



Copyright Hanspeter Fausch / Bildquelle: pixabay

Unübersichtlicher Coaching- und Beratungsdschungel

Artikel von
Hanspeter Fausch
Praxis Brücke AG
September 2023

Eine Schärfung der verwässerten Begriffe rund um Coaching und Prozessberatung

Die Begriffe Coaching und Prozessberatung sind heute in aller Munde und man bekommt das Gefühl, **alle „coachen“ irgendwie.**

Dieser Artikel soll eine Übersicht darüber geben, was sich gemäss einschlägigen deutschsprachigen Prozessberaterverbänden und Fachliteratur hinter den Begriffen Coaching und Prozessberatung verbirgt. Interessierten die coachen & beraten oder eine Ausbildung in diesem Feld nachsuchen, soll dabei eine Navigationshilfe an die Hand gegeben werden, was die Fachliteratur unter Coaching & Prozessberatung versteht.

Abgrenzung zwischen Coaching & Beratung und „Lebensberatung“

In diesem Artikel wird ausschliesslich über Ausbildungen in der «Coaching & Prozessberatung» gesprochen, die zu einem «Eidgenössischen Diplom in Coaching & Supervision / in Psychosozialer Beratung / Organisationsberatung» führen.

Im Coaching sowie in der Beratung von Organisationen, geht es immer um soziotechnische Systeme. Damit ist gemeint, dass technische Systeme (Gebäude, Räume, Einrichtung, Hilfsmittel und Werkzeuge) die sozialen Systeme (Einzelperson, Gruppen, Teams) direkt beeinflussen und umgekehrt.

Definition der professionellen Prozessberatung & Coaching

Steiger und Lippmann (2018, Band II, S. 5-6) listen folgende Kriterien zur Definition von professioneller Beratung auf:

- professionelle Form von Beratung von Individuen, Arbeitsgruppen - Teams oder Organisationen
- mit Fokus auf das Spannungsfeld Person – Rolle – Organisation – Umwelt
- in der vom Kundensystem definierte Anliegen heraus- bzw. bearbeitet werden
- in der entsprechende Ziele definiert werden, für und bei deren Erreichung das Kundensystem vom Beratersystem unterstützt wird
- auf der Basis einer tragfähigen, kooperativen, für beide Seiten als sinnhaft und „zieldienlich“ erlebten Beratungsbeziehung
- in (meist durch Verträge) definierten Setting(s), durch ein Beratersystem mit für die Anliegen erforderlichen Beratungs-, evtl. Sach- und Feldkompetenzen
- mit einem Beratersystem, das auf der Basis eines Beratungskonzeptes agiert, das den Beratungsprozess, die eigene Rolle und jeweilige Vorgehen transparent und „zieldienlich“ gestaltet.

Anlässe für Beratung & Coaching

Beratung und Coaching sollte immer eine Notwendigkeit haben, damit genügend Umsetzungsenergie vorhanden ist. Vordergründig sind Beratungsbedarfe explizit ausgedrückte Bedürfnisse des Kundensystems. Vielfach werden aber mit der Beratung auch hintergründige, implizite Ziele verfolgt.

Dies ist die sogenannte „Hidden Agenda“ (geheime Absicht oder Hintergedanken). Darauf sollte bei Prozessberatungen und Coachings immer ein Augenmerk gerichtet werden.

Einige der wichtigsten Anlässe für Beratung (gemäss Titscher 2008, S 15 ff.) sind:

Diagnose

Erstellen einer Diagnose des Unternehmens oder von Subeinheiten.

Veränderungen

Anstoss bekommen für Veränderungen, Stimulation und Begleitung von Veränderungsprozessen.

Druck- und Stresserleben

in verschiedenen Rollen, wie Beruf, Familie, Partner(in), etc. oder Themen, wie Ausgrenzung, Krisen, Konflikte, etc. oder einer Kombination von belastenden Rollen und Situationen.

Informationen

Beschaffung, Vermittlung und Interpretation von externen und internen Informationen, Nutzen von Erfahrungen aus der Bearbeitung ähnlich gelagerter Problemstellungen in anderen Unternehmen.

Entscheidungen

Entscheidungsvorbereitung (Bereitstellen von Information, Begleiten des Willensbildungsprozesses und der Entscheidungsfindung). Absicherung von Entscheidungen durch Erstellen einer Analyse bzw. eines Gutachtens (Durchsetzungs- und Legitimationsfunktion).

Innovation

Mobilisieren kreativen Potenzials, Verteilung von neuem Wissen in der Organisation, Unterstützung bei Lernprozessen.

Kapazitätserweiterung

Zeitweise Ergänzung von Kompetenzen (qualitative und quantitative) im Unternehmen, kostengünstige Bewältigung von Nicht-Routine-Arbeiten, schneller Zugang zu speziellen Problemlösungstechniken.

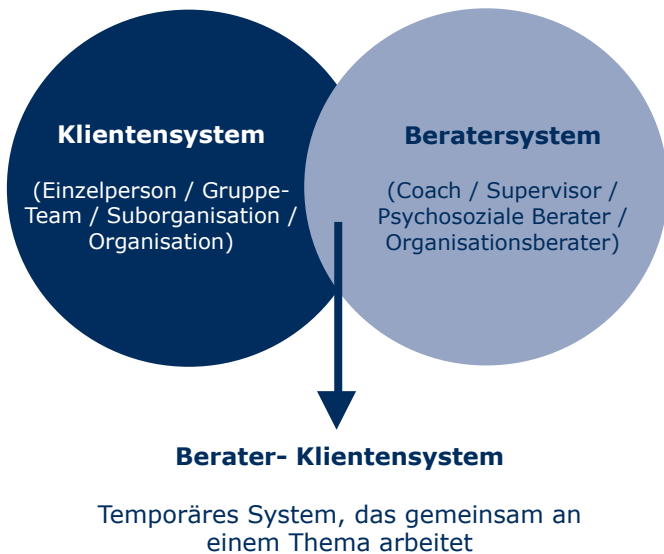
Neutralität

Bei kontroversen und konfliktträchtigen Ansichten oder Auseinandersetzungen neutrale Meinung bzw. Begleitung und Schlichtung im Hinblick auf Interessensausgleiche.

Kundensystem, Beratungssystem, Beraterkundensystem

Beratung und Coaching sind keine fertigen Dienstleistungen, sondern ein interaktives Geschehen. Bei einem Beratungsprojekt stehen sich in der Regel zwei soziale Systeme in Interaktion gegenüber bzw. kommunizieren miteinander:

Das Klientensystem (KS) und das Beratersystem (BS). Königswieser & Hillebrand (2019, S. 36)



Steiger und Lippmann (2018) erklären, dass es sich beim KS um eine (in einen organisationalen Kontext eingebundene) Einzelperson oder um mehrere Personen handelt (Teams, Abteilungen, Organisationseinheiten) - Auftraggeber eingeschlossen.

Je nach Komplexität der Beratung kann das BS aus einer Person oder mehreren bestehen. Während des Beratungsprojektes etabliert sich ein drittes System, das Berater-Klienten-System (BKS), das seinerseits als soziotechnisches System verstanden wird. Steiger und Lippmann (2008, Band II, S. 4).

Bei professioneller Beratung ist gemäss diesem Modell sowie der vorherrschenden Lehrmeinung das Beratersystem vom Kundensystem getrennt. Daher bedeutet Prozessberatung und Coaching in den meisten Fällen, dass diese durch eine externe Person oder Personengruppe durchgeführt wird.

Welche Beratungsform kommt wann zum Einsatz?

Es ist nicht ganz einfach sich als Kunde, der Coaching oder eine andere Form von Prozessberatung im „Beratungsdschungel“ zurechtzufinden.

Beratung steht heute als Oberbegriff für viele Formen der Hilfe. Steiger und Lippmann (2018, Band II, S. 10), versuchten eine Modelllandschaft zu kreieren, um die geeignete Beratungsform zu klassifizieren.

Der Autor (Hanspeter Fausch) hat das Modell mit dem Begriff „Psychosoziale Beratung“ ergänzt.

Expertenberatung

Expertenberatung ist dadurch gekennzeichnet, dass das KS (Kundensystem) die Bearbeitung der Fragestellung extern delegiert.

Das BS (Beratungssystem) stellt gegen Honorar das Fachwissen zur Verfügung. Die Expertenberatung setzt voraus, dass das Kundensystem das Anliegen, bzw. Problem richtig erkennt und weiss welches Wissen, welche Fähigkeiten eingekauft werden müssen.

In der Expertenberatung existieren gemäss Lehrmeinung zwei Ansätze:

„Ich (KS) sage Dir, welches Problem ich (KS) habe, kenne dafür die Lösung und Du (BS) lieferst mir diese“.

In diesem Fall ist das Problem bekannt und die dafür benötigte Problemlösung klar umrissen. Somit kann man auf die Suche nach dem geeigneten Wissen gehen.

„Ich (KS) sage Dir, wo es weh tut (Problemzone z.B. Umsatzeinbruch), und Du (BS) lieferst mir das Rezept (z.B. Behebung des Umsatzeinbruchs) zur Lösung“.

Dieses Modell wird auch Arzt-Patienten-Modell genannt. Bei dieser Variante wird auch die Problemdiagnose an das Beratungssystem delegiert.

Bei beiden Formen der Expertenberatung muss die Lösung vom Kundensystem akzeptiert und angewendet werden. Falls dies nicht geschieht, ist die Lösung nicht anschlussfähig und wird vom Kundensystem mit grosser Wahrscheinlichkeit abgelehnt.

Expertenberatung eignet sich bei sachorientierten Fragestellungen, bei dem kein oder wenig Know-How vorhanden ist und es auch nicht aufgebaut werden muss.

Coaching

Coaching ist das massgeschneiderte Erarbeiten von Lösungen zu konkret anstehenden Themen im Spannungsfeld von Beruf, Organisation und Privatleben, sowie die professionelle Reflexion einzelner Themen.

Diese Definition lässt sich auf Einzelpersonen, wie auch auf Gruppen oder Teams anwenden. Anlässe für Coaching sind vielfältig.

Einige mögliche Themenfelder für Coaching sind hier aufgelistet:

Anliegen auf der Organisationsebene

- Umgang mit Veränderungen
- Bearbeitung struktureller Themen
- Teamdynamiken / Teamentwicklung
- Unterstützung bei Kulturveränderungen
- Hilfe bei der Optimierung der Kommunikation
- Überlegungen zu Führungs- und Leitbildentwicklung

Anliegen hinsichtlich der Rollenvielfalt

- Umgang mit der persönlichen Rollenvielfalt
- Persönliche Rollenausgestaltung
- Rollenkonflikte

Anliegen auf der persönlichen Ebene

- Werthaltung im Zusammenhang mit der Arbeit
- Herausarbeiten beruflicher Wünsche und Interessen
- Vorbereitung auf neue Aufgaben
- Umgang mit Leistungs- und Erfolgsdruck
- Burn-out-Prophylaxe
- Krisenbewältigung
- Generelle Persönlichkeitsentwicklung

Supervision

Supervision wird mehrheitlich von Nonprofit-Organisationen und sozialen Institutionen beansprucht. In Profitorganisationen gibt es ein ähnliches Verfahren das «Kollegiale Fallberatung» genannt wird. Einerseits wird dasselbe Methodenrepertoire wie beim Coaching gebraucht, andererseits hat Supervision einen stärkeren Fokus auf reflektierende Verfahren.

Sie wird auch zur Qualitätssicherung eingesetzt, vor allem im Zusammenhang mit Belastungen durch die spezifische Tätigkeit – hier besonders bei stark belastenden Berufsrollen.

Einsatzgebiete für Supervision können sein

- Fallsupervision: Personen mit ähnlichem Themenhintergrund nutzen die Supervision / die kollegiale Fallberatung als Erfahrungsaustausch und Perspektiven-Erweiterung
- Qualitätssicherung: Besprechung schwieriger, sensibler Arbeitssituationen
- Besprechen von belastenden und einengenden Situationen
- Team-Supervision ausgerichtet auf die entsprechenden Berufsrollen
- Reflexion der Berufsrolle als Psychohygiene-Faktor

Psychosoziale Beratung

Die psychosoziale Beratung ist noch ein junges Feld in der Prozessberatung. Sie befasst sich schwerpunktmässig mit den intrapsychischen, privaten und psychosozialen Themen seiner Klienten.

Es sollte nicht mit «Lebensberatung» verwechselt werden. Der Begriff der Lebensberatung ist sehr unscharf und wird in der Fachliteratur als solcher nirgends erwähnt.

Der Fokus der Psychosozialen Beratung liegt nicht im beruflichen Kontext, kann diesen aber mit integrieren. Sie befasst sich mehrheitlich mit Entwicklungsthemen, Krisen und Neuorientierung bei Einzelpersonen, Paaren oder Gruppen, wie Familie oder Peers. Psychosoziale Beratung ist eine vereinbarte Unterstützung von Personen, Paaren oder Gruppen in einem formulierten Kontext. Selbstbestimmtes, eigenverantwortliches sowie gemeinschaftsbezogenes Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen, bzw. die funktionale Entwicklung sind die Hauptanliegen von psychosozialer Beratung.

Die psychosoziale Beratung bietet professionelle Unterstützung an bei Entscheidungs- und Veränderungsprozessen, bei Fragen der Sinnfindung, bei Krisenverarbeitung, bei Klärung von Konflikten, bei der Bearbeitung von Gefühlen, Denk- und Wahrnehmungsmustern, bei der Förderung von Beziehungsfähigkeit und Bewusstheit.

Prozessorientierte Organisations-Unternehmensberatung

Bei der prozessorientierten Organisations- und Unternehmensberatung behält das Kundensystem während des gesamten Beratungsprozesses die volle Verantwortung für die Fragestellung, bzw. die Problemstellung, sowie der Lösung.

Das Beratersystem (BS) hilft dem Klientensystem (KS) die sachorientierten, psychosozialen und prozesshaften Ereignisse in der Organisation, sowie deren relevanten Umwelten wahrzunehmen, zu interpretieren, zu verstehen und angemessen zu handeln. Das KS erarbeitet mit seinen personellen Ressourcen und Strukturen die Lösung in hoher Selbstverantwortung.

Das BS erweitert den Blickwinkel, zeigt mögliche Hindernisse auf und gestaltet den Prozess möglichst organisationsverträglich. Die Beraterin ist dabei stets bemüht, die soziotechnischen Zusammenhänge im Blick zu behalten und das KS über die Gesamtzusammenhänge der zu erarbeitenden Lösung(en) auf dem Laufenden zu halten.

Die Prozessberatung folgt somit folgendem Leitsatz:

„Du Beratersystem hilfst mir Kundensystem, das Problem zu definieren (z.B. Umsatzrückgang, weil in China das Freihandelsabkommen eingeschränkt wurde) und dafür Lösungen zu erarbeiten (z.B. Freihandelsabkommen über Hong-Kong umschiffen, neuer Markt in derselben Region aufbauen, etc.)“.

In der Prozessberatung geht es darum, die Lernfähigkeit des Kundensystems zu erhöhen, um dem System = Organisation zu ermöglichen zukünftig anstehende Anliegen selbst zu lösen. Oder in einem Sinnspruch ausgedrückt:

„Statt einem Hungernden einen Fisch zu geben, bringe ihm das Fischen bei“ (Laotse).

Fazit

Es ist nicht ganz einfach, sich in der weitgehend unübersichtlichen Coaching- und Prozessberaterlandschaft zurechtzufinden. Vor allem für Personen, die Prozessberatung nachfragen, oder sich für eine Ausbildung in diesem Bereich interessieren, ist es schwierig, sich ein genaues Bild zu machen. Dieser Artikel soll ein wenig helfen, die verschiedenen Beratungsformate zu kategorisieren.

Hanspeter Fausch



2014 kam in der Schweiz ein neuer Berufstitel in der Beraterszene hinzu. Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) hat den Berufstitel „Betrieblicher Mentor*in mit eidg. Fachausweis“ anerkannt.

<https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/show/94347>

Der Beruf «Betrieblicher Mentor*in» ist ein noch relativ junges Berufsbild, wird aber in der heutigen Geschäftswelt eine immer grössere Rolle spielen.

Sie haben Interesse an einer Ausbildung zum Coach, Supervisor*in oder Betrieblichen Mentor*in? Gerne beraten wir Sie!

Praxis Brücke AG
Jagdgasse
4310 Rheinfelden



061 831 10 10
ausbildung@praxis-bruecke.ch
www.praxis-bruecke.ch

... und jetzt tu ich was für
meine Zukunft!



Quellenangaben und erweiterte Literatur

- Häfele, W. (2015) OE-Prozesse initiieren und gestalten, ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen, (3. Aufl.) Wien, Haupt
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt am Main, Suhrkamp
- König, E. Volmer, G. (2018) Handbuch Systemische Organisationsberatung (3. Aufl.). Basel: Beltz
- Königwieser, R. Hillebrand M. (2016) Einführung in die systemische Organisationsberatung, (6. Aufl.) Heidelberg, Carl Auer
- Steiger T. Lippmann E. (Hrsg.) (2018 Band I und II). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Führungskompetenz und Führungswissen (4. Vollständig überarbeitet und erweiterte Aufl.) Heidelberg; Springer