

Walter Schwertl, Langensfeld

Business-Coaching: Acht Schritte der Aufklärung

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Beratung und Öffentlichkeit | 5. Anliegen-Auftrag |
| 2. Business-Coaching oder Lebens-Coaching | 6. Ziele und ihre Vereinbarungen |
| 3. Transparenz | 7. Von der Entgrenzung zur Begrenzung |
| 4. Das soziale Gut Vertrauen | 8. Neutralität |

Fehlentwicklungen in Coachingprozessen oder vergleichbare Schwierigkeiten in der Weiterbildung zum Coach sind ein großes Ärgernis. Schwarze Schafe ziehen kaum vermeidbar mediale Aufmerksamkeit auf sich. Plötzlich steht nicht das seriöse Bemühen vieler Kolleginnen und Kollegen im Fokus, sondern Negativbeispiele werden dann wie unter einem Brennglas beurteilt und verallgemeinert.

1. Beratung und Öffentlichkeit

Der Sachverständigenrat des DBVC (SVR) könnte eine große Anzahl an beispielhaften Beschwerden liefern. Diese Sammlung an Fällen zu betrachten bedeutet, einen Blick auf die dunkle Seite dieses erfolgreichen Beratungsformates zu richten. Es offenbart sich ein Dilemma. Weisen wir auf Missstände hin und verbinden damit die Hoffnung, den Missbrauch deutlich zu erschweren, verschaffen wir gleichzeitig der Schattenseite zu Publizität. So dass die Frage bleibt: Wie können Suchende mit einem vertretbaren Aufwand differenzieren zwischen seriöser Dienstleistung und missbräuchlichem Verhalten, das professionelle Standards verletzt?

Die Antwort wirkt zunächst trivial: Die Erfahrung lehrt, dass Empörungskampagnen und Betroffenheitsrituale Überzeugungstäter und Worthülserverkäufer kaum beeindrucken. Den juristischen Weg zu bestreiten kann nur

selten empfohlen werden. In diesem Beitrag sollen ganz im Sinne der Tradition der Aufklärung Kunden dabei unterstützt werden unseriöse Angebote selbst zu selektieren.

Dies wird nicht komplett gelingen aber eine deutliche Reduktion ist möglich. Wer sich auf die Suche nach einem qualifizierten Coachingangebot macht, entdeckt ein widersprüchliches und schwer zu verstehendes Sammelsurium an Angeboten. Wer nicht über das notwendige Fachwissen verfügt oder sich bei der Suche beraten lässt, stößt auf eine Mauer an wohlfeilen Versprechen und wolkigen Vokabeln.

Im Folgenden Sie ein Angebot an Qualitätsmarkierungen. Aus diesem Angebot können Kunden schöpfen und Fragen für das Gespräch mit dem Anbieter generieren, dessen Antworten die Entscheidungsfindung orientieren kann. Die Analogie zum Kompass als Ausrichtungshilfe in schwierigem Gelände ist passend. Ob der Weg jedoch ein bequemer sein, kann selbst ein Kompass nicht erkennen.

2. Business-Coaching oder Lebens-Coaching

Richtet man die Aufmerksamkeit auf die historischen Wurzeln unserer Dienstleistung (Schwertl 2015) so wird sie häufig unterschiedlich bezeichnet. Eine altehrwürdige Dienstleistung hat einen neuen Namen bekommen. Sie professionalisiert sich heute in zunehmenden Maßen in Richtung eines eigenen Berufsbildes und hat einen Reifegrad erreicht, der Konturen zeigt. *Lebens-Coaching* hingegen ist ein Kunstbegriff. Ein Container, der mit sehr unterschiedlichen Angeboten gefüllt ist und sich weitgehend durch Entgrenzung auszeichnet. Es gibt eine Unzahl an sehr unterschiedlichen und bunten Angeboten. Systemisches Business-Coaching fokussiert beruflich relevante Themen und alle anderen Bereiche werden als System-Umwelt verstanden (Luhmann 1984). Life-Coaching ist dagegen für *alle* Bereiche zuständig. Die folgenden Fragen könnten helfen zu differenzieren.

Wichtige Fragestellungen

- Ist das Anliegen in beruflichen oder privaten Kontexten anzusiedeln?
- In welchen Bereichen verorten Sie die Kompetenzen des Anbieters?
- Verfügt der Anbieter über Praxisbeispiele aus beiden Bereichen?
- Für welche Themen würden Sie den Anbieter empfehlen?
- Differenziert der Anbieter zwischen Lebens- und Business-Coaching?
- Wenn ja, ist seine Unterscheidung logisch nachvollziehbar?

3. Transparenz

Bereits in der Antike ist die Dreiteilung von Heilung überliefert. Heilung durch das Messer (Chirurgie), Heilung durch das Gift (Pharmazie), Heilung durch das Wort (Beratung). Ersetzt man Heilung durch Einfluss oder Intervention, so ist Business-Coaching gut beschrieben. Kommunikationsprozesse und damit Beratung beinhalten auf beiden Seiten Unsicherheit und Kontingenz. Diese Intransparenz kann durch maximal mögliche Transparenz reduziert werden. Dies bedeutet, den Vorgang in für Kunden verständlichen Worten darzustellen und sich zu vergewissern, dass Kunden verstehen. In einigen psychotherapeutischen Verfahren aber durchaus auch in Coaching-Prozessen wird das Geheimnisvolle und nicht die Aufklärung propagiert. Wie der Zauberer sich gegenüber seiner Gilde verpflichtet, seine Tricks nicht zu verraten, wird häufig in Beratungsprozessen Transparenz verweigert. Die Undurchschaubarkeit der Magie ist für den Zauberer inkludierte Geschäftsgrundlage. Aber gilt diese Illusion auch für Business-Coaching? Man kann den Grad der Transparenz, das richtige Maß, offenlassen. Die folgenden Fragen zielen auf eine Selbstprüfung und inwieweit der Kunde mit dem Grad der Offenheit zufrieden sein kann.

Wichtige Fragestellungen

- Wird Ihnen der Ablauf von Business-Coaching ausreichend erklärt?
- Wird Ihnen unaufgefordert Transparenz angeboten?
- Wie beurteilen Sie die Bereitschaft des Anbieters Fragen zu beantworten?
- Bleiben gestellte und beantwortbare Fragen offen?
- Haben Sie das Gefühl, es werden Dinge verschwiegen?
- Wird Ihnen ausreichend Zeit für diesbezügliche Fragen angeboten?

4. Das soziale Gut Vertrauen

Vertrauen oder ihr Fehlen kann kaum überschätzt werden, durchdringt es doch fast alle Lebensbereiche. Im Folgenden wird der Fokus auf Vertrauen als Wirkfaktor von Beziehungen, d.h. auf soziale Systeme, somit auf Kommunikation gerichtet. Niklas Luhmann folgend reduziert Vertrauen soziale Komplexität (Luhmann 1989). Wenn Ihnen ein Business-Coach ein Angebot zur Lösung Ihres Problems macht, brauchen Sie Vertrauen. Sie sind gezwungen dem Anbieter zu vertrauen. Zum Zeitpunkt der Entscheidung haben sie keine Gewissheit (Schmidt 2019). Wenn Sie sich auf Coaching einlassen ist dies ein Akt

Schwertl & Partner
Beratergruppe Rhein-Main **SP**

DBVC anerkannt

**Weiterbildung
Business-Coaching**

Start: 05./06. März 2021

Schwertl & Partner
bietet systemische Business-Coaching Weiterbildung mit thematisch strukturierten Online- und Präsenz-Modulen:

- Enge Praxis-Verzahnung
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden
- Performance & Instrumente
- Erfahrene Referenten
- 40 Jahre Ausbildungserfahrung
- Kosten: € 6.500,-* (+ gesetzliche MwSt.)

*300 Stunden (€ 22,-/h), Frühbucherabatt € 500,-

Schwertl & Partner Beratergruppe Rhein-Main
Am Knuss 16 · D 63605 Langenselbold
Tel.: 06184/900278 · office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de · Imagefilm: YouTube Schwertl

des Vertrauens. Ich sehe den Einwand, es gäbe doch Qualitätsvorstellungen, Verfahrensfestlegungen usw. All dies sind ehrbare Versuche. Im besten Falle werden aber nur Wahrscheinlichkeiten reduziert.

- Vertrauen wird benötigt, wenn das Ergebnis in der Zukunft liegt.
- Je größer der unsichtbare Teil umso mehr Vertrauen ist nötig.
- Das erwartete Ergebnis kann im Vorgriff nicht garantiert werden.
- Vertrauen kann man nicht einfordern. Man kann sich nur entscheiden.
- Die These, wer vertraut macht sich verwundbar, schränkt Vertrauen ein.

Macht man sich die Mühe und denkt über die oben genannten Hypothesen nach, wundert man sich über den sorglosen Umgang mit dem sozialen Gut Vertrauen. Fragen zum Wirkfaktor könnten daher lauten:

Wichtige Fragestellungen

- Wird Ihnen Vertrauen entgegengebracht oder von Ihnen verlangt?
- Steigt Ihr Bedürfnis, alle Details zu überprüfen?
- Haben Sie den Eindruck, die angebotenen Informationen sind belastbar?
- Wenn Sie sich selbst prüfen, tendieren Sie dazu mehr dem Angebot zu vertrauen oder werden sie zunehmend unsicherer?
- Würden Sie diesen Coach und sein Angebot einem Ihnen nahestehenden Menschen empfehlen?
- Können Sie bei diesem Angebot Ergebnisoffenheit akzeptieren?

5. Anliegen-Auftrag

In professioneller Form Menschen zu beeinflussen schließt die Frage nach der Rechtfertigung der Handlungen ein. Diese kann durch ein Vertragswerk, wie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, durch staatliche Hoheitsrechte, z.B. der Polizei, durch Zuschreibung von Expertentum, angesichts ärztlicher Approbation und Behandlungserlaubnis oder durch den spezifischen Auftrag eines Kunden, wie durch Business-Coaching legitimiert sein. Dieser Auftrag ist das Resultat eines Dialogs. Der Kunde und der Coach sind in ihrem jeweiligen Anliegen zunächst füreinander intransparent. Das von Kunden vorgebrachte Anliegen ist eine Beschreibung von Wünschen, die auch anders lauten könnte. Über dieses Anliegen gilt es durch Fragen konsensuelle Übereinstimmung der beiden Partner herzustellen. Die Anliegen der Partner werden kommunikativ miteinander in Beziehung gesetzt. *Anliegen* und *Auftrag* verfolgen das Ziel, durch Kommunikation eine brauchbare gemeinsame Landkarte zu erstellen (Schwertl 2016). Hierin unterscheiden sich systemische Paradigmen von metaphysischen Denkweisen. Letztere referieren in ihren Handlungen auf Annahmen und Weltbilder und nicht auf Vereinbarungen. Aufträge sind ausgehandelte Verträge. Diese Vereinbarungen umfassen idealtypisch alle relevanten Merkmale. Weder die psychologische noch die esoterische Deutung des Gehörten, auch nicht der versteckte pädagogische

Zeigefinger, vielmehr die Nutzbarmachung, die Utilisierung der Antworten für weitere Fragen generieren den Vorgang. Potentielle Kunden melden sich mit sehr unterschiedlichen Beschreibungen zu ihren Anliegen. Sie sind nicht immer geübt, ihr Anliegen so zu formulieren, dass sie sich für den Coach erschließen. Es bedarf dann der *Kommunikativen Kompetenz* des Coachs, seiner professionellen Übersetzungshilfe.

Wichtige Fragestellungen

- Wird ein zeitlicher Umfang des Vertrages vereinbart?
- Ist der Vertrag vom Kunden problemlos kündbar?
- Welche Zeiträume zwischen den Interviews werden vereinbart?
- Wird Ihr Anliegen ausreichend erörtert und ist dies im Auftrag integriert?
- Gibt es verdeckte Beobachter?
- Welchen Einfluss haben diese?
- Gibt es ausreichend Zeit, Anliegen und Auftrag auszuhandeln?
- Werden passende Operationalisierungen vorgenommen?
- Wirkt das Geschäftsgebaren vertrauenserweckend?

6. Ziele und ihre Vereinbarungen

Das Angebot Business-Coaching ist eine Dienstleistung im Modus von Kommunikation, d.h. es werden Themen des Klienten durch Dialoge reflektiert. Dies bedeutet, die Leistung des Coachs ist zunächst weder sichtbar noch berechenbar. Sie ist zu diesem Zeitpunkt letztlich ein Versprechen (siehe Abschnitt Vertrauen). Erst die Erreichung der vereinbarten Ziele legitimieren den Ressourcenverbrauch an Zeit und Finanzen im Rückblick. Ziele, Zielerreichung und Zielüberprüfung werden daher im Business-Coaching als essentiell angesehen. Einerseits produzieren die vereinbarten Ziele die notwendige Sinnhaftigkeit und gleichzeitig ist eine überbordende Ziel-Rhetorik allzu häufig nichts anderes als ein nicht einhaltbares Versprechen. Ziele sollten grundsätzlich mit der Frage verbunden werden, wie der Kunde seine Zielerreichung operationalisieren und damit messen kann. Wobei *messen* eine naturwissenschaftliche Genauigkeit signalisiert, die in der auf Dialog basierenden Praxis kaum erreichbar ist. Dies bedeutet aber nicht, auf solche Überprüfungen zu verzichten. Kunden verfügen sehr wohl über Kompetenzen, einzuschätzen, ob es beobachtbare und gewünschte Veränderungen gibt. Um Zielvorgaben nicht in Misskredit zu bringen muss zwischen Heilsversprechen der Ratgeberindustrie und leistbaren Zielen unterschieden werden. Ob das Ziel, in zehn Sitzungen einen lang schwelenden Konflikt zu lösen, erreicht wurde, kann für die Praxis ausreichend präzise beurteilt werden. Hingegen sind wolkige Versprechen, wie *die zehn Schritte der Persönlichkeitsentwicklung* mehr Jahrmarktsgaukelei als seriöse Zielvereinbarung. Es gibt für die tägliche Praxis eine relativ robuste Faustregel: Wer im Business-Coaching mit Zielvereinbarungen arbeitet, muss Ziele in der Weise operationalisieren, dass eine Überprüfung möglich wird. Ein Bergführer, der

den Versuch der Erreichung eines bestimmten Gipfels garantiert, kann anders in die Pflicht genommen werden als ein Bergführer, der das *beschwingte und glückliche Bergsteigen* im Irgendwo verspricht. Hierzu einige mögliche Fragen:

Wichtige Fragestellungen

- Werden Ziele des Coachings, die Überprüfung und ggf. Neujustierung der Ziele vereinbart?
- Werden die Prüfparameter abgestimmt?
- Handelt es sich um Ziele des Kunden?
- Wie präzise sind diese Ziele (Skala 1-10)
- Können diese Ziele mit der vereinbarten Vorgehensweise erreicht werden?
- Wenn sie nicht erreicht werden, wird dies zum Thema?

7. Von der Entgrenzung zur Begrenzung

Wenn von Missbrauch in Therapie oder Coaching die Rede ist, wird meistens eine Engführung auf sexuelle Beziehungen, deren Opfer meistens Frauen sind, vorgenommen. Ohne solchen Missbrauch zu relativieren wird vorgeschlagen, den Fokus deutlich weiter zu stellen.

Arbeitsbeziehungen, die in einem psychologischen Nahraum angesiedelt sind, d.h. eine besondere Nähe zwischen Dienstleister und Kunden bedeuten, brauchen für beide Seiten deutliche Begrenzungen. Diese Grenzen garantieren, dass die professionell geformte Arbeitsbeziehung durch keinerlei andere Interessen gestört oder behindert wird. Eine Analogie zur Verdeutlichung: Eine körperliche Untersuchung wäre ohne die Gewissheit, dass keine anderen Interessen im Spiel sind, wesentlich schwerer zu akzeptieren. Fragen oder Handeln muss durch den, Orientierung gebenden, Auftrag gedeckt sein! Verantwortlich hierfür ist der Berater oder die Beraterin. Der Coach ist für den Prozess verantwortlich und damit für das, was in diesem Prozess geschieht. In solchen Beziehungen entstehen Vertrautheit und Offenheit, die mit anderen Arbeitsbeziehungen nicht vergleichbar sind. Niemand wird sich öffnen, ungeschützt verschiedene Möglichkeiten erörtern, wenn das Gefühl mitschwingt, dass diese (Pseudo-)Vertrautheit für andere Ziele funktionalisiert wird. Ob es sich um wirtschaftliche Vorteile (Sonderkonditionen für ein Produkt der Kunden), kleine Gefälligkeiten (Theaterkarten bei ausverkaufter Veranstaltung) oder um sexuelle Wünsche handelt mag moralisch unterschiedlich bewertet werden. Eine schwerwiegende Störung ist es immer. Die Forderung nach strikter Enthaltensamkeit ist nicht zu relativieren, jedoch zu differenzieren. Sympathie, vielleicht auch ehrliche Zuneigung oder der Wunsch nach Partnerschaft können im Einzelfall entstehen. Wird dies von den Partnern erkannt, erwidert und gewollt, wird das Paar gut daran tun, eine entsprechende Klärung herbeizuführen¹. Relevant sind jene Fälle, in

¹ Das berühmte Psychoanalytiker Ehepaar Frieda Reichmann und Erich Fromm heirateten 1928. Erich Fromm war ihr Analysand und sie verliebten sich ineinander. Die Analyse wurde beendet.

denen der Tabubruch bereits eingeplant ist, quasi zum Geschäftsmodell gehört und vollzogen werden soll. Nachstehend beispielhaft einige Grenzfragen.

Wichtige Fragestellungen

- Gibt es Anzeichen von Grenzverletzungen?
- Werden soziale Aktivitäten vorgeschlagen oder eingeschlossen die unpassend für Coaching-Prozesse sind?
- Verspüren Sie verstärkt den Wunsch nach mehr Distanz?
- Empfinden Sie Ansätze von Bedrängnis?
- Werden Ihnen Beziehungsangebote gemacht, die unpassend sind?
- Findet das Coaching in passender Umgebung statt?

8. Neutralität

Neutralität setzt eine spezifische Form der Enthaltbarkeit voraus. Diese Enthaltbarkeit bezieht sich letztlich auf eine deutliche Relativierung des Expertentums (Staubach 2007). Dies bedeutet, die Entscheidung, welche Lösungen in Frage kommen oder verworfen werden, trifft der Kunde. Business-Coaches entwickeln unter Umständen gangbare Wege zur Lösung des verhandelten Problems. Sie können die selbst favorisierte Lösung anbieten, dem Kunden zur Verfügung stellen, aber keine Gefolgschaft erwarten. Das Abwägen der Konsequenzen der denkbaren Lösungen, die Erörterung möglicher Vor- und Nachteile, all dies mag sinnvoll sein. Aber in der Frage, welche Lösung der Kunde letztlich favorisiert, bleibt der Coach neutral und definiert sein Expertentum neu. Für systemisch orientiertes Business-Coaching liegt kein Meister : Schüler Verhältnis zu Grunde. Der Coach begleitet den Kunden bei seinen Entscheidungen aber er trifft sie nicht für ihn. Er ist nicht sein Lehrer, sondern Reflexionspartner, der Wissen zur Verfügung stellt aber den Weg nicht vorgibt. Mögliche Fragen zur Neutralität des Coaches könnten wie folgt lauten.

Wichtige Fragestellungen

- Werden Sie zu einer bestimmten Vorgehensweise gedrängt?
- Wird ein Lösungsvorschlag des Coaches von ihm für wertvoller als Ihre eigene Lösungsvorstellung gehalten?
- Liegen Freiheit und Last der Entscheidung bei den Kunden?
- Bleibt die Verantwortung für die gewählte Lösung bei Ihnen?
- Akzeptiert der Coach Ihre Entscheidung?
- Macht der Coach ausreichend deutlich, wer was verantwortet?

Zusammenfassung

Der Wand an Vernebelung und entsprechenden Unklarheiten des Coaching Marktes zu begegnen ist ein notwendiger Schritt zur Professionalisierung. Den Lesern begründete Fragen zur kritischen Analyse des Angebotes und für den laufenden Coaching-Prozess zur Verfügung zu stellen ist eine Möglichkeit. Die Vorgehensweise bedeutet, dem Klagen über Missbräuche ohne Taten, eine Alternative anbieten. Nicht der Kampf gegen Missbrauch oder gegen die Verantwortlichen, sondern die Befähigung des Kunden, qualifiziert selbst zu entscheiden, das ist das Ziel. Indem, Missbrauch mindestens deutlich erschwert wird, ohne dass dies mit Verlusten an Freiheit zu bezahlen ist, wird auch eine moralische Position formuliert. Die angebotenen Fragen können umformuliert oder ganz anders gestellt werden. Sie sind Platzhalter bzw. Rohlinge, Denkanregung, die des individuellen Feinschliffes bedürfen. Sie sind keine Gebots- oder Verbotsschilder. Ihr Wert besteht nicht darin, einer rational wissenschaftlichen Begründung standzuhalten, sondern Praxis tauglich zu sein. In der Tradition der Aufklärung, ein Stück Befähigung anzubieten, das ist das Ziel. Intuition und Bauchentscheidungen sind ausdrücklich zugelassen, denn sie können durchaus raffinierte Denk- und Computerstrategien in den Schatten stellen.

Literaturverzeichnis

- Haas, W. (2005). Familienstellen-Therapie oder Okkultismus. Heidelberg, Asanger
- Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt, Suhrkamp
- Luhmann, N. (1989). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft UTB
- Schmidt, S.J. (1994). Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Frankfurt, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft
- Schmidt, S.J. & Schwertl, W. (2019). Business-Coach trifft Philosophen. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Schwertl, W. (2015). Business-Coaching historisch betrachtet. Coaching Newsletter Rauen Ausgabe 2015-10.Jg.
- Schwertl, W. (2016). Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching. Wiesbaden, Springer
- Staubach, M.L. (2007). Relationiertes Expertentum. Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller