier, 2005, S. 265)

In der Arbeitsphase geht es einerseits darum, die gesammelten Informationen der Diagnostik zu organisieren, andererseits um die Planung der Strategie (in welche Richtung die Veränderung geht) und der Taktik (Überlegungen zur Umsetzung der Interventions-Schritte) sowie um die Reflexion seitens der Coachenden (Wissen, Kenntnisse, Qualifikationen, Kompetenzen um die Probleme professionell anzugehen). In diesem Schritt wird klar, ob der Coach/die Coachende überhaupt die Fähigkeit und die Handlungskompetenz besitzt, um die anstehenden Schwierigkeiten mit dem Klienten/der Klientin anzugehen (Birgmeier, 2010, S. 117-118). Nebst einem reichhaltigen, interdisziplinären ‚Wissensspeicher‘ über den Gegenstand des Coachings und dem handlungsfähigen Gegenüber bedingt es auch die Fähigkeit, dieses Wissen in praktisches Handeln umzusetzen. Wissenskompetenz, Handlungskompetenz sowie ethisch-

moralische Kompetenz sind die stützenden Voraussetzungen für eine stabile Arbeitsphase im Coaching. Nach der Reflexion des eigenen Wissensspeichers geht es darum, dieses Wissen zu den diagnostizierten Informationen (zu Zielen, Werten, Problemen, Situation, Verhalten, Persönlichkeit, Bedürfnissen) in Bezug zu setzen. Dies wiederum dient Coachenden bei der Urteilsbildung sowie der Planung und der Umsetzung angemessener Interventionsschritte (Birgmeier, 2010, S. 119-120). Birgmeier (2010) merkt dazu an: „Mit dieser Theorie-Praxis-Transformation kann der Coach dann – im Bedarfsfall – begründet und rational logisch aus einem breiten Spektrum realisierbarer Alternativen auswählen“ (S. 121-125). Ein Kriterium für die mögliche Interventionsform stellt die Grundregel dar, nur diejenigen Interventionen anzubieten, welche zum Klienten/zur Klientin, der Persönlichkeit, der Haltung und dem Verhalten passen (ib./ibid.). Die Liste der möglichen Techniken, Methoden und Tools im Coaching sind lang. Wann nun welche Methode oder welche Technik im Coaching-Prozess sinnvoll angewendet wird, hängt einerseits mit der spezifischen Ausbildung der Coachenden zusammen, andererseits ist dies abhängig vom Anliegen und den Rahmenbedingungen des Klienten/der Klientin (ib./ibid.). „Erst durch die Entscheidung *für* eine erfolgsversprechende Methode kann auch der mögliche positive Effekt dieser Methode bzw. das Ziel der Veränderung kalkuliert und als motivierende Komponente mit in den Coaching-Prozess eingebunden werden“ (ib./ibid.). Im nächsten Schritt geht es um die praktische Anwendung der Methoden. Dabei ist es essenziell verhaltensbezogen, lösungsorientiert, positiv, in kleinen Schritten, flexibel und zukunftsorientiert zu denken und zu handeln (Birgmeier, 2010, S. 130).

In der Endphase des sozialpädagogischen Coachings werden gemäss Rauen (2000) die Interventionen auf ihre Wirksamkeit und auf die damit erreichten Ergebnisse evaluiert. Anhand der Ziele und Erfolgskriterien im Arbeitsplan kann geprüft werden, ob die Erwartungen erfüllt wurden. Wenn dies der Fall ist, wird dieses Coaching beendet (zit. in Birgmeier, 2010, S. 134). Birgmeier (2010) merkt an: „So wie der Coaching-Prozess mit dem Erstgespräch (. . .) beginnt, so endet er mit einem Abschlussgespräch (. . .). In diesem Abschlussgespräch wird der gesamte Prozess seit dem Erstgespräch noch einmal reflektiv rekonstruiert und gemeinsam besprochen“ (S. 143).

### **6.1.2. Fazit für die Sozialarbeit**

Der Name des von Birgmeier (2005) entwickelten sozialpädagogischen Konzepts weist auf die Verknüpfung von Sozialpädagogik und Coaching hin. Den Bachelorautorinnen stellt sich nun die Frage, ob und inwiefern dieses Konzept auch in der Sozialarbeit angewendet werden kann. Birgmeier (2005) bemerkt, dass das Fundament dieses Konzeptes auf der Sozialen Arbeit als Disziplin basiert (S. 251). Sozialarbeit stellt eine der drei beinhalteten Disziplinen der Sozialen Arbeit dar, was sicherlich für eine Nähe zur Sozialarbeit spricht. Für das Meta-Modell dieses Konzepts greift Birgmeier (2005) auf die Grundlagen einer sozialpädagogischen Handlungstheorie zurück (S. 169). Der Begriff Handlung ist ein Schlüsselbegriff von Wissenschaften, welche sich mit Menschen befassen. So ist auch für die Sozialarbeit der Handlungsbegriff bedeutend für das eigene Tätig-Sein und für das Tätig-Sein ihrer Klienten/Klientinnen (Urban Brühwiler, Kunz, Maria Solèr & Schmocker, 2009, S. 3).

Sozialpädagogisches Coaching kann laut Birgmeier (2005) nicht nur von Sozialpädagogen/ Sozialpädagoginnen angewendet werden. Zudem ist dieses Konzept nicht nur für die Klientel der Sozialpädagogik gedacht. Birgmeier (2005) plädiert für eine fächer- und adressaten-/adressatinnenübergreifende Anwendung des sozialpädagogischen Coachings (S. 251). Diese übergreifende Anwendung deutet für die Bachelorautorinnen ebenfalls darauf hin, dass in der Sozialarbeit sozialpädagogisch gecoacht werden kann.

Das Ziel eines sozialpädagogischen Coachings ist die Herstellung und die Mobilisation von Selbstregulations- und Selbstmanagementfähigkeiten der Klienten/Klientinnen, damit diese zur Lösungsfindung von individuellen Schwierigkeiten, zur Unterstützung von Entwicklungsvorhaben sowie zur selbstbestimmten Lebensführung eingesetzt werden können (Birgmeier, 2005, S. 16). Die Bachelorautorinnen sind der Meinung, dass die sozialarbeiterische Beratung ähnliche Ziele verfolgt. Dies wird durch Lüssi (2001) bestätigt, denn für ihn hat sozialarbeiterische Beratung zum Ziel, Klienten/Klientinnen so zu befähigen, dass sie mit ihrem Verhalten ihre Probleme selbständig lösen können (S. 394). Die sozialarbeiterische Beratung hat aber auch sozialpolitische Ziele, da sie meist eine sozialstaatliche Intervention darstellt (Krüger, 2011, S. 54-55). Diese sozialpolitischen Ziele mit einem Konzeptmodell sozialpädagogischen Coachings zu erreichen, erachten die Bachelorautorinnen als unmöglich. Sozialpolitische Ziele können, im Gegensatz zu den Zielen eines sozialpädagogischen Coachings, nicht selbständig und aus freiem Willen festgelegt werden.

Beim Blick auf den Prozess des Handlungsmodells sehen die Bachelorautorinnen verschiedene Gemeinsamkeiten mit Handlungsmodellen der Sozialarbeit. Die Grundlage eines sozialpädagogischen Coachings stellt das Arbeitsbündnis dar. Auch in der Sozialarbeit werden mit Klienten/Klientinnen Arbeitsbündnisse gebildet. Harro Dietrich Kähler (2009) beschreibt die

Einigung und die Festlegung von Zielen und Vorgehensweisen als Arbeitsbündnis in der Sozialarbeit (S. 69). Im sozialpädagogischen Coaching erachtet es Birgmeier (2005) als essenziell, dass vor der Arbeitsphase zuerst eine Diagnosephase erfolgt, bei welcher festgestellt wird, wo angesetzt werden soll (S. 261). Das Luzerner Handlungsmodell, welches sich für die sozialarbeiterische Beratung eignet, beinhaltet ebenfalls eine Diagnose-Phase (Brühwiler et al., 2009, S. 21). Da das Konzeptmodell von Birgmeier (2005) diese Diagnosephase ebenfalls beinhaltet (vgl. Abb. 16), sehen die Bachelorautorinnen eine weitere Bestätigung für eine mögliche Anwendung dieses Modells in der Sozialarbeit. Für die Bachelorautorinnen nimmt die Lösungs- und Ressourcenorientierung in der sozialarbeiterischen Beratung einen wichtigen Stellenwert ein. Auch Aeschlimann und Michelsen (2005) bezeichnen die Hilfe zur Selbsthilfe und die Ressourcenorientierung als zentrale Maxime einer sozialarbeiterischen Beratung (S. 7). Sozialpädagogisches Coaching basiert genau auf diesen Orientierungen. Dies spricht klar für eine Anwendbarkeit des sozialpädagogischen Coachings in der Sozialarbeit.

Die Bachelorautorinnen sehen bei einem sozialpädagogischen Coaching mit der Klientenschaft der Sozialarbeit jedoch auch Schwierigkeiten respektive Grenzen. Birgmeier (2005) erwähnt als Voraussetzung für ein sozialpädagogisches Coaching die Selbstmanagementfähigkeit von Klienten/Klientinnen (S. 71). Die Klientenschaft der Sozialarbeit (vgl. Kap. 3.3) ist vielfältig und beinhaltet auch Klienten/Klientinnen, bei denen diese Selbstmanagementfähigkeiten nicht (mehr) vorhanden sind. So arbeiten Sozialarbeitende im Arbeitsfeld Stabilisierung/Betreuung/Begleitung unter anderem mit Klienten/Klientinnen, welche geistig oder durch psychische Erkrankungen eingeschränkt sind (Kunz, 2012, S. 5). Die Bachelorautorinnen erachten eine Anwendung sozialpädagogischen Coachings in diesem Kontext als nicht geeignet. Zudem beeinflusst das Tripelmandat (vgl. Kap. 3.7) den Beratungsprozess wesentlich. Es werden bei Beratungen und Arbeitsbündnissen im Zwangskontext auch Ziele oder Rahmenbedingungen festgelegt, welche Klienten/Klientinnen nicht wählen respektive beeinflussen können. Conen und Cecchin (2011) bestätigen, dass es zum einen um die Interessen der Klienten/Klientinnen geht, zum anderen aber auch die Vertretung der Kontrollinteressen der Instanzen eine grosse Rolle spielt (S. 20). Die Phasen des Mehr-Ebenen-Prozessmodells können in der Sozialarbeit nicht immer mit Klienten/Klientinnen zusammen erarbeitet und entwickelt werden, da im Zwangskontext der Kontrollauftrag einer Instanz die sozialarbeiterische Beratung massgeblich beeinflusst.

Diese Ausführungen zeigen für die Bachelorautorinnen in erster Linie, dass das Konzeptmodell des sozialpädagogischen Coachings ein Handlungsmodell darstellt, welches in der Sozialarbeit Anwendung finden kann. Denn laut Ansen (2006) geht es in der sozialarbeiterischen Praxis um



eine Befähigung der Selbsthilfe für Klienten/Klientinnen (zit. in Krüger, 2001, S. 52-53). Die Bachelorautorinnen erachten es aber als wichtig, die Grenzen eines sozialpädagogischen Coachings in der Sozialarbeit zu beachten. So können nicht alle Ziele, Funktionen und Aufgaben der sozialarbeiterischen Beratung mittels dieses sozialpädagogischen Coachings erreicht respektive wahrgenommen werden, da vor allem im Zwangskontext der Kontrollauftrag im Fokus steht.

## **6.2. Experten-/Expertinneneinschätzungen**

Allgemein kann gemäss Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) festgehalten werden, dass sich Coaching momentan im Aufwärtstrend befindet. Experten/Expertinnen sind sich den vielfältigen Entwicklungschancen von Coaching sicher (S. 34). Für Birgmeier (2006a) ist es verwunderlich, dass sich bis anhin die Soziale Arbeit im Coaching-Diskurs zurückhält (S. 25). So fallen die Arbeiten von Birgmeier in diesem Zusammenhang auf, denn er verbindet Coaching mit der Sozialen Arbeit, setzt Coaching vor allem mit der Sozialpädagogik in Verbindung und entwickelte, wie in Kapitel 6.1.1 erläutert, ein Konzeptmodell für ein sozialpädagogisches Coaching. Experten/Expertinnen begründen ein Coaching in der Sozialen Arbeit mit den verschiedenen Gemeinsamkeiten und mit der Nähe von Coaching und Sozialer Arbeit.

Birgmeier (2005) sieht vor allem eine Nähe zwischen Coaching und Sozialpädagogik und erwähnt verschiedene Postulate in Definitionen, welche Ähnlichkeiten mit sozialpädagogischen Intentionen haben (S. 50). Birgmeier (2005) weist noch auf weitere Gemeinsamkeiten zwischen Coaching und Sozialer Arbeit hin, wie auf die Interaktion, die Prozess- und Personenorientierung, das Beraterische und Betreuende, die Zeitbegrenzung, die Beziehung zwischen Coachenden und Klienten/Klientinnen, die kommunikativen Schwerpunkte und das theoretisch fundierte Hintergrundwissen. Den Aspekt der Hilfe zur Selbsthilfe hebt er als besondere Gemeinsamkeit von Coaching und Sozialer Arbeit hervor (S. 50-52). Hilfe zur Selbsthilfe hat sich in der Sozialen Arbeit nicht nur als Forderung durchgesetzt, sondern als professionelle Praxis etabliert. Soziale Arbeit ist immer mehr ressourcen- und stärkenorientiert (ib./ibid.). Staub-Bernasconi (2007) bezeichnet die Ressourcenerschliessung als älteste Arbeitsweise der Sozialen Arbeit und macht diese zum Ausgangspunkt der Handlungstheorie Sozialer Arbeit (S. 298). Diese Ressourcenorientierung ist mit dem Ziel des Coachings, die Selbstregulationsfähigkeiten der Klienten/Klientinnen zu verbessern, für Birgmeier (2005) deckungsgleich (S. 52). Laut Birgmeier (2006a) ist es jedoch nicht ganz geklärt, weshalb Coaching nicht auch vermehrt einer breiteren Zielgruppe (Non-Profit-Bereich, Sozialmanagement, Klienten/Klientinnen der Sozialen Arbeit) geöffnet wird (S. 25). Einige Coaching-Experten/-Expertinnen haben aber mittlerweile realisiert, dass es sich bei den Problemen der Klienten/Klientinnen um die individuelle und soziale

Führung des eigenen Lebens handelt, abgesehen davon, ob momentan berufliche oder private Lebensprobleme im Fokus stehen (Birgmeier, 2006e, S. 62-63). Wenn sich der Fokus im Coaching auf diesen erweiterten und zielgruppenübergreifenden Begriff der Lebensführung von Menschen verschiebt, werden viele Überschneidungen zwischen Sozialer Arbeit und Coaching erkennbar (ib./ibid.).

Für Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) wird eine Verknüpfung von Coaching und Sozialer Arbeit trotz allem durch verschiedene Begebenheiten erschwert. In diesem Zusammenhang erwähnen sie undeutliche Begrifflichkeiten im Coaching sowie auch in der Sozialen Arbeit (S. 32). Birgmeier (2005) beschreibt weitere Differenzen wie die Fokussierung auf spezifische Adressaten/Adressatinnen, die Freiwilligkeit der Beratung und die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse der Coachenden (vgl. Kap. 4) (S. 50). Diese begrifflichen und konzeptionellen Schwierigkeiten zeigen für Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) jedoch nicht nur Grenzen, sondern auch Chancen für eine Verknüpfung von Coaching mit Sozialer Arbeit. Für sie ist klar, dass beim Blick auf die Zielintentionen von Coaching und Sozialer Arbeit viele Gemeinsamkeiten und Verknüpfungen auffallen (S. 32).

Welche Bedeutung haben nun diese Gemeinsamkeiten/Differenzen respektive die Nähe zwischen Coaching und Sozialer Arbeit? Birgmeier (2006b) sieht verschiedene Folgerungen für die Soziale Arbeit, respektive vor allem für die Sozialpädagogik. Dementsprechend bemerkt er in einem seiner Artikel, dass vieles darauf hinweist, dass Coaching den Olymp des Beratungsmarktes mithilfe einer sozialpädagogischen Treppe erklimmt (S. 62). Laut Müller-Commichau (2002) ist mit Coaching eine Beratungsform gemeint, welche sich von einer Reihe längst bekannter und praktizierter Formen bedient. Allerdings bemerkt er, dass Coaching für soziale Felder verschiedene Wege öffnet, adäquater mit den besonderen beruflichen Herausforderungen unserer Zeit umzugehen (S. 31-32). Sozialarbeit steht heute nämlich zwischen den Polen Wirtschaftlichkeit und Wohltätigkeit. Dies gilt auch für Klienten/Klientinnen im sozialen Feld, welche vermehrt eine Befähigung zur Selbstorganisation und zum Selbstmanagement benötigen (ib./ibid.). Es geht für Birgmeier (2005) somit konkret darum, Klienten/Klientinnen schrittweise zur Selbstermächtigung zu befähigen und dies nicht in einer Form stellvertretenden Handelns zu tun (S. 53). Diese Coaching-Konzepte bewegen sich für Birgmeier (2006b) immer näher in Richtung Sozialer Arbeit, welche seit jeher den Menschen als Ganzes in den Mittelpunkt stellt (S. 63). Denn der Bezug auf den ganzen Menschen wurde im lebenswelt- und alltagsorientierten Konzept der Beratung in Sozialer Arbeit bereits seit mehreren Jahrzehnten entwickelt und von Thiersch (1992) erweitert. Coaching setzt hier an und kann als

spezifische Beratungs- und Begleitungsmethode in der Sozialen Arbeit eine sinnreiche und an Adressaten/Adressatinnen orientierte Hilfe geben (Birgmeier, Loebbert & Wegener, 2012, S. 33). Peter Erath (2006) diskutiert Coaching als bezugswissenschaftliche Methode oder Konzept der Sozialarbeit. Das Konzept Coaching findet er für die Sozialarbeit sehr attraktiv, da Coachende vielfältige Rollen einnehmen können (vgl. Kap. 4.6). Erath (2006) bemerkt hierzu folgendes: „Da wo Menschen (. . .) sowohl unterstützt und begleitet als auch beraten etc. werden, erlaubt die Coaching-Perspektive einen neuen weniger starren Blick auf die Rolle des Sozialarbeiters“ (S. 204).

Allerdings steht noch immer aus, ob Coaching wirklich eine Methode oder vielleicht doch eine Profession darstellt (vgl. Kap. 4.2.3). Coaching als Methode könnte jede personenorientierte Beratung anwenden, welche Hilfe zur Selbsthilfe fokussiert (Birgmeier, 2006c, S. 25). Als eine Voraussetzung für die Verwendung von Coaching als Methode der Sozialen Arbeit gilt, dass Adressaten/Adressatinnen in der Sozialen Arbeit mündig sind und selbstbestimmt sowie selbstverantwortlich handeln können (Birgmeier, 2006b, S. 210). Coaching müsste sich laut Birgmeier (2006a) zuerst wissenschaftlicher begründen sowie etablieren, damit von Coaching als Profession gesprochen werden kann. Hier könnte allerdings die Soziale Arbeit ebenfalls eine Rolle spielen und die Professionalisierung von Coaching unterstützen (S. 25).

Es werden vermehrt Stimmen in der Sozialen Arbeit laut, welche Coaching als neue Unterstützungs- und Beratungsmethode disziplinar und professionell etablieren wollen (Birgmeier, 2005, S. 53). Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) erwähnen ebenfalls dieses Interesse von Seiten der Sozialen Arbeit, Coaching als neue und innovative Methode für die Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit zu etablieren. So bemerken sie: „Coaching wird als Handlungsform der Sozialarbeiterwissenschaft (. . .) und im Kontext der sozialpädagogischen Handlungsmodalitäten (. . .)“ diskutiert (S. 33). So nimmt auch Anselm Böhmer (2004) Coaching aus Sicht der Sozialen Arbeit als eine ‚(. . .) gezielte Antwort auf den speziellen Beratungsbedarf in unserer Gesellschaft (. . .)‘ wahr (zit. in Birgmeier, 2005, S. 53-54).

In Österreich werden im Rahmen eines österreichischen Dienstleistungsunternehmens am Arbeitsmarkt Coachings für problematisierte Beschäftigungslose bereits angeboten. Dieses Angebot löst gemäss Zechner (2011) Diskussionen unter den Fachleuten aus. So wurde eine Studie lanciert, welche der Forschungsfrage „Coaching – mehr als nur ein Modewort in Massnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik?“ nachging (S. 178). Die Analyse zeigt, dass verschiedene Rahmenbedingungen in diesem Kontext auf ein Coaching erfolgsvermindernd wirken. Es wird dabei die Problem-Auftrags-Paradoxie genannt, welche Widerstand und geringe

Motivation von Seiten der Klienten/Klientinnen auslösen kann. Auch der fehlende Freiwilligkeitsfaktor wird als problematisch eingestuft. Einige dieser Rahmenbedingungen können durch Strategien von Coachenden relativiert werden, andere hingegen charakterisieren die Besonderheit des Coachings in diesem Kontext. Die Coachenden des Programms befürworten trotz allem Coaching mit dieser Klientel, auch wenn verschiedene Rahmenbedingungen nicht vorteilhaft sind (Zechner, 2011, S. 182-186).

Man hört noch weitere kritische Voten im Bezug auf die Anwendbarkeit von Coaching in der Sozialen Arbeit. Böhmer (2004) weist kritisch darauf hin, dass Klienten/Klientinnen in Krisensituationen vorerst mit der Bewältigung der akuten Krisen oder Notlagen beschäftigt sind und nur selten über weitere Ressourcen verfügen, Entwicklungsaufgaben in Angriff zu nehmen. Dementsprechend hält er fest: „Daher ist ein so stark auf eigenes Engagement und Veränderungswillen angelegtes Konzept wie Coaching für die direkte Arbeit mit Klienten nur wenig geeignet (. . .)“ (S. 50). Böhmer (2004) beschränkt somit die Anwendung von Coaching in der Sozialen Arbeit auf die Voraussetzung, dass das Selbstkonzept und die Ressourcen der Klienten/Klientinnen eine günstige Ausgangslage zulassen (S. 50). Auch Erath (2006) merkt für Coaching in der Sozialarbeit kritisch an: „(. . .) dass die Vielfalt der einnehmbaren Rollen auch zu einer Rollendiffusion und damit einhergehenden Konflikten führen kann (. . .)“ (S. 204). Jedoch relativiert er diese Aussage wieder, denn er bewertet die verschiedenen Rollen von Coachenden im sozialarbeiterischen Kontext, in welchem unterschiedliche Personen involviert sind und verschiedene Funktionen ausgeführt werden, auch als sinnvoll (S. 204).

Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) sind sich sicher, dass Coaching in der Sozialen Arbeit weiter an Einfluss gewinnen wird „(. . .) um Menschen jeder Altersstufe coachend zu helfen, ihre Handlungsprobleme zu überwinden und Strategien zur Sicherung und Wiedergewinnung ihrer individuellen Lebensführung zu gewinnen“ (S. 34).

In diesem Zusammenhang bemerkt Müller-Commichau (2002):

(. . .) Coaching im sozialen Feld beinhaltet zum einen für die dort tätigen MitarbeiterInnen die Chance, neue Management- und Kommunikationskompetenzen zu erwerben, hat zum anderen als Arbeitsmethode den grossen Vorteil mit KlientenInnen in einer Weise umzugehen, dass sie stets Subjekte des Veränderungsprozesses bleiben und nicht zu fremdbestimmten Objekten degradiert werden. (S. 32)

Abschliessend hält Birgmeier (2006) fest, dass die Soziale Arbeit Coaching nicht nur als Methode für ihren Gebrauch verwenden könnte, sondern sie könnte sich mit einem sozialpädagogischen Coaching zu einem besonderen Konzept personenzentrierter Dienstleistung etablieren (S. 214). Deswegen plädieren Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) bei einer Verknüpfung von Sozialer Arbeit und Coaching für ein sozialpädagogisches Coaching. Dieses Konzeptmodell könnte eine zusätzliche, spezifische Hilfe (zur Selbsthilfe) für Klienten/Klientinnen der Sozialen Arbeit darstellen, um eine soziale Benachteiligung zu mildern und persönliche Entwicklungs- und Lebensbewältigungskompetenzen zu fördern. Innerhalb dieses sozialpädagogischen Coachings sehen sie die Lebensbewältigung als Arbeit am eigenen Lebensentwurf. Durch den Bezug auf die Lebensbewältigung am eigenen Lebensentwurf nach Thiersch (1992) kann sich Coaching in die Soziale Arbeit eingliedern und sich als spezifische Form professionellen, methodischen Handelns Sozialer Arbeit etablieren (S. 34).

## 7. Fazit

In diesem Kapitel beantworten die Bachelorautorinnen ihre Hauptfragestellung. In einem weiteren Schritt erläutern sie Schlussfolgerungen für die Profession und die Praxis der Sozialarbeit und runden mit abschliessenden Gedanken und weiterführenden Fragen das Kapitel und somit auch die Bachelorarbeit ab.

### 7.1. Beantwortung der Hauptfragestellung

Um der Hauptfragestellung nachzugehen, haben die Bachelorautorinnen sich in ihrer Arbeit an folgenden Unterfragen orientiert:

- Wie werden Coaching und Beratung in der Sozialarbeit auf systemischem Hintergrund definiert?
- Inwiefern weisen Coaching und Beratung in der Sozialarbeit Gemeinsamkeiten, respektive Differenzen auf?
- Welche Möglichkeiten und Grenzen bietet das Coaching als spezifische Beratungsform der Sozialarbeit?

In den Kapiteln zwei bis sechs wurden diese Unterfragen konkret angegangen und beantwortet. Aus diesen Ergebnissen leiten die Bachelorautorinnen in diesem Kapitel Folgerungen für die Beantwortung der Hauptfragestellung ab.

**Inwiefern ist Coaching im systemischen Kontext eine Beratungsform für die Sozialarbeit?**

Die in Kapitel 5.3 aufgeführten Gemeinsamkeiten zeigen für die Bachelorautorinnen klar, dass Coaching eine Beratungsform für die Sozialarbeit darstellt. Jedoch weist der Differenzenkatalog auch auf die Grenzen dieser Beratungsform im sozialarbeiterischen Kontext hin.

Aus den Ausführungen zu Gemeinsamkeiten und Differenzen leiten die Bachelorautorinnen nachfolgend Möglichkeiten, respektive Grenzen für ein Coaching in der sozialarbeiterischen Beratung ab.

Coaching sowie Beratung in der Sozialarbeit basieren häufig auf systemischen Hintergrund. Die Bachelorautorinnen gehen demnach davon aus, dass in der systemischen Beratung, unabhängig von der Beratungsform (Supervision, Mediation, Coaching, Beratung in der Sozialarbeit und Therapie), ähnliche Methoden angewendet werden. Die bereits vorhandene Systemkompetenz von Sozialarbeitenden ermöglicht die Implizierung eines systemischen Coachings im sozialarbeiterischen Kontext.

Beide Beratungsformen bemühen sich zwar um eine klare begriffliche Bestimmung und Abgrenzung von Praxisfeldern, dennoch sind die Grenzen schwammig. Die Bachelorautorinnen erachten dies als Gelegenheit für Coaching sich im Feld der Sozialarbeit zu bewegen, im Gegenzug aber auch eine Möglichkeit für die sozialarbeiterische Beratung sich im Coaching-Kontext zu beweisen. Dies bestätigen Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012), indem sie diese Unmöglichkeit der einheitlichen Begriffsbestimmung und die unklare Abgrenzungen als Chance für ein Coaching in der Sozialen Arbeit respektive Sozialer Arbeit im Coaching sehen (S. 32). Coaching-Adressaten/Adressatinnen werden in der Literatur mehrheitlich im beruflichen Kontext wahrgenommen und mit Führungsverantwortung verknüpft (von Bose, Mertens-Schmid & Schuchardt-Hain, 2003, S. 47). Diese beschränkte Zielgruppe verschärft die Grenzen zwischen Coaching und sozialarbeiterischer Beratung. Die Bachelorautorinnen stellen in der Literatur jedoch fest, dass vermehrt Stimmen laut werden, die für eine Erweiterung der Adressaten/Adressatinnen plädieren. So macht es auch für Greif (2005) wenig Sinn, Coaching nur für eine spezifische Klientenschaft zu reservieren (S. 12). Die Bachelorautorinnen sind überzeugt, wird Coaching für eine erweiterte Zielgruppe (Personen mit **Lebensführungsverantwortung**) geöffnet, so nähert sich die Klientenschaft des Coachings deren der sozialarbeiterischen Beratung. Diese Ansicht der Bachelorautorinnen teilt auch Vogelauer (2000). Für ihn muss das zentrale Coaching-Thema der Führung auf Lebensführung erweitert werden, damit Coaching als ganz allgemeine Variante der Hilfeleistung verstanden wird (zit. in Birgmeier, 2005, S. 49). Coaching mit dem Hauptziel der Förderung und Entwicklung von Selbstmanagementfähigkeiten, mit dem Empowerment der Klientenschaft lässt Coaching auch in der sozialarbeiterischen Beratung zu. Denn für Aeschlimann und Michelsen (2005) stellt die Hilfe zur Selbsthilfe eine zentrale Maxime in der sozialarbeiterischen Beratung dar (S. 7). Dieses Empowerment verstehen die Bachelorautorinnen als interne Ressourcenerschließung. Auch für Lüssi (2001) befähigt die sozialarbeiterische Beratung die Klientenschaft darin, sich so zu verhalten, dass das Problem beseitigt wird (S. 394). Diese Auffassung wiederum lässt eine Verknüpfung von Coaching und Beratung in der Sozialarbeit zu, denn Staub-Bernasconi (2007) ist der Auffassung, dass die Ressourcenerschließung als älteste Arbeitsweise der Sozialen Arbeit gilt (S. 298). Für die Bachelorautorinnen stellt dies eine Legitimierung von Coaching in der

sozialarbeiterischen Beratung dar. Schwierigkeiten, Coaching in die sozialarbeiterische Beratung zu adaptieren, sehen die Bachelorautorinnen bei der Klientschaft. Coaching-Klienten/-Klientinnen müssen laut Greif (2008) über eine Reflexions- und Selbstregulationsfähigkeit verfügen, damit sie erfolgreich gecoacht werden können (S. 277). Die Bachelorautorinnen sind der Meinung, dass diesbezüglich Klienten/Klientinnen der Sozialarbeit als Adressaten/Adressatinnen des Coachings in der sozialarbeiterischen Beratung zum Teil exkludiert sind. Dabei denken sie an demente Personen, an Kinder oder geistig eingeschränkte Menschen. Erath (2006) erachtet die verschiedenen Rollen, welche im Coaching eingenommen werden (vgl. Kap. 4.6) für die Sozialarbeit als interessant (S. 204). Für die Bachelorautorinnen bietet die Rollenvielfalt eine Möglichkeit für ein Coaching in der sozialarbeiterischen Beratung, weil Sozialarbeitende ebenfalls mit diversen Personen und verschiedensten Anliegen arbeiten. Erath (2006) bewertet dies als Chance, die Rolle der Sozialarbeitenden weniger starr zu betrachten (S. 204).

Greif (2008) führt aus, dass ein gelingendes Coaching mitunter eine Veränderungsmotivation bedingt (S. 277). Coachende arbeiten dementsprechend mehrheitlich mit Kunden/Kundinnen zusammen, da jene laut de Jong und Berg (2008) gewillt sind, Probleme anzugehen und Situationen zu verändern (S. 106). Sozialarbeitende können, aufgrund des jeweils differenten Kontextes, nicht grundsätzlich mit einer Veränderungsmotivation seitens Klient/Klientin rechnen. Zwar arbeiten sie im freiwilligen Kontext auch mit Kunden und Kundinnen, doch im Zwangskontext nehmen gemäss Weber (2005) die meisten Klienten/Klientinnen kein Problem wahr und sind dementsprechend nicht veränderungswillig. Dieses Beziehungsmuster entspricht den Besuchenden (S. 30). Auf klagende Adressaten/Adressatinnen treffen Sozialarbeitende in jedem Arbeitsfeld. Auch bei Klagenden ist der Wille zur eigenen Veränderung minimal.

Eine klare Grenze entsteht somit zwischen sozialarbeiterischer Beratung und Coaching im Feld Schutz/Kontrolle/Fürsorge. Denn in diesem Feld dominiert in der sozialarbeiterischen Beratung die Kontroll- und Schutzfunktion. Einerseits fordern die Sozialarbeitenden von Klienten/Klientinnen, andererseits erwähnt Kunz (2012) die Förderungsfunktion in diesem Arbeitsfeld (S. 5). Coaching übt keine kontrollierenden Funktionen aus (vgl. Kap. 4.5). Die Beziehung von Coachenden und Adressaten/Adressatinnen findet auf Augenhöhe statt (von Bose, Mertens-Schmid & Schuchardt-Hain, 2003, S. 48). In der Sozialarbeit ist dies im gesetzlichen Kontext nicht möglich, da Macht eine Konstante dieser Beziehung darstellt (Haselmann, 2009, S. 126). Das Tripelmandat nach Staub-Bernasconi (2007) bestätigt diese Machtbeziehung (vgl. Kap. 3.7). Trotz den Grenzen eines Coachings im gesetzlichen Kontext, nehmen die Bachelorautorinnen einen schmalen Weg wahr, Klienten/Klientinnen in diesem Arbeitsfeld zu coachen. Die Aspekte Unfreiwilligkeit und mangelnde Motivation schliessen sich



für die Bachelorautorinnen nicht aus, da eine Motivation auch im Nachhinein entstehen kann. Von Sassen und Vogelauer (1998) sind der Auffassung, dass der eigene Wille und die Motivation zu einer Veränderung für ein erfolgreiches Coaching zwar voraussetzend sind. Dennoch sind sie davon überzeugt, dass sich eine Motivation auch nachträglich entwickeln kann (S. 22). Demnach muss ein verschriebenes Coaching nach Ansicht der Bachelorautorinnen nicht zwingend scheitern. Laut Zobrist (2010) verfügt die Klientschaft im gesetzlichen Kontext auch über eine Motivation für etwas. So merkt er an: „Menschen sind immer zu etwas motiviert. Sie können auch vermeidend und/oder sozial abweichend motiviert sein“ (S. 432). Demnach halten die Bachelorautorinnen fest, dass nicht die Freiwilligkeit entscheidet über ein erfolgreiches Coaching, sondern die vorhandene Veränderungsmotivation.

Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) plädieren im Kontext Sozialer Arbeit für ein sozialpädagogisches Coaching (vgl. Kap. 6.1) (S. 33). Das Fazit der Bachelorautorinnen für ein sozialpädagogisches Coaching in der Sozialarbeit hat ergeben, dass eine Anwendung dieses Konzeptes in der Sozialarbeit durchaus Möglichkeiten bietet. Jedoch erkennen die Bachelorautorinnen in der Anwendung dieses sozialpädagogischen Konzeptes Schwierigkeiten (vgl. Kap. 6.1.2), welche sich mit denen vom Zwangskontext vorgegebenen Grenzen decken (Kontroll- und Schutzfunktion, Tripelmandat).

Bei den Experten-/Expertinneneinschätzungen überwiegen die Stimmen, welche Coaching in sozialen Feldern sehen. So plädieren Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) klar für eine Verknüpfung von Coaching und Sozialer Arbeit. Laut den Autoren „(. . .) kann Coaching als spezifische Beratungs- und Begleitungsmethode in der Sozialen Arbeit eine sinnvolle und am einzelnen Adressaten orientierte Hilfe anbieten“ (S. 33). Auch für Müller-Commichau (2002) birgt Coaching als Arbeitsmethode in sozialen Feldern den Vorteil, mit Klienten/Klientinnen so umzugehen, dass diese stets als Subjekte im Veränderungsprozess wahrgenommen werden (S. 31). Es werden jedoch auch kritische Stimmen wie jene von Böhmer (2004) laut, welcher der Ansicht ist, dass „(. . .) ein so stark auf eigenes Engagement und Veränderungswillen angelegtes Konzept wie Coaching für die direkte Arbeit mit Klienten nur wenig geeignet (. . .)“ ist (S. 50). Den Bachelorautorinnen ist klar, dass sich diese Aussagen auf eine Verknüpfung von Coaching und Sozialer Arbeit beziehen. Konkret zur Verknüpfung von Coaching und Sozialarbeit äussert sich nur Erath (2006). Er bejaht das Coachingkonzept als bezugswissenschaftliche Methode in der Sozialarbeit (S. 204).

Die Verortungen ergeben, dass Coaching im systemischen Kontext im Feld Veränderung/Entwicklung durchaus eine Beratungsform für die Sozialarbeit darstellt. Nur begrenzt coachen können Sozialarbeitende in den Feldern Information/Service,

Schutz/Kontrolle/Fürsorge sowie im Feld Stabilisierung/Betreuung/Begleitung. Diese Schlussfolgerungen leiten die Bachelorautorinnen aus den gemeinsamen sowie unterschiedlichen Zielen, Adressaten/Adressatinnen, Funktionen, Aufgaben, Rollen und Beziehungsmustern ab.

## **7.2. Schlussfolgerungen für Profession und Praxis der Sozialarbeit**

Die Bachelorarbeit zeigt klare Grenzen von Coaching in der Sozialarbeit auf. So kann die Kontroll- und Schutzfunktion mit Coaching nicht ausgeübt werden. Zudem ist die Veränderungsmotivation eine grundlegende Voraussetzung im Coaching. Das Coaching in der sozialarbeiterischen Tätigkeit wird somit bei Klienten/Klientinnen, bei denen der Wille zur Veränderung fehlt, eingeschränkt. Dennoch sehen die Bachelorautorinnen im Coaching Potenzial für die Sozialarbeit. Sie sind der Meinung, sich heutzutage coachen zu lassen, das ist cool. Mann/Frau lässt sich coachen, wenn er/sie nicht mehr weiter weiss. Sich sozial beraten zu lassen hingegen, stellt eine grössere Hürde dar. Die Bachelorautorinnen haben in ihrer Berufstätigkeit vermehrt die Erfahrung gemacht, dass soziale Beratung oft mit ‚Versagen‘ assoziiert wird. Für die Bachelorautorinnen kann die Profession Sozialarbeit von der Popularität des Coachings, unter der Voraussetzung, dass Coaching verstanden und professionell angewendet wird, profitieren. Damit dies gelingt, müssen sich Sozialarbeitende den Grenzen der Anwendbarkeit des Coachings bewusst sein und es nicht missbräuchlich anbieten beziehungsweise anwenden. „So ist es – sehr zum Leidwesen seriöser Coaching-Anbietender – heutzutage auch weitverbreitet, lediglich Umetikettierungen spezieller Beratungs- oder Trainingsmassnahmen vorzunehmen, um diese dann (. . .) unter der Erfolgsformel „Coaching“ zu verkaufen“ (Birgmeier, 2006b, S. 209). Sozialarbeit kann einerseits zwar von der Beliebtheit des Coachings profitieren, andererseits kann der „Containerbegriff“ Coaching ihrer Professionalität damit auch schaden.

Des Weiteren gehen die Bachelorautorinnen davon aus, dass das Handlungsrepertoire von Sozialarbeitenden erweitert werden kann, sofern Coaching als Methode verstanden wird. Aktuell ist die Diskussion um die Professionalisierung von Coaching in der Literatur noch im Gange. Wenn Sozialarbeitende über Coachingkenntnisse verfügen, dann kann sie in dieser regen Diskussion Stellung nehmen. Sozialarbeit kann für Coaching eine Orientierungsdisziplin darstellen, da sie ähnliche Zielintentionen (Empowerment) verfolgt. Wird Sozialarbeit als Disziplin im Coaching beigezogen, dann kann dies zur Professionalisierung von Coaching sowie jener der Sozialarbeit beitragen. Ganz im Sinne von Birgmeier (2006): „(. . .) die Soziale Arbeit verpasste eine Chance, wenn sie diesen Professionalisierungsweg nicht mitginge (. . .)“ (S. 214). Ergänzend kann sich Sozialarbeit mit der Verwendung des sozialpädagogischen Coachings auch für eine Professionalisierung von Coaching einsetzen, Birgmeier (2006) bestätigt dies und

fordert von der Sozialen Arbeit: „(. . .) sie könnte Coaching nicht nur als Methode (. . .) anwenden, sondern sich darüber hinaus auch in Gestalt eines sozialpädagogischen Coachings als besonderes Konzept personenzentrierter Dienstleistung weiter entwickeln“ (S. 214).

Sozialpädagogisches Coaching kann eine Chance für ein Coaching in der sozialarbeiterischen Praxis darstellen. Schlussendlich aber muss das Konzept in der Praxis der Sozialarbeit getestet und bewertet werden, um ein abschliessendes Fazit für die Sozialarbeit zu ziehen.

Coaching in sozialen Arbeitsfeldern ist ein aktuelles Thema, welches noch nicht abschliessend diskutiert wurde. Birgmeier, Loebbert und Wegener (2012) merken dazu passend an:

„Coaching in der Sozialen Arbeit wird weiter wachsen, um Menschen jeder Altersstufe coachend zu helfen, ihre Handlungsprobleme zu überwinden und Strategien zur Sicherung und Wiedergewinnung ihrer individuellen Lebensführung zu gewinnen“ (S. 34).

### **7.3. Abschliessende Gedanken und weiterführende Fragen**

Es ist noch nicht geklärt, inwiefern Coaching sich als Methode oder als Profession etabliert. Klar ist: Coaching ist populär und weit verbreitet. Nicht jedes angebotene Coaching stellt tatsächlich ein professionelles Coaching dar. Die Bachelorarbeit hat den Blick der Bachelorautorinnen verschärft, ganz nach dem Sprichwort „Es ist nicht alles Gold, was glänzt“.

Die Ergebnisse der Bachelorarbeit zeigen, dass mit einer vorhanden Veränderungsmotivation der Klientschaft auch im sozialarbeiterischen Zwangskontext gecoacht werden kann. Die Bachelorautorinnen machen sich über eine konkrete Umsetzung von Coaching im gesetzlichen Kontext kritische Gedanken. So stellt sich ihnen die Frage, wie Sozialarbeitende im Zwangskontext die Rolle des Coachenden sowie die Rolle des Kontrolleurs/der Kontrolleurin unter einen Hut bringen können. Oder wäre es gar sinnvoll, diese Rollen auf zwei Personen aufzuteilen?

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass Coaching in der Sozialen Arbeit, miteinander in der Sozialarbeit, ein Thema ist. Interessant zu beobachten dürfte die Entwicklung und der Aufwärtstrend von Coaching allgemein sowie von Coaching in sozialen Arbeitsfeldern sein. Die Bachelorautorinnen sind der Auffassung, dass die Sozialarbeit dazu einen essenziellen Beitrag leisten kann. Mögliche Wege sehen die Bachelorautorinnen in einer Forschungsarbeit, welche untersucht, wie, wo und wann in der Sozialarbeit heutzutage bereits gecoacht wird. Des Weiteren haben die Bachelorautorinnen über Life-Coaching gelesen, welches in den USA weit verbreitet ist. Interessant wäre es, dieses Life-Coaching genauer zu untersuchen und Prozesse sowie Abläufe kennenzulernen, damit festgestellt werden kann, inwiefern sich diese Form für die Sozialarbeit eignet. In diesem Zusammenhang wäre es ebenfalls spannend, Methoden des

Coachings zu analysieren, um Unterschiede respektive Gemeinsamkeiten zur sozialarbeiterischen Beratung auf methodischer Ebene festzuhalten. Eine Untersuchung der für Coaching und sozialarbeiterische Beratung benötigten Kompetenzen wäre eine weitere Möglichkeit, die zwei Beratungsformen in Vergleich zu setzen. In ihrer Arbeit beziehen sich die Bachelorautorinnen aufs Einzelcoaching. Sie interessieren sich dafür, ob ihre Ausführungen auf das Gruppen- und Teamcoaching übertragen werden können. Das wäre eine weitere Untersuchung wert.

Trotz den Grenzen eines Coachings im gesetzlichen Kontext, nehmen die Bachelorautorinnen Möglichkeiten wahr, Klienten/Klientinnen in der Sozialarbeit zu coachen. Jedoch stellt sich ihnen die Frage: Wird und will die Sozialarbeit von Coaching profitieren? Wenn ja, dann sollte sie die Chance packen und den Weg für Coaching in die Sozialarbeit öffnen.

## 8. Literatur- und Quellenverzeichnis

Aeschlimann, Andrea & Michelsen, Sarah (2005). *Lösungen? Kein Problem! Chancen und Grenzen der lösungsorientierten Beratung in der Sozialberatung*. Bern: Soziothek.

Bamberger, Günter G. (2005). *Lösungsorientierte Beratung* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

Bamberger, Günter G. (2010). *Lösungsorientierte Beratung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO). *Beratungsformate*. Gefunden am 26. Juni 2012, unter <http://www.bso.ch/download/verbandsdrucksachen.html>

Birgmeier, Bernd; Loebbert, Michael & Wegener, Robert (2012). Das Zusammenspiel von Coaching und Sozialer Arbeit. Vorschläge für ein Konzept eines sozialpädagogischen Coachings. *Sozialaktuell*, 44 (5), S.32-34.

Birgmeier, Bernd R. (2010). *Sozialpädagogisches Coaching. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen und Perspektiven für Soziale Berufe*. Weinheim: Juventa.

Birgmeier, Bernd R. (2006). Coaching: Methode der Sozialen Arbeit oder eine eigenständige Profession? *Soziale Arbeit*, 55 (6), 208–215.

Birgmeier, Bernd R. (2006a). Heute schon gecoacht? Eine aktuelle Bestandsaufnahme zum Wesen und zur Karriere eines neuen Beratungsformates. *Sozialmagazin*, 31 (7-8), 14–25.

Birgmeier, Bernd R. (2006b). Coaching und Soziale Arbeit. Koordinaten eines neuen Dienstleistungs-Modells. *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 57 (6), 58–65.

Birgmeier, Bernd R. (2005). *Coaching und Soziale Arbeit. Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings*. Weinheim und München: Juventa.

Böhmer, Anselm (2004). Coaching – ein neuer Ansatz für die Soziale Arbeit? *Soziale Arbeit*, 25 (2), 49-55.

Böning, Uwe (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – eine 15-Jahres-Bilanz. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Aufl., S. 21-54). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Brandl-Nebehay & Andrea; Russinger, Ulrike (1995). Systemische Ansätze im Jugendamt – Pfade zwischen Beratung, Hilfe und Kontrolle. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 13 (2), 90-104.

Brühwiler, Urban; Kunz, Daniel; Solèr, Maria & Schmocker, Beat (2009). *Einführung in allgemeine erklärende und normative Handlungstheorien*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

Conen, Marie-Luise & Cecchin, Gianfranco (2011). *Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loswerden? Therapie und Beratung mit unmotivierten Klienten und in Zwangskontexten* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

De Jong, Peter & Kim Berg Insoo (2008). *Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie* (6. Aufl.). Dortmund: Verlag modernes lernen.

Erath, Peter (2006). *Sozialarbeitswissenschaft. Eine Einführung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Fallner, Heinrich & Pohl, Michael (2001). *Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung*. Opladen: Leske + Budrich.

Fuchs, Ursula (2010). *Skript Kurzzeitberatung*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

Greif, Siegfried (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.

Greif, Siegfried (2005). Vorwort. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Aufl., S. 11-18). Göttingen: Hogrefe.

Grimmer, Bernhard & Neukom, Marius (2011). Coaching oder Psychotherapie: Was ist das Richtige für meine Klientin oder meinen Klienten? In Robert Wegener; Agnes Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (1. Aufl., S. 96-105). Wiesbaden: VS Verlag.

Hafen, Martin (2004). *Luhmann in der Sozialen Arbeit*. Gefunden am 05.04.2012, unter [http://www.fen.ch/texte/mh\\_luhmann\\_sa.pdf](http://www.fen.ch/texte/mh_luhmann_sa.pdf)

Haselmann, Sigrid (2009). Systemische Beratung und der systemische Ansatz in der sozialen Arbeit. In Brigitta Michel-Schwartze (Hrsg.), *Methodenbuch Soziale Arbeit. Basiswissen für die Praxis* (2. Aufl., S. 153-206). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Heiner, Maja (2010). *Soziale Arbeit als Beruf. Fälle – Felder – Fähigkeiten* (2. Aufl.). München: Ernst Reinhardt Verlag.

Jüster, Markus; Hildenbrand, Claus-Dieter & Petzold, Hilarion G. (2005). Coaching in der Sicht von Führungskräften – Eine empirische Untersuchung. In Christopher Rauen (Hrsg.), (2005). *Handbuch Coaching* (3. Aufl., S. 77-98). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Kähler, Harro Dietrich (2009). *Erstgespräche in der sozialen Einzelhilfe* (5. Aufl.). Freiburg in Breisgau: Lambertus Verlag.

Klassen, Michael (2004). *Was leisten Systemtheorien in der Sozialen Arbeit? Ein Vergleich der systemischen Ansätze von Niklas Luhmann und Mario Bunge*. Bern: Haupt.

König, Eckard & Volmer, Gerda (2009). *Handbuch Systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim: Beltz Verlag.

König, Eckard & Volmer, Gerda (2005). Systemisch denken und Handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung. Weinheim: Beltz Verlag.

Krüger, Rolf (Hrsg.). (2011). *Sozialberatung. Werkbuch für Studium und Berufspraxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kunz, Daniel (2012). *Modul 102 Beratung und Intervention*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

Kunz, Daniel (2012a). *Modul 102 Beratung und Intervention. Modulkontext und Grundlagen Sozialarbeiterischer Beratung*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

Lambers, Helmut (2010). *Systemtheoretische Grundlagen Sozialer Arbeit*. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich Verlag.

Laubscher, Raphael (2006). *Betriebliche Sozialberatung. Unterstützung in sozialen Fragen*. Zürich: SPEKTRAMedia.

Lauterbach, Matthias (2003). Coaching: eine Dienstleistung zwischen Modeerscheinung und professioneller Kunst – Zur Qualität von Coaching. In Karin Mertens-Schmid (Hrsg.), *Coaching als Beratungssystem* (S. 91-122). Heidelberg: Economica Verlag.

Levold, Tom (2003). Die Professionalisierung der Persönlichkeit – zur gesellschaftlichen Aktualität von Coaching. In Karin Mertens-Schmid (Hrsg.), *Coaching als Beratungssystem* (S. 55-88). Heidelberg: Economica Verlag.

Link, Jürgen (2003). Reflexionsbereiche im systemischen Coaching. In Karin Mertens-Schmid (Hrsg.), *Coaching als Beratungssystem* (S. 125-155). Heidelberg: Economica Verlag.

Looss, Wolfgang & Rauen, Christopher (2005). Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Aufl., S. 155-182). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Ludewig, Kurt (1992). *Systemische Therapie*. Stuttgart: Klett Cotta.

Ludewig, Kurt (2002). *Leitmotive systemischer Therapie*. Stuttgart: Klett Cotta.

Lüssi, Peter (2001). *Systemische Sozialarbeit. Praktisches Lehrbuch der Sozialberatung* (5. Aufl.). Bern: Haupt.



Miller, Tilly (2001). *Systemtheorie und Soziale Arbeit. Entwurf einer Handlungstheorie* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.

Migge, Björn (2007). *Handbuch Coaching und Beratung* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

Müller-Commichau, Wolfgang (2002). Coaching im sozialen Feld. Hilfe in schwierigen beruflichen Situationen. *Sozialmagazin*, 27 (4), 28-32.

Pohl, Michael & Wunder, Michael (2001). *Coaching und Führung. Orientierungshilfen und Praxisfälle*. Heidelberg: I.H.Sauer Verlag.

Radatz, Sonja (2011). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (7. Aufl.). Wien: Verlag systemisches Management.

Rauen, Christopher (2005). Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In Christopher Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Aufl., S. 111-136). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Schäfter, Cornelia (2010). *Die Beratungsbeziehung in der Sozialen Arbeit. Eine theoretische und empirische Annäherung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schmocker, Beat (2004). *Das gemeinsame ‚Dach‘ der Berufsgruppe ‚Sozialarbeit‘, ‚Sozialpädagogik‘ und ‚Soziokulturelle Animation‘*. Gefunden am 06. Juni 2012, unter [http://www.avenirsocial.ch/cm\\_data/Referat\\_zur\\_Sozialen\\_Arbeit\\_1.pdf](http://www.avenirsocial.ch/cm_data/Referat_zur_Sozialen_Arbeit_1.pdf)

Schmocker, Beat (2006). *Definition Soziale Arbeit*. Gefunden am 02. April 2012, unter [http://www.avenirsocial.ch/cm\\_data/DefSozArbeitIFSWIASSW.pdf](http://www.avenirsocial.ch/cm_data/DefSozArbeitIFSWIASSW.pdf)

Schreyögg, Astrid (2003). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus.

Schulze, Anne; Grotjahn, Henrik (2004). *Systemtheorie und Konstruktivismus*. Gefunden am 02.04.2012, unter [http://egora.uni-muenster.de/ifk/sose2004/bindata/Thesenpapier\\_Henning\\_Grotjahn.pdf](http://egora.uni-muenster.de/ifk/sose2004/bindata/Thesenpapier_Henning_Grotjahn.pdf)

Sickendiek, Ursel; Engel, Frank & Nestmann, Frank (1999). *Beratung. Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze*. Weinheim: Juventa.

Staub, Romi (2007). *Coaching...und Veränderungen gehen viel einfacher* (3. Aufl.). Zürich: SPEKTRAMedia.

Staub-Bernasconi, Silvia (2007). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft*. Bern: Haupt Verlag.

Thiersch, Hans (1992). *Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Aufgaben der Praxis im sozialen Wandel*. Weinheim: Juventa.

Thiersch, Hans (2007). *Sozialarbeit/Sozialpädagogik und Beratung*. In Frank Nestmann; Frank Engel & Ursel Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung. Band 1: Disziplinen und Zugänge* (2. Aufl., S. 115-124). Tübingen: dgvt Verlag.

Tomaschek, Nino (2003). *Systemisches Coaching. Ein zielorientierter Beratungsansatz*. Wien:Facultas Verlag.

Von Bose, Dorothee; Mertens-Schmid, Karin & Schuchardt-Hain, Christiane ( 2003). *Führungskräfte im Gespräch über Coaching. Eine empirische Studie*. In Karin Mertens-Schmid (Hrsg.), *Coaching als Beratungssystem* (S. 1-54). Heidelberg: Economica Verlag.

Von Sassen, Hans & Vogelauer, Werner (1998). *Coaching – ganzheitlich gesehen. Voraussetzungen – Konzepte – Praxisergebnisse*. In Werner Vogelauer (Hrsg.), *Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen* (S. 9-40). Wien: MANZ Verlag.

Von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen (2007). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (10. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Von Spiegel, Hiltrud (2008). *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit* (3. Aufl.). München: Ernst Reinhard Verlag.

Weber, Esther (2005). *Beratungsmethodik in der Sozialarbeit. Das Unterrichtskonzept der Beratungsmethodik der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern* (2. Aufl.). Luzern: interact Verlag.

Zechner, Katrin (2011). Coaching fernab der Elite. In Robert Wegener; Agnes Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (1. Aufl., S. 178-188). Wiesbaden: VS Verlag.

Zobrist, Patrick (2010). Zehn Basisstrategien zur Förderung der Veränderungsmotivation und zum Umgang mit Widerstand im Kindes – und Erwachsenenschutz. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 67 (6), 431-444.

---

Titelbild: *Running* von Reto Heinle ([www.photoandgraphic.ch](http://www.photoandgraphic.ch)). Angefertigt für diese Bachelorarbeit am 27. Juli 2012.

---

## 9. Anhang



# Coaching als Methode und/oder Profession?

*Bernd Birgmeier, Eichstätt*

### 1. Coaching in process – vertieft professionalisiert oder methodisch etabliert?

Kaum ein anderer Bereich im Dienstleistungssektor wird derzeit von derartigen Legitimationsanfragen konfrontiert wie das Coaching. Trotz des enormen Erfolges von Coaching in der Praxis, der hohen Reputation vieler Anbieter und einer immer intensiver werdenden wissenschaftlichen Durchdringung des Arbeitsfeldes ringen Wissenschaftler, Praktiker und Experten um eine Bestimmung des Begriffs – nicht zuletzt um Kriterien einzuführen, mit denen sich die Spreu vom Weizen, genauer gesagt: professionelle und seriöse Coaching-Ansätze von unseriösen Angeboten abgrenzen lassen. Ein Blick in die Literatur oder in die Homepages einzelner Anbieter im Internet vermittelt oft den Eindruck, dass sich hinter der Programmformel Coaching mittlerweile ein buntes Knäuel unreflektierter und willkürlicher Behauptungen und Hoffnungen rankt, wodurch es umso schwieriger wird, eindeutig abzubilden, was sich inhaltlich nun überhaupt noch im Rahmen eines durchaus konstruktiven professionspolitischen und im rationalen Kontext geführten Diskurses bewegt und was nicht. Problematisch wird es vor allen Dingen dann, wenn Inhalts-, Sach- und Beziehungsebenen ineinander vermischt oder miteinander verwechselt werden mit der Folge, dass die Auseinandersetzung über Professionalität von bzw. im Coaching zunehmend mehr von reflexionshemmenden Lagermentalitäten gebrandmarkt ist und weniger von einem behutsamen Aufeinander-Zugehen oder gar einer sich langsam entwickelnden Konvergenz.

Eine Konvergenz besteht allenfalls in der Heuristik, Coaching als Ober- bzw. Sammelbegriff für individuelle *Formen* personenzentrierter Beratung und Betreuung auf Prozessebene zu fassen (vgl. dazu *Rauen* 2000, 303; *Böning* 2000, 20). Dennoch zeigt sich durch einen solchen sehr offen gehaltenen, doch durchaus korrekten Definitionsrahmen aktuell ein sehr breites Spektrum an Antworten in Bezug auf die Frage nach der eigentlichen Identität und dem konkreten Wesen von Coaching. So zeitigt das Vorhaben, über eine differenziertere *Formfestlegung* von Coaching eine Identitätsfindung und -stiftung voranzutreiben, mittlerweile ein überaus buntes Tableau an Meinungen, die allesamt dem Versuch gewidmet sind, zu bestimmen, worum es sich beim Coaching denn *formal* handeln könnte: um eine Methode, einen Beruf, ein Verfahren, ein Konzept, eine Maßnahme, eine Profession, eine Aufgabe, ein Instrument oder um eine

Kunst? Falls somit in der Tat davon auszugehen ist, dass es *das* Coaching nicht gibt (vgl. Böning 2000, 10), verbergen sich hinter dem Begriff auch unterschiedliche Anwendungsformen, die Coaching gleichermaßen bestimmen als:

- eine **Form** der Beratung (Schreyögg 2003, 217; Kaesler 2003, 203; Grobe 2002, 1; Flamme 2002, 205 f.; Fallner, Pohl 2001, 13; Vogelauer 2004 121 f.; Hipp, Schmid 2004, 3); „Form einer Beratungsbeziehung“ (Looss & Rauen 2000, 91); „Form der Hilfeleistung“ (v. Sassen, Vogelauer 2000, 33); „Beratungsform“ (Looss 1997, 139); „Form des Führungsverhaltens“ (Kostka 2002, 10); „Interventionsform“ (Schmidt-Lellek 2003, 227); „Form“ (zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern) (Dehner, Dehner 2004, 11+19); „neue Form der Personalentwicklung“ (Mahlmann 2001, 14)
- eine **Arbeitsbeziehung** (Looss, Rauen 2000, 91)
- eine **Dienstleistung** (Hipp, Schmid 2004, 1); „psychologische Dienstleistung“ (Böning 2000, 12)
- ein **Verfahren** (Schmidt-Lellek 2003, 227) „Beratungsverfahren“ (Grobe 2002, 1)
- eine (Beratungs- und Entwicklungs-) **Maßnahme** (v. Bose et al. 2003, 6); „Maßnahme der Personalentwicklung und Personalförderung“ (Fallner, Pohl 2001, 23)
- ein **Instrument** (Haberleitner et al. 2004, 25; Böning 2000, 38; Hildenbrand, Jüster 2004, 1; Anders 2002, 101); „Instrument“ der Führungskräfteentwicklung (Stahl, Marlinghaus 2000, 199); „Instrument“ für Personen mit Managementaufgaben (Wilsdorf 2004, 1); „Instrument“ zur Entwicklung der Lernfähigkeit des Unternehmens (Fallner, Pohl 2001, 23)
- ein **Mittel** (Stahl, Marlinghaus 2000, 199)
- eine **Kunst** (zur Förderung von Bewusstsein und Verantwortung) (Whitmore 1994, 56)
- einen **Stil** (Hipp, Schmid 2004, 1)
- ein **Konzept** (Böning 2000, 38); (klientenzentriertes und individuelles) „Betreuungskonzept“ (Schmidt 1995, 19); „Beratungs- und Assistenz-Konzept“ (Müller-Commichau 2002, 28); „theoretische Konzeption“ (Hauke, Sulz 2004, III); „Konzept“ (zwischen beruflicher Weiterbildung und Psychotherapie) (Anders 2002, 101); „Begleitungs- und Trainings-Konzept“ (Fallner, Pohl 2001, 13); Variation eines „Meta-Konzepts“ (ebd. 2001, 38)
- ein **Professionalisierungsmodell/-prozess** (Pohl, Wunder 2001, 34)
- einen **Beruf** (Gross; zit. n. Spiess 2004, 31)
- eine **Methode** (Vogelauer 2004, 121; Grobe 2002, 1; Reichel, Rabenstein 2001, 9); „Methode, Leute zu managen“ (Whitmore 1994, 56); „Problemlösungsmethode“ (Radatz 2002, 85); (befristete) „Methode“ (Wilsdorf 2004, 1)

Hinsichtlich dieser vielen Verwendungsformen bestimmt sich der Identitätsbildungsprozess des Coachings besonders durch die zuletzt aufgezählten Aspekte, die zunächst als Ausdruck einer dynamischen Entwicklung des Coachings betrachtet werden können, jedoch zu einer Differenzierung und Verhältnisbestimmung zwingen. Mit dieser Differenzierung zwischen Coaching als Profession, Beruf und/oder Methode werden unterschiedliche Dimensionen ersichtlich, die für die Identitätsbildung von Coaching eine jeweils eigene Funktion erfüllen. So ist die Professionalisierungsdebatte im Coaching in erster Linie in der *Sozialdimension* anzusiedeln, die sich vorwiegend für die machtheoretische Frage interessiert, unter welchen Umständen und mit welchen Strategien es eine Berufsgruppe schafft, sich ein exklusives Kompetenzmonopol anzueignen,

während die Auffassung von Coaching als Methode eine *sachliche Dimension* berührt, die im Horizont der Anforderungen des Arbeitsfeldes zuallererst versucht, ein klares Profil methodischen Wissens und Könnens zu ermitteln (vgl. Galuske 1999, 117).

Unter diesen ambivalenten Vorzeichen ist derzeit eine aus den Problemen der populistischen Phase entstandene neue Entwicklungsphase des Coachings zu erkennen, die *Böning & Fritschle* als eine Phase der „vertieften Professionalisierung“ bezeichnen (2005, 22 ff.). Kennzeichen dieser Professionalisierungsphase sind den Autoren zufolge u.a. die hohe Popularität mentalen Trainings, eine mittlerweile selbstverständlich gewordene Betreuung von Spitzensportlern, eine Erhöhung der Qualitätsanforderungen in der Praxis, Anfänge von Standardisierungen in Ausbildung und Praxis, eine wissenschaftliche Erforschung von Praxiskonzepten, die Zunahme von Kongressen und Fachtagungen, der Aufbau von Coaching-Pools in vielen Betrieben und die zunehmende Nachfrage des Coaching-Angebots durch Persönlichkeiten im wirtschaftlichen, politischen und unternehmerischen Bereich (vgl. ebd.). Mit diesem Kriterienkatalog wird in erster Linie auf Tatsachenbestände verwiesen, die den unzweifelhaften Erfolg und die Relevanz der *Coaching-Praxis* herausstellen. Dennoch besteht gerade die Gefahr darin, den Erfolg von Professionalisierung einzig und allein von der Praxisrelevanz des Coaching abhängig zu machen. Eine „starke Verbreitung von Coaching in der Praxis“ und die „Prognose einer weiter wachsenden Nachfrage“ (*Stahl, Marlinghaus* 2000, 206) ist nur *ein* Kriterium von vielen, mit dem eine Tätigkeit, ein Beruf, ein Arbeitsfeld tatsächlich auch zu einer vollständigen Profession weiterentwickelt werden kann. Das Fehlen von Praxiserfahrung, Methodenvalidierung, Qualifikationsnachweisen, Evaluierung der Coaching-Techniken, interdisziplinärer wissenschaftlicher Forschung und Theoriebezüge spricht jedoch eher dafür, dass sich Coaching zwar als spezifische Methode behaupten kann, als Profession jedoch erst am Beginn eines (wenn auch sehr verheißungsvollen) Prozesses steht.

## 2. Coaching als Methode

Aus professionspolitischer Sicht ist die Strategie, Coaching zunächst einmal als exklusive Handlungsmethode zu etablieren, um daraus dann den Professionalisierungsprozess zu beschleunigen, durchaus legitim. Nicht von ungefähr sprechen daher nicht alle Autoren (schon) von einem Coaching als Profession. Für manche ist Coaching derzeit ein Konzept, ein Verfahren, eine Technik oder eine Methode, mit der versucht wird, die Tätigkeit von Coaches als originell, unabdingbar und spezialisiert auszuweisen. Die Auffassung, Coaching als Methode zu explizieren, wie es in der Fachliteratur beispielsweise etwa von *Vogelauer* (2002, 11; 2004, 121), *Grobe* (2002, 1), *Reichel & Rabenstein* (2001, 9), *Whitmore* (1994, 56), *Radatz* (2002, 85) oder *Wilsdorf* (2004, 1) vorgeschlagen wird, entspricht einer frühen Stufe im Professionalisierungsprozess, die auf der *Sachdimension* anzusiedeln ist und „klassisch“ professionalisierungsbezogene und -politische *Sozialdimensionen* (vorerst) nur am Rande berührt.

Unter *Methode* ist nach geläufigem Sprachverständnis ganz allgemein entweder das planvolle, gezielte und reflektierte Vorgehen oder eine spezifische Form des Herangehens an Aufgaben und Lösungen von Zielen und/oder Problemen zu verstehen. Nach dieser engeren Bedeutungszuschreibung haben Methoden demgemäß immer etwas mit einem „planvollen Handeln“ zu tun, „das in gewissem Umfang standardisiert ist“ (*Galuske* 1999, 19) und die Frage nach dem *wie* in das Zentrum jeglichen Handelns zur

Zielerreichung stellt. Im Spektrum einer solchen Begriffsannäherung zeigt sich, dass zwischen Methoden und Zielen ein Implikationszusammenhang besteht, der auf zweierlei hinweist: einmal, dass Methoden stets inhaltliche Vorentscheidungen enthalten; zum zweiten, dass sich Zielsetzungen nicht ohne Bezugnahme auf die mögliche methodische Umsetzung verstehen lassen.

Eine Analyse einschlägiger Literatur ergab, dass einige Autoren Coaching auch als *Konzept* (u.a. Böning 2000, 38; Schmidt 1995, 19; Müller-Commichau 2002, 28; Hauke, Sulz 2004, III; Fallner, Pohl 2001, 13, 38) verstanden wissen wollen. Ein *Konzept* ist grundsätzlich zu definieren als ein holistischer Orientierungs-, Erklärungs- und Begründungsrahmen, eine Schule bzw. eine Handlungslehre, ein Handlungsmodell, in welchem die spezifischen Ziele, die zeitliche Realisierung, die unterschiedlichen Verfahren der Hilfe, die Zielgruppe, die Inhalte, die Methoden und die Verfahren in einen sinnhaften Zusammenhang gebracht werden (vgl. Zimmermann 2002, 172; Geißler, Hege 1995, 23). Im Blick auf die seriöse Coaching-Szene deuten sich zumindest Konturen unterschiedlicher Konzept-Schulen an, die sich in erster Linie auf den wissenschaftlich-akademischen Background und das bevorzugte Praxisfeld des jeweiligen Anbieters beziehen (z.B. eine systemisch-konstruktivistische, eine supervisorische, eine psychologisch-therapeutische, eine ökonomisch-beratende Schule etc.). Alle Ansätze, die sich innerhalb oder außerhalb solcher Schulen etablieren wollen, sind konkret konzeptionell zu verorten (vgl. Schreyögg 1999, 132 ff.). Denn für das Coaching gilt wie für alle anderen Professionen auch, dass die Methoden zwingend einem definierten und abgrenzbaren Konzept unterzuordnen sind (vgl. Galuske 1999, 22). Formal betrachtet, sind Methoden dieser Bedeutungszuschreibung entsprechend konstitutive Teilaspekte von Konzepten, vorausgedachte Pläne von Vorgehensweisen, die – im Gegensatz zu Konzepten – weniger auf Erklärungswissen abzielen als vielmehr auf Handlungswissen.

Im Rahmen dieser Verhältnisbestimmung zwischen Coaching als Methode und Coaching als Konzept kann daher festgehalten werden, dass es bei der Methode um die im Kontext eines Konzepts und innerhalb eines Konzepts verortbare begründete Planung des Vorgehens, die Planung der Intervention geht. Dieser Vorgabe gemäß ergeben sich zumindest sechs Perspektiven, die es ermöglichen, die Frage der Eignung der Methode auf ihre Nutzbarkeit und angemessene Einordnung in das Konzept zu überprüfen:

- (1) *Sachperspektive*: Welche Probleme sollen mit der Methode bearbeitet werden?
- (2) *Zielperspektive*: Welche Ziele sollen mit dieser Methode erreicht werden?
- (3) *Personenperspektive*: Wird die Methode der Zielgruppe, den Adressaten gerecht?
- (4) *Arbeitsfeldperspektive*: Ist die Methode relevant innerhalb des institutionellen Rahmens?
- (5) *Planungsperspektive*: Erlaubt die Methode die gezieltere Planbarkeit von Hilfeprozessen?
- (6) *Evaluationsperspektive*: Ist die Methode wirksam?

Darüber hinaus ist zu beachten, dass in der Version, Coaching als Methode auszuweisen, methodische „Teilaspekte“ (Zimmermann 2002, 172) oder „Einzelelemente“ (Geißler, Hege 1995, 29) enthalten sind, die begrifflich als *Verfahren* und *Techniken* bestimmt werden. Methoden und Verfahren/Techniken lassen sich nach dem Grad ihrer Komplexität voneinander differenzieren, d.h. dass Methoden im Regelfall auf ein umfangreiches Repertoire an Techniken und Verfahren zugreifen. Techniken/Verfahren sind demzufolge auf einer analytischen Ebene den Methoden untergeordnet und geben Antworten auf Detailprobleme auf dem Weg von der Identifikation eines Problems zur angestrebten Lösung.

Hinsichtlich der bisher definierten Begriffe für Konzepte, die darin relevanten Methoden, und die in ihnen angewandten Techniken/Verfahren ist last not least der Begriff

des *Arbeitsfeldes* zu spezifizieren, der meist mit den Begriffen Handlungs-, Berufsfeld und Aufgabenkreis synonym gesetzt wird. Generell liefern Arbeitsfelder die allgemeinen Bedingungen bzw. den Arbeitskontext einer Profession und stellen Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen Konzepten, Techniken, Methoden, Zielgruppen, notwendiger Ausbildung, politischen Bedürfnissen und anderem auf einer relativ abstrakten Ebene dar (vgl. Zimmermann 2002, 172). Wenn jedoch ein Arbeitsfeld zu verstehen ist als thematisch zentrierter Problem-/Arbeitszusammenhang, der sich besonders durch Schwerpunktwissen über spezifische Zielgruppen und Methoden ausweist, so ist zwischen einem Arbeitsfeld und einer Methode zu differenzieren: Methoden, so Zimmermann, „unterscheiden sich ... von Arbeitsfeldern dadurch, dass sie grundsätzlich nicht originär sind, sondern in verschiedenen Arbeitsfeldern vorkommen können“ (2002, 172). Dies würde bedeuten, dass Coaching als eigenständige Methode ebenso in der Supervision, Managementberatung, Organisationsentwicklung, Therapie etc. angewendet werden dürfte.

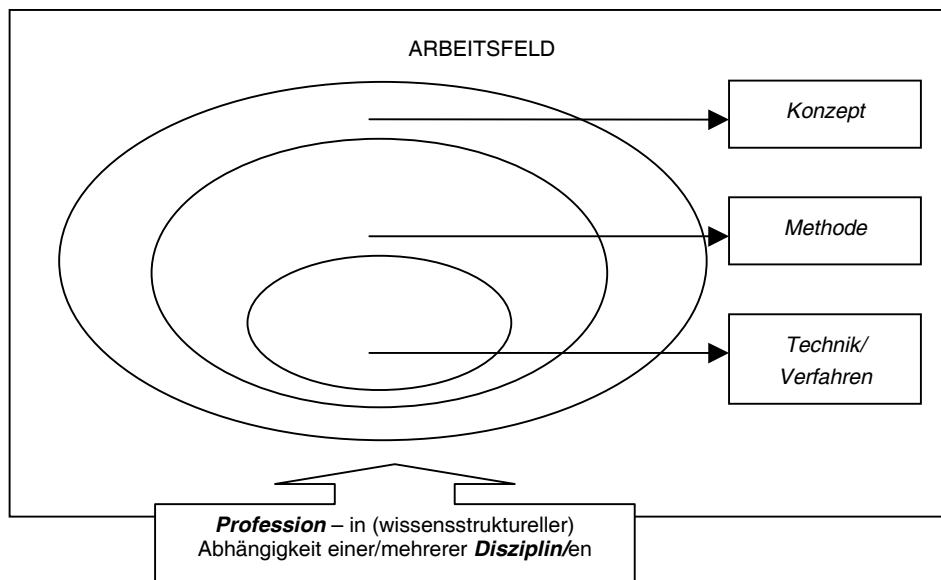


Abbildung 1: Bedeutungszuordnung: Konzept – Methode – Technik/Verfahren

### 3. Coaching als Profession

#### 3.1 Arbeit – Beruf – Profession?

Coaching zunächst als Methode zu etablieren, um daraus dann eine autonome Profession in einem eigenen Arbeitsfeld zu begründen, ist sicherlich eine (von vielen) Strategien der Professionalisierung. Die Frage ist aber, ob ein solcher methodenkonzentrierter (Um-?)Weg tatsächlich notwendig ist, Coaching allmählich neben anderen vergleichbaren Professionen einzureihen und nicht nur als Methode darin zu etablieren. Die Entwicklung von Coaching als Methode hin zur Profession bedeutet zugleich einen Wechsel von der Sachdimension in die Sozialdimension, wemgleich auch die



methodisch zu begründende Handlungskompetenz von Coachs stets im Horizont der Professionalisierungsfrage bleibt. Schließlich ist professionell, wer professionell methodisch handelt! Dennoch kann das Postulat einer vermeintlichen „vertieften“ Professionalisierung (Böning, Fritschle 2005, 22) von Coaching derzeit allenfalls als besondere Version einer bestimmten Professionalisierungsstrategie aufgefasst werden, die jedoch die Frage erzwingt, was Professionalisierung im Hinblick auf eine Abgrenzung zu Arbeit, Beruf und Verberuflichung bedeutet, wo sie beginnt und wo sie vollendet ist.

Von Professionalität ist in der Regel dann die Rede, wenn jemand seinen Job gut beherrscht bzw. wenn er sich auf sein Handwerk versteht. Nach diesem Verständnis kann „ein(e) FleischfachverkäuferIn ... ebenso als ‚Profi‘ angesehen werden wie eine AutomechanikerIn, eine SchreinerIn, eine KöchIn oder eine Ärztin, insofern sie ihren aus der beruflichen Tätigkeit resultierenden Anforderungen in besonderer Weise gerecht werden“ (Galuske 1999, 109 f.). Aus berufssoziologischer Perspektive ist es daher sehr wichtig, zwischen den Begriffen Arbeit, Beruf und Profession zu unterscheiden. Als *Arbeit* kann ein „Haarschnitt oder eine Beratung genauso verstanden werden wie die Pflege des heimischen Gartens oder die Kindererziehung“, wohingegen *Beruf* als eine aus dem übrigen Lebenszusammenhang ausgegrenzte Arbeitstätigkeit gegen Bezahlung definiert werden kann; Beruf ist daher die Bezeichnung für diejenigen Tätigkeiten, die bezahlt, in gesellschaftlich organisierten Kontexten erbracht und auf dem Arbeitsmarkt – auch im Dienstleistungssektor – gehandelt werden. Während mit dem Beruf also jene Teilmenge aus der gesamten Arbeit extrahiert wird, die in Form standardisierter Tätigkeitsmuster marktfähig wurde, ist mit *Profession* ein Begriff gemeint, der sich auf eine spezielle Ausprägung beruflicher Tätigkeit bezieht, „die mit einem besonders hohen Ansehen verbunden ist“ (ebd., 110). Weitere Abgrenzungsmerkmale von Professionen zu Berufen sind nach Rohde (1989, 449 f.):

- eine theoretisch fundierte Spezialausbildung, die einen Expertenstatus verleiht;
- die Verpflichtung der Professionsangehörigen auf einen spezifischen ethischen Berufskodex;
- die Organisation der Professionsangehörigen in einem Berufsverband, der Prüfungen, Evaluationen und Berufszugänge maßgeblich (mit-)bestimmt und kontrolliert;
- die Verfügungsgewalt der Professionsangehörigen über gewisse Entscheidungskompetenzen und die Zuschreibung von Fachautorität und Prestige sowie
- die Verfügung über ein in der Regel überdurchschnittliches Einkommen.

Im Rahmen dieser Unterscheidungskriterien lässt sich festhalten: Nicht jedes berufliche Handeln, mit dem man seinen Lebensunterhalt verdient, ist im engeren Sinne auch professionell. Die Verberuflichung einer Arbeitstätigkeit ist zwar Voraussetzung der Professionalisierung, aber keineswegs mit ihr identisch. Ob Coaching demzufolge bereits ein „vertieftes“ Professionalisierungsstadium erreicht hat, ist zunächst an einem generellen Prozessmodell zu messen, in dem zentrale Phasen und Kriterien beschrieben sind, mit denen der Weg eines Berufs zu einer Profession nachgezeichnet werden kann:

„Am Beginn steht die objektive Notwendigkeit gesteigerter Anforderungen an das systematisierte Wissen der Positionsinhaber zur Problemlösung auf dem ihnen anvertrauten Bereich. Es folgt daraus eine Neuordnung und die Höherqualifizierung des Ausbildungswesens für diesen Beruf. Damit verbindet sich oft eine Selbstklärung innerhalb der Berufsgruppe, die ihre Funktionen einer Analyse unterwirft und dabei gegebenenfalls Tätigkeiten, die sie für sich nicht mehr als sachgerecht sieht, an Angehörige eines anderen Berufes abzugeben bestrebt ist. Die Berufsgruppe organisiert sich fester in einer stärkeren Berufsorganisation. Diese bemüht sich um einen Berufskodex und entsprechende staatliche Regelungen. Eine dauerhafte, institutionalisierte Verbindung zwischen wissenschaftlicher Forschung und Praxis wird notwendig“ (Utermann 1973, 20 f.).

Hinsichtlich dieses Prozessmodells ist im Blick auf die aktuelle Entwicklung des Coachings festzustellen, dass es sich auf einem sehr guten Beginn zur Professionalisierung befindet, besonders wenn es um die Erreichung des Ziels geht, „über Statuserhöhung und Prestigezuwachs eine entsprechende soziale und ökonomische Niveauserhöhung zu erreichen“ (Utermann 1973, 11). Wichtig für den weiteren Verlauf professioneller Weiterentwicklung wäre aber zudem, über eine wissenschaftliche Fundierung beruflichen Wissens und Könnens von Experten eine berufliche Autonomie – im Kontext anderer Professionen – zu gewinnen.

### 3.2 Kennzeichen und Merkmale von Professionen

Da Professionen zuallererst „als ‚gehobene Berufe‘ mit den entsprechenden Ausprägungen in Einkommen, Status, Prestige und Einfluss“ (Gildemeister 1996, 443) betrachtet werden können, zählen nur sehr wenige Berufe, wie z.B. Juristen, Mediziner, Theologen, Architekten oder Professoren zur Gruppe voll ausgebildeter Professionen. Die Basis der „klassischen“ Professionalität, die die gehobenen Berufe auszeichnet,

„ist die Herausbildung spezifischer Qualifikationsanforderungen an die Berufsausübung auf der Grundlage systematisierten (wissenschaftlichen) Wissens. Um diese Qualifikation sicherzustellen, üben Professionen eine Kontrolle über den Berufszugang durch die Einrichtung von speziellen (akademischen) Ausbildungsgängen und durch die Herausbildung berufsständischer Normen (Berufsethik) aus. Die Berufsausübung selbst ist durch ein hohes Maß an Freiheit von Fremdkontrolle gekennzeichnet. An deren Stelle tritt die Selbstkontrolle der Professionsangehörigen: Berufsverbände übernehmen die Aufgabe, die Berufsausübung nach fachlichen und ethischen Standards zu überwachen. Im Idealfall geschieht die praktische Berufsausübung also in weitest gehender Autonomie gegenüber Klienten und Institutionen – Modell ist hier die selbständige, freiberufliche Tätigkeit. Grundlage dafür ist ein gesellschaftliches Mandat, das den Professionellen ein Monopol beim Angebot der von ihnen erbrachten Leistungen sichert“ (Gildemeister 1996, 443).

Von Profession ist überall dann die Rede, wo eine „signifikante kulturelle Tradition (ein *Wissenszusammenhang*) (...) in *Interaktionssystemen* handlungsmäßig und interpretativ durch eine auf die Aufgabe spezialisierte Berufsgruppe für die Bearbeitung von *Problemen der Strukturänderung, des Strukturaufbaus und der Identitätserhaltung von Personen* eingesetzt wird“ (Stichweh 1994, 373). Demzufolge ist Professionalisierung mehr als nur ein qualitativ hochwertiges berufliches und praxisfokussiertes Handeln. Vielmehr ist Professionalisierung gebunden an spezielle Rahmenbedingungen, Aspekte und Prozesse, die besonders den Aspekt der Wissenschaftlichkeit, besser: der „Wissenschaftswerdung“ für die Begründung einer Profession betonen.

Besonders im Blick auf die wissenschaftliche Seriosität einzelner Coaching-Konzepte ist zu beachten, dass unter Einbezug der etablierten professionssoziologischen Erkenntnisse und Modelle diese „Wissenschaftswerdung“ das wichtigste von insgesamt drei Prozessmerkmalen von Professionalisierung darstellt. Diesem Umstand gemäß schlägt Kornbeck (2000, 17) ein Modell vor, „das zur Beschreibung von Professionalisierungsprozessen gedacht ist“ und auf drei „Transformationsprozessen“ – als Spezifika von Professionalisierungsprozessen – basiert. Die Prozesse: (1) Institutionalisierung (vom de-facto- zum de-jure-Status), (2) Kommodifizierung (vom Nebenberuf zum Hauptberuf) und (3) Verwissenschaftlichung/Akademisierung (von der Berufsausbildung bzw. Zusatzausbildung zum Studium) betreffen zentrale Aspekte der Professiona-

lisierung auch von Coaching. In Bezug auf die Institutionalisierung erlangt eine Tätigkeit eine Anerkennung, die sie früher nicht genossen hat, wohingegen diese Tätigkeit durch die Kommodifizierung auch zum Gegenstand von monetären Transaktionen wird (vgl. Kornbeck 2000, 171). Während diese beiden Kriterien in der Diskussion um Professionalisierung von Coaching bereits in weiten Teilen als erfüllt gelten können, sind besonders Fragen nach Verwissenschaftlichung und Monopolisierung des Tätigkeitsfeldes noch zu klären. Mit *Gildemeister* (1992) lassen sich die Aspekte, die als konstitutiv zu einer Profession gehörig anzunehmen sind, noch einmal zusammenfassen:

- wissenschaftlich fundierte Sonderwissensbestände und Terminologien;
- ein exklusiver Tätigkeitsbereich (Monopol);
- lang andauernde, theoretisch fundierte Ausbildungsgänge v.a. auf akademischem Niveau;
- ein Kanon an kodifizierten Verhaltensregeln (*code of ethics*) und Methoden;
- eine autonome Fach- oder Sachautorität;
- ein exklusives Handlungskompetenzmonopol;
- eine in Berufsverbänden organisierte Interessenvertretung und Selbstkontrolle.

Gemessen an diesem Katalog zentraler Kriterien für die Professionswerdung ist es schwer abzuschätzen, auf welcher Entwicklungsstufe der Professionalisierung sich Coaching aktuell befindet. Die Bandbreite an Antworten hierzu reicht vom Befund einer unvollständigen über eine nicht abgeschlossene, eine vertiefte, bis hin zur einer misslungenen Professionalisierung. Da Coaching jedoch erst in Ansätzen über einen berufsspezifischen Kanon von theoretischem Wissen, diffusen und uneinheitlichen Ausbildungsangeboten und einer erst teilweise erfolgten theoretischen Durchdringung ihrer Praxis mit Prinzipien, Konzepten und Methoden verfügt, steckt es derzeit zumindest im Prozess der Professionalisierung, nicht aber schon an dessen Ende.

#### 4. Coaching im Prozess der Professionalisierung – ein Fazit

Spätestens seit der populistischen Phase in der Entwicklungsgeschichte von Coaching ist die Auseinandersetzung um ein konkretes und von anderen Handlungsfeldern klar abgrenzbares Verständnis von Coaching als eigenständige Profession charakteristisch. Hierzu wird nicht nur um die Effizienz, Effektivität und Erfolgsmessung von Coaching debattiert, sondern es geht v.a. um die Beantwortung der Frage nach den disziplinären und wissenschaftlichen Begründungen dieses spezifischen Handlungsfeldes. Wie in so vielen „jungen“ Professionen herrscht auch hier eine Konkurrenz von Meinungen, die vor allem aus dem Fehlen einer einheitlich akzeptierten Definition des Begriffs, einer Differenz im Hinblick auf die Intention bzw. das zentrale Interesse, die Funktion und der unterschiedlichen curricularen Ausrichtung im Rahmen der einzelnen Ausbildungsangebote resultieren.

Angesichts dieser unbefriedigenden Ausgangslage könnte man – wie es vielfach geschieht – versuchen, eine Antwort über einen abgrenzbaren Begriff von Coaching zu erhalten, indem man sich der jeweiligen beruflichen Praxis zuwendet und dem nachgeht, was Coaches in ihren jeweils spezifischen Handlungsfeldern tun, um danach das Coaching als Profession zu definieren und im Kanon oder in Abgrenzung zu anderen Professionen, wie z.B. Psychotherapie oder Supervision, zu skizzieren. Eine derartige Vorgehensweise ist jedoch in mehrerlei Hinsicht strittig, da es bis heute keine eindeutig umrissenen, allein von den professionellen Coaches dominierten Tätigkeitsfelder gibt. Vielmehr überschneiden sich die Kompetenzen und Rollen mehrerer Handlungspraxen,

wie es z.B. auch *Vogelauer* (2000) mit seiner Aufteilung in unterschiedliche Rollenmuster, in die der Coach je nach Situation und Person schlüpfen muss, zeigt. In der jeweiligen Einzelsituation scheint es demnach schier unmöglich, die Schwerpunkte professioneller Praxis von Coachs, Supervisoren, Therapeuten, Mentoren, Trainern etc. exakt voneinander zu differenzieren, um somit eine – sehr wohl auch professionsbezogene – Identitätsfindung von Coaching voranzutreiben. Eine Überschneidung dieser Helferrollen, deren gemeinsame Schnittmenge höchstens darin besteht, dass sie sich sämtlich auf kommunikative Techniken berufen, ergibt sich ebenso in der Abhängigkeit einzelner Professionen auf gleiche oder ähnliche Theoriebasen, Disziplinbezüge und Wissensbestände. Damit sind alle professionellen Dienstleistungsberufe in ihrer Praxis insgesamt verwiesen auf eine (oder mehrere) Wissenschaft(en), um dem Kriterium der Wissenschaftsanbindung im Rahmen der Professionalisierung genüge zu tun. Auch wenn das Coaching wie jede andere Profession auch nur bestimmte Aspekte und – bezogen auf den Klienten – bestimmte Problem- und Weiterentwicklungshorizonte aus der komplexen Wirklichkeit erfassen kann, ist die Schaffung eigener Kompetenz-, Wissens- und Erfahrungsbestände ebenso wichtig wie die Kooperation mit benachbarten Professionen, die bereits als wissenschaftlich fundiert ausgewiesen sind.

Der gegenwärtige Zustand einer Profession Coaching offenbart somit ein unklares Bild, das jedoch nicht nur auf höchst heterogene Auffassungen von Professionalität und Wissenschaftlichkeit verweist, sondern auch auf die von den einzelnen (schulenabhängigen oder schulunenabhängigen) Experten, Ausbildern und Praktikern verdeckt oder offen dargelegte professions- und *statuspolitische* Intention ihres jeweiligen Konzepts. Wenn sich mit *Habermas* (1981) behaupten lässt, dass innerhalb des Wissenschaftssystems kein Primat der reinen Vernunft mehr herrscht, sondern Steuerungsmedien wie Geld, Macht und Prestige (vgl. *Ebrecht* 1994, 436), so kann dieser Befund auch auf das Professionalisierungsmodell Coaching übertragen werden, solange der Scharlatanerie in diesem Dienstleistungssektor und dem Missbrauch des Coaching-Begriffs bisher de jure noch nicht Einhalt geboten werden kann. Ein solcher Befund verweist auf spezifische Prozesse, die ein Abbild dessen geben, wie dünn die Grenzen zwischen den einzelnen Phasen und Stufen im Professionalisierungsprozess gesät sind.

Wie schmal der Grad zwischen Professionalisierung und Missbrauch dieses Begriffs ist, lässt sich mit einer Parabel umschreiben, die *Ebrecht* (1994) im Rahmen einer Kritik zur Bestimmung und Abgrenzung des Begriffs „Wissenschaft“ entworfen hat. Mit dieser Parabel wird deutlich, dass es auch zum Professionalisierungsprozess gehört, eine (mehr oder weniger erfolgreiche) Praxis *vor* ernsthaft politisch motivierte Professionalisierungsaktivitäten (und damit auch *vor* eine dezidiert wissenschaftliche Begründung des Handlungsfeldes) zu stellen. Das Motto hierbei lautet: „Erst das Feld erwerben, bevor man es bestellen kann!“ Wenn nach diesem Bild die einzelnen Felder dienstleistungsbezogener Professionen insgesamt als eine Landschaft gedacht werden, so fällt derzeit auf, dass es darin weniger um eine wissenschaftliche Grundorientierung geht, sondern vielmehr „um die Aufteilung des verfügbaren Raums sowie der vorhandenen Ressourcen“ (*Ebrecht* 1994, 435). Doch das ist auf einer frühen Professionalisierungsstufe legitim! Und so versucht jede einzelne Profession, die sich autonomisieren will, ihren „Claim“ abzustecken, da sowohl der Raum als auch die Ressourcen äußerst knapp bemessen sind. Doch auch dann ist Coaching als Profession nicht gesichert, denn – frei nach *Hobbes*: jeder ökonomisch orientierte Dienstleister begehrt des anderen Besitz und Territorien, zumal wenn diese, wie es am Beispiel der Supervision und der Psychotherapie dargelegt werden kann, direkt an das von ihm besetzte Gebiet grenzen.

Diese unter der Paraphrase Statuspolitik, als Element der Professionspolitik, extrahierten, scheinbar notwendigen Phasen bzw. Bewegungen für die Entwicklung neuer Professionen im Dienstleistungssektor zwingen im Rahmen des Postulats der Theoriegebundenheit von Professionen und der Kriterien, die ein professionelles Coaching-Konzept einfordert, gerade dazu, die Frage auch nach Wissenschaft(lichkeit) zu stellen. Denn Professionalisierung setzt zwingend auch Verwissenschaftlichung voraus. Dieses Diktum darf – trotz allen Erfolgen von Coaching als *Praxis* – nicht übergangen werden. Es genügt nicht, die jeweilige (erfolgreiche) Praxis von Berufstätigen zum entscheidenden Faktor der Professionalisierung von Coaching zu machen, denn die Annahme einer Theorie-Praxis-Identität leugnet nicht nur die Unverfügbarkeit von Praxis für die Theorie, sondern ist aus wissenschaftstheoretischer Sicht *nicht* wissenschaftlich und für den Professionalisierungsschub im Coaching hemmend!

Diesem Umstand entspringt auch die einfache Regel, dass die Rigorosität des Schutzes eigener Professionsgrenzen gegenüber Übergriffen von außen steigt, je härter der Kampf um die kostbaren Territorien ist. Droht ein Zugriff auf den eigenen Besitzstand, so gilt es, gegen andere dienstleistungsorientierte Berufe und Professionen ein exklusives Spezialwissen und eine ausschließliche Originalität zu behaupten. Dieses Spezialwissen gilt es für das Coaching als eigene Profession noch weiter zu entwickeln. Wenn es einst zu den wichtigsten Kriterien von Professionalisierung (und Professionen) gehörte, ihre Handlungspraxis auch theoretisch – und damit wissenschaftlich und disziplinär orientiert – zu legitimieren, so kann vor diesem professions- und statuspolitischen Hintergrund eine Professionalisierung des Coachings, d.h. Coaching als autonome Profession, *nicht* als Methode, gegenwärtig und aus einem auch wissenschaftssoziologischen Blickwinkel als „*in process*“ deklariert werden.

Für die weitere Professionalisierung des Coaching kommt es darauf an, über interdisziplinäre Forschung den Stellenwert des Coaching im Gesamtzusammenhang aller psychosozialer Hilfe und Dienstleistungen genauer zu klären und eine differenzierte Indikation zu ermöglichen. Eine wissenschaftliche Grundorientierung gibt Leitlinien an, mit denen dieses junge, doch sehr verheißungsvolle Pflänzchen im Dienstleistungsdschungel auch als autonome Profession neben anderen etablierten Professionen auch in Zukunft weiter wachsen und gedeihen kann. Dazu braucht es nicht nur den Erfolg in der Praxis, einen Dachverband, geschulte akademische Kompetenz, eine Klärung des Begriffsrahmens, den konstruktiven Dialog und Zertifizierungskriterien, sondern v.a. auch Zeit und Geduld, den eingeschlagenen Weg der Professionalisierung behutsam anzugehen – damit Coaching das wird, was es werden muss: eine autonome Profession.

#### *Zusammenfassung*

Coaching wird in Fachkreisen sowohl als Methode als auch als eigenständige Profession diskutiert. Vorliegender Beitrag geht auf beide Versionen ein und versucht eine Abgrenzung zwischen ihnen. Während Coaching als Methode auch anderen Professionen zur Verfügung stünde, hätte es als eigenständige Profession eine relative Autonomie im Sektor der Dienstleistungen. Dazu müsste es aber zentrale Kriterien erfüllen, die der Prozess zur Professionalisierung unbedingt einfordert. Eine Analyse des derzeitigen Diskussionsstandes ergibt den Befund, dass von einer vertieften Professionalisierung von Coaching vorerst noch nicht die Rede sein kann. Vielmehr ist Coaching erst am Beginn eines guten und verheißungsvollen Weges, eine autonome Profession zu werden.

*Schlüsselbegriffe:* Coaching, Profession, Professionalisierung.

*Abstract:* Coaching as a method and/or as a profession?

Experts are discussing coaching as well as a method and/or as a autonomous profession. The article tries to differentiate and define both versions. It is quite possible, that coaching can be in-

terpreted and used as a method. Therefore coaching could be available for other professions like supervision or therapy. In contrast to this coaching as a profession is a independent part in the rank of other professions in service industries. To become such an own profession coaching has to fulfil a lot of processual criterions. Analyses of current discussions subjecting coaching proved that it is rushed to speak about a consolidated phase of being an own profession. Coaching is rather at the beginning of a promising and successful way to become an autonomous profession in the near future.

*Key words:* Coaching, profession, professionalization.

## Literatur

- Anders, S. (2002): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching. Konzeptionelle und inhaltliche Überlegungen zur Qualität der Einzelberatung von Führungskräften. *OSC* 9 (2), 101-118.
- Böning, U. (2000): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: Rauhen, C. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen u.a.: Hogrefe, 17-39.
- Böning, U., Fritschle, B. (2005): Coaching fürs Business. Bonn: managerSeminare.
- Bose, D.v., Martens-Schmid, K., Schuchardt-Hain, C. (2003): Führungskräfte im Gespräch über Coaching. In: Martens-Schmid, K. (Hg.): Coaching als Beratungssystem. Heidelberg: *Economica*, 1-54.
- Dehner, U., Dehner, R. (2004): Coaching als Führungsinstrument. So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Ebrecht, A. (1994): Grenzprobleme in der Wissenschaftslandschaft. Versuch einer Topographie der Vernunft. *EuS* 5, 435-437.
- Fallner, H., Pohl, M. (2001): Coaching mit System. Opladen: Leske + Budrich.
- Flamme, N. (2002): Coaches – Gurus in Nadelstreifen? Eine empirisch-wissenschaftliche Orientierung im Coaching, begründet aus der Psychotherapieforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 9 (3), 205-215.
- Galuske, M. (1999): Methoden der Sozialen Arbeit (2. Aufl.). Weinheim, München: Juventa.
- Geissler, K.A., Hege, M. (1995): Konzepte sozialpädagogischen Handelns. Ein Leitfaden für soziale Berufe. Weinheim, München: Juventa.
- Gildemeister, R. (1992): Aspekte der Professionalisierungsdebatte. *Neue Praxis* 22, 207-219.
- (1996): Professionalisierung. In: Kreft, D., Mielenz, I. (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit (4. Aufl.). Weinheim, Basel: Juventa, 443-445.
- Grobe, J. (2002): Coaching. *Die Zeit* ([http://www.zeit.de/2002/10/Hochschule/print\\_j101.html](http://www.zeit.de/2002/10/Hochschule/print_j101.html) vom 06.07.2004).
- Haberleitner, E., Deistler, E., Ungvari, R. (2004): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter. München, Zürich: Piper.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hauke, G., Sulz, S.K.D. (2004) (Hg.): Management vor der Zerreißprobe – Oder: Zukunft durch Coaching? München: CiP-Medien.
- Hildenbrand, C.-D., Jüster, M.A. (2004): Coaching – Performanceorientierung und Managererwartung (<http://www.bdu.de>).
- Hipp, J., Schmid, B. (2004): Varianten des Coachingbegriffs (<http://www.coaching-magazin.de>).
- Kaesler, C. (2003): Die Arbeit mit dem Persönlichkeitsprofil im individuellen Coaching. In: Martens-Schmid, K. (Hg.): Coaching als Beratungssystem. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Heidelberg: *Economica*, 201-225.
- Kornbeck, J. (2000): Professionalisierung ist mehr als Verwissenschaftlichung. *Soziale Arbeit* 5, 170-175.
- Kostka, C. (2002): Coachingtechniken (2. Aufl.). München, Wien: Hanser.
- Looss, W. (1997): Unter vier Augen. Coaching für Manager. Landsberg: Moderne Industrie.

- Looss, W., Rauen, C. (2000): Einzel-Coaching. Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In: Rauen, C. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen u.a.: Hogrefe, 89-113.
- Mahlmann, R. (2001): Einzel-Coaching: Kompetenz entwickeln. Weinheim, Basel: Beltz.
- Müller-Commichau, W. (2002): Coaching im sozialen Feld. Hilfe in schwierigen beruflichen Situationen. *Sozialmagazin* 4/2002, 28-32.
- Pohl, M., Wunder, M. (2001): Coaching und Führung. Orientierungshilfen und Praxisfälle. Heidelberg: Recht und Wirtschaft.
- Radatz, S. (2002): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen (2. Aufl.). Wien: Systemisches Management.
- Rauen, C. (2000) (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Reichel, R., Rabenstein, R. (2001): Kreativ beraten. Methoden und Strategien für kreative Beratungsarbeit, Coaching & Supervision. Münster: Ökotoxia.
- Rohde, B. (1989): Sozialpädagogische Hochschulausbildung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Sassen, H.v., Vogelauer, W. (2000): Coaching – ganzheitlich gesehen. In: Vogelauer, W. (Hg.): Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen (3. Aufl.). Neuwied, Kriftel: Luchterhand, 9-40.
- Schreyögg, A. (1999): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M., New York: Campus.
- (2003): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. *OSC* 10 (3), 217-226.
- Schmidt, G. (1995): Business Coaching: Mehr Erfolg als Mensch und Macher. Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt-Lellek, C.J. (2003): Coaching und Psychotherapie – Differenz und Konvergenz. Zu einer Beratung zwischen arbeits- und persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen. *OSC* 10 (3), 227-234.
- Spies, R. (2004): Coaching ist keine Führungsaufgabe. *Personalführung* 1/2004, 26-31.
- Stahl, G., Marlinghaus, R. (2000): Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. *Zfo* 4/2000, 199-207.
- Stichweh, R. (1994): Wissenschaft, Universität, Professionen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Utermann, K. (1973): Zum Problem der Professionalisierung in der Industriegesellschaft. In: Otto, H.-U., Utermann, K. (Hg.): Sozialarbeit als Beruf. Auf dem Weg zur Professionalisierung? München: Juventa, 13-29.
- Vogelauer, W. (2000) (Hg.): Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen (3. Aufl.). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- (2004): Ganzheitliches Coaching. Ein umfassendes Konzept zur Begleitung von Menschen und Teams. In: Hauke, G., Sulz, S.K.D. (Hg.): Management vor der Zerreißprobe – Oder: Zukunft durch Coaching? München: CiP-Medien, 121-134.
- Whitmore, J. (1994): Coaching für die Praxis. Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter. Frankfurt/M.: Campus.
- Wilsdorf, S. (2004): Training in der Chef-Etage. *taz bremen* v. 21./22.02.2004, 30.
- Zimmermann, S. (2002): Arbeitsfelder, Methoden und Arbeitsinhalte der Sozialarbeit. Eine Begriffssuche. *Soziale Arbeit* 5, 170-176.

*Der Autor:* Dr. phil. Bernd Birgmeier, Dipl.-Päd. (Univ.), Dipl.-Soz.-päd. (FH), Coach (CiP), wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Sozialpädagogik und Gesundheitspädagogik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. *Anschrift:* St.-Laurentiusstraße 4, 85110 Schelldorf; E-Mail: Bernd.Birgmeier@gmx.de.