

Frank Spieker, Frankfurt a. Main

## Ist eine Ausbildung als Business Coach interessant...?

In meinem Umfeld, und bei vielen Kolleginnen und Kollegen gibt es eine ganze Reihe, die sich mit dem Gedanken tragen, eine Ausbildung als Business Coach zu absolvieren oder bereits getan haben. Nicht selten ist dies mit der Idee verbunden, beruflich als Business Coach tätig zu werden, oder Kompetenzen als Führungskraft, Projektleiter oder HR-Verantwortlicher zu erweitern. Gerade Kolleginnen und Kollegen, die Führungsverantwortung tragen, profitieren besonders von einer qualifizierten Coachingausbildung. Umfragen zeigen dies. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit einer solchen Ausbildung lohnt sich in jedem Falle für den, der feststellt:

- *Ich habe Interesse und spüre vielleicht sogar Leidenschaft für jene Faktoren, die oft als Softskills bezeichnet werden.*
- *Ich möchte dies in einer professionellen, strukturierten und fundierten Weise tun.*
- *Ich bringe berufliche Erfahrung und Reife mit und will meine kommunikativen und methodischen Kompetenzen erweitern.*
- *Ich scheue mich nicht, den kritischen Blick auf die eigene Entwicklung zu richten, will meine Haltung reflektieren, meine Stärken ausloten und ausbauen.*
- *Ich will neben Zahlen-Fakten und Ingenieurskunst mehr über menschliche Kommunikation wissen.*

## Was ist Business Coaching?

Bei Business Coaching handelt es sich um einen, vertrauensvollen Interaktionsprozess zwischen Business Coach und einem psychisch gesunden Klienten. Anzahl, Frequenz und Dauer der Gespräche sind zeitlich begrenzt. Inhalte sind individuelle Fragestellungen, Herausforderungen und Neuorientierungen innerhalb beruflicher Kontexte. Der Business Coach unterstützt seine Kunden bei der Gestaltung neuer Perspektiven, Lösungen und einer Verbesserung der beruflichen Situation. Das Vorgehen ist strukturiert, ziel- und lösungsorientiert. Business Coach und Kunde begegnen sich dabei auf

Augenhöhe. Der Business Coach steuert den Prozess, ist Experte für spezifische Methoden und kritischer Sparringspartner. Diagnose-Instrumentarien wären hier unpassend. Der Klient ist Experte für sein Handeln. Er bestimmt das Ziel und entscheidet, welche Lösung für ihn passt. Vereinfacht formuliert, der Coach verantwortet die Beratung, der Kunde die Umsetzung.

- *Business-Coaching ist ein Kommunikationsprozess. Psychotherapeutische Prozesse sind davon abzugrenzen!*
- *Er ist durch berufliche Herausforderungen gerahmt. Wohlfühlprozesse jeder Form und Lebensberatung gehören nicht dazu.*
- *Der Markt ist unübersichtlich und beinhaltet oft nicht einlösbare Versprechen und unseriöse Angebote (Viele fühlen sich berufen...).*

## Entwicklung des Business Coaching in Deutschland

Business Coaching nimmt mit dieser Bezeichnung in Deutschland seinen Anfang in den 80er Jahren. Eine wachsende Dynamik und Globalisierung der Wirtschaft konfrontieren Führungskräfte mit zunehmender Komplexität und großen Herausforderungen. Der Bedarf nach individueller Unterstützung wächst. Die Business Coaches der ersten Stunde haben oft einen therapeutischen Hintergrund, doch zunehmend gestalten auch Menschen mit Führungs- und Managementenerfahrung aus der Wirtschaft die Entwicklung. Erste Veröffentlichungen zum Thema erscheinen und auf Coaching spezialisierte Unternehmen werden gegründet.<sup>1</sup> Heute gilt Business Coaching als etabliert, akzeptiert und ist ein geforderter Bestandteil der Unterstützungsangebote in Unternehmen. Betont wird dabei die Notwendigkeit weiterer konsequenter Professionalisierung. Dies nicht zuletzt angesichts einer zähen Schicht nicht durchschaubarer Angebote unseriöser Anbieter. Es bedarf einer wichtigen Ergänzung: Die Tätigkeit unabhängig von ihrer Bezeichnung ist mehr als zweitausend Jahre alt, weist eine ehrwürdige Geschichte auf. Einige Hinweise:

- Hauslehrer der Antike (z.B. Sokrates in Griechenland, Seneca im römischen Reich)
- Jesuitisch geprägte Berater
- Hofräte (Berater zu Hofe der Kaiser und Fürsten)
- Staatssekretäre (ursprünglich oder immer noch Einflüsterer der Minister)

---

<sup>1</sup> z.B. Schwertl & Partner wurde vor fast vierzig Jahren gegründet

- Hofnarren (heute Spin-Doktors oder Politik Berater)

## Wie ist das mit dem Label *systemisch*?

Sie suchen eine Coaching Ausbildung, die nicht als *systemisch* bezeichnet ist? Es dürfte schwierig werden. Dieser Begriff ist heute fast selbstverständlicher Bestandteil des Marketings. Interessant ist, dass viele Menschen zu Beginn ihrer Ausbildung kein klares Bild davon haben, was *systemisch* eigentlich bedeutet. Ihre Unsicherheit hat nichts mit mangelnder Ernsthaftigkeit der Vorbereitung zu tun. Stark verkürzt beinhaltet es für mich<sup>2</sup> drei Aspekte. Der Mensch wird gesehen als jemand, der den Wunsch und die Fähigkeit in sich trägt, seine Potenziale zu entwickeln. Er ist in der Lage, Ziele für sich zu setzen und hat grundsätzlich die Ressourcen, diese zu erreichen. Er ist autonom und selbstverantwortlich. Zweitens: Der Mensch wird als Teil eines sozialen Systems betrachtet. Das Problem, das ihn beschäftigt, sagt weniger über ihn als Person aus, mehr über den Zustand des sozialen Systems, in dem er sich bewegt (z.B. einer Abteilung). Ein soziales System ist von dynamischen Wechselwirkungen geprägt, so dass einfache Kausalzusammenhänge nicht identifizierbar sind. Es besteht aus den handelnden Personen, deren subjektiven Deutungen und Wahrnehmungen. Die Ressourcen, die diese Menschen mitbringen sind ebenfalls Bestandteile des Systems. Es hat spezifische Grenzen. In ihm gelten implizite und explizite Regeln und es finden sich spezifische Kommunikationsmuster. Jede dieser Komponenten bietet einen potenziellen Hebel, um Veränderungen anzustoßen. Nicht mehr Persönlichkeit oder Charakter sind im Fokus, sondern das jeweilige soziale System (= Kommunikation) führt zu deutlicher Erweiterung der Perspektive und eröffnet einen neuen Raum für Lösungen. Systemisch beinhaltet ein spezifisches Verständnis darüber, wie Interventionen erfolgen und was sie bewirken können oder auch nicht. Sie können auf Veränderungsimpulse reagieren, es gibt jedoch keine Garantie dafür. Mögliche Lösungen und Interventionen zielen meist darauf, ein System, das überstabil geworden ist, zu Entwicklungen anzuregen. Die Vorstellung, dies mit entscheidenden und garantiert erfolgreichen Interventionen (also der Genialität) zu erreichen steht in Widerspruch zu systemtheoretischen Grundlagen. Es geht darum, das System durch verschiedene Impulse und Interventionen in Schwingung zu versetzen und zu einer neuen, verbesserten Selbstorganisation anzuregen. In diesem Sinne lehrt der systemische Blick: Bescheidenheit!

---

<sup>2</sup> Es gibt nicht die eine allgemein gültige Systemtheorie.

Hier ein kurzes Zitat (SJ Schmidt, W. Schwertl):

- *Es ist eine Haltung im Sinne, wie schaue ich auf die Welt. Dies greift auch in persönliche Aspekte ein.*
- *systemisch bedeutet Kontingenz, d.h. den Grundsatz, es könnte auch anders sein, zu akzeptieren.*
- *Beobachterrelativität ist zu berücksichtigen; denn bis dato ist der Satz nicht widerlegt, dass alles was gesagt wird, von einem Beobachter zu einem Beobachter gesagt wird.*
- *Aus pragmatischen Gründen unterstelle ich konsensuelle Wahrheitsbildungen.*
- *Soziale Systeme, d.h. Kommunikation, ist für meine Praxis der relevante Systemtypus.*
- *Unter Berufung auf kognitive Autonomie sind instruktive Interventionen problematisch bzw. inakzeptabel.*

Theoretischer Hintergrund ja, Methoden ja, aber entscheidend ist die Praxis und dies heißt eben auch üben.

Viele, die eine Ausbildung als Business Coach ins Auge fassen, erhoffen sich einen Methodenkoffer. Der soll gut gefüllt sein mit Tools, (*Werkzeugen*) die in die Lage versetzen, kommunikative Prozesse und Entwicklungen besser zu gestalten und effektiver zu unterstützen. Dieser Wunsch ist nachvollziehbar und legitim. In der Tat ist die Vermittlung von methodischem Know-how wichtiger Bestandteil der Ausbildung. Die eingesetzten Methoden benötigen jedoch leitendes Basiswissen. Ansonsten wäre dies vergleichbar mit jemanden, der in ein Kampfsportstudio marschiert und möglichst schnell ein paar Techniken lernen will, um einen Gegner aufs Kreuz zu legen. Das mag funktionieren, eine ernsthafte und wirksame Beschäftigung mit dem Sport macht jedoch die Auseinandersetzung mit Philosophie und Grundhaltung notwendig. Ein seriöser Trainer wird darauf achten und jemanden, der hier kein Interesse entwickelt, wieder nach Hause schicken. Auch der seriöse Business Coach agiert aus einer bestimmten Haltung heraus. Er tritt seinem Klienten auf Augenhöhe entgegen. Er handelt aus einer Perspektive des Verstehen-Wollens und respektiert die Autonomie seines Gegenübers. Er fokussiert auf Veränderungsmöglichkeiten, neue Perspektiven, Ressourcen und Lösungen und er behandelt seine Kunden nicht wie Kranke. Neben der Arbeit an dieser Grundhaltung muss er sich auch bis zu einem gewissen Grad mit relevanten theoretischen Ansätzen beschäftigen. Also beispielsweise mit Modellen aus den Bereichen Kommunikation oder Systemtheorie. Erst wenn dieser Unterbau aus Haltung und theoretischem Verständnis, in dem das methodische Vorgehen wurzelt, ausreichend entwickelt ist, kann er verstehen, warum er methodisch in spezifischer Weise vorgeht. Dabei sind die

Kernmethoden laborierte Fragetechniken und genaues Zuhören. Sie können durch Tools ergänzt aber nicht ersetzt werden. Eine seriöse Ausbildung wird auf diesen Unterbau großen Wert fokussieren, Methoden werden dabei nicht zu kurz kommen.<sup>3</sup> Daneben geht es in der Ausbildung immer wieder um konkrete Fallbeispiele aus der Praxis und das Simulieren von Coachingsituationen.

## Der Business Coach als Mountain Guide

Um die Rolle des Business Coaches und den Charakter des

noch einmal greife ich an für mich sehr eingängige Business Coach der geführte von Walter Partner Main), bei dem zum Business Coach Kunde engagiert hat ein Ziel vor ein wenig will er auf einen oder doch nur Der Berg -führer heraus -arbeiten, vereinbaren Route und die Der Kunde ihn stimmig ist Bergführer wird Fähigkeiten und Erfahrungen seines Kunden machen und das Vorgehen darauf ausrichten. Der Bergführer hat ausgeprägtes *Methodenwissen*, kann mit Seil und Karabiner umgehen und beherrscht seine Klettertechniken. All dies kann auch der Kunde, aber der Mountain Guide kann es besser und hat mehr einschlägige Erfahrung. Er wird ihren Einsatz darauf abstimmen, um Situation und Kunden angemessen begegnen zu können. Diese Vorbereitungen sind wichtig, können jedoch nicht kontinuierliche Kommunikation und Dialog mit dem Kunden am Berg ersetzen. Entscheidend sind seine

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

**WEITERBILDUNG BUSINESS COACHING**

Start: 19.-20.05.2023  
in Offenbach/Main

Jetzt buchen und Frühbucher-Rabatt über 500 Euro\* sichern!

**Schwertl & Partner bietet systemische Business-Coaching Weiterbildung.**

- Enge Praxis-Verzahnung
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden
- Performance & Inhalte
- Erfahrene Referenten
- 40 Jahre Ausbildungserfahrung
- Kosten: 6.500,- Euro\* (+ gesetzl. MwSt.)

\*300 Stunden (22 Euro/h)  
Frühbucherrabatt: 500,- Euro

**Schwertl & Partner Beratergruppe Rhein-Main**  
Am Knusse 16  
63605 Langenselbold  
Mobil: 0171-2638016  
office@schwertl-partner.de  
www.schwertl-partner.de  
Instagram: @schwertl  
YouTube: Schwertl

**DBVC anerkannt**

Coachingprozesses deutlich zu machen, dieser Stelle auf eine griffige und Metapher zurück. Der als Mountain Guide, Coachingsprozess als Bergtour. Sie stammt Schwertl (Schwertl & Beratergruppe Rhein Main) ich meine Ausbildung systemischen durchlaufen habe. Ein einen Bergführer. Er Augen, vielleicht noch unkonkret. Vielleicht bestimmten Gipfel einfach *in die Berge*. wird mit ihm das Ziel die Zeitdauer der Tour sowie eine mögliche Zwischenstationen. entscheidet, was für und passt. Der sich ein Bild von den

<sup>3</sup> Die theoretischen Grundlagen der Ausbildungsanbieter sind eine wichtige Variable für die Qualität der Ausbildung.

Erfahrung und seine Haltung gegenüber Berg, Natur und Kunden. Er wird den Kunden beim Erreichen seines Ziels unterstützen und leiten, jedoch nicht zwingen. Er wird ihn nicht hinter sich herziehen und er wird ihn schon gar nicht zum Gipfel tragen.

## Als Business Coach tätig werden?

Viele, die eine Ausbildung als Business Coach beginnen, können sich vorstellen, wenigstens nebenberuflich, damit auch Geld zu verdienen. Vielleicht nicht sofort, aber vielleicht irgendwann. Fast unweigerlich begegnet man dann dem Kommentar, dass es mittlerweile mehr Coaches als Kunden gibt. Hier ein paar Fakten: Der durchschnittliche Business Coach ist 53 Jahre alt und hat 12 Jahre Erfahrung als Business Coach. Davor hat er 16 Jahre Berufserfahrung in Unternehmen gesammelt und Führungsverantwortung gehabt. Die meisten kommen gerade mal auf rund 24 Coachingprozesse im Jahr. Der von Unternehmen gezahlte Stundensatz liegt aktuell bei 190 €. Coaching macht im Normalfall nur rund 30% des Einkommens aus, der Rest entfällt auf Training und Beratung. Nur ein äußerst geringer Prozentsatz kann vom Coaching allein leben. Man sollte sich nicht entmutigen lassen aber eine Realitätscheck ist angebracht. Business Coaching wird weiteres Wachstumspotenzial bescheinigt, vor allem Qualität und Professionalität sind gefragt. Auch wer als Business Coach arbeiten will, sollte einen seriösen Business Plan ausarbeiten. Er muss sich über Marketing und seinen USP (Unique Selling Proposition) Gedanken machen. Dabei wird sehr schnell deutlich, wie herausfordernd dies ist, will man nicht einfach ein weiterer unbekannter Baum im Wald sein. Seriöse Ausbildungen klammern diesen Aspekt nicht aus, sensibilisieren und bieten Orientierung. Viele vermitteln glaubhaft, es ist ein immer spannend bleibender und sehr schöner Beruf aber mit leichtem Fuß ist er nicht zu haben.

## Auf seriöse Ausbildung achten!

Das Wichtigste passiert  
zwischen den Seminaren  
aber damit es passiert  
braucht es die Seminare.  
Maria Staubach

Es lohnt sich, Zeit zu investieren, um das richtige Ausbildungsangebot zu finden. Schnellschüsse sollten Sie vermeiden. Letztendlich handelt es sich um eine nicht unbedeutende Investition. Wir sprechen von ca. 7.000 Euro aufwärts für eine gute Ausbildung. Eine Zertifizierung durch einen der großen Coachingverbände, wie zum Beispiel den

DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) ist ein sinnvolles Kriterium. In jedem Falle sollten Sie ein Gespräch mit dem Anbieter und Ausbildungsleiter führen. Idealerweise legt dieser ein solches Gespräch von sich aus als verbindlich fest. Es empfiehlt sich auch, die Erfahrungen von ehemaligen Teilnehmern zu erfragen. Ein seriöser Anbieter wird keine Probleme haben, solche Kontakte zu vermitteln. Aus meiner Sicht unbedingt abzuraten ist von Kompaktangeboten, die eine Ausbildung zum Business Coach in einer Woche versprechen (*eine Woche Mallorca + Coaching Ausbildung*). Wie oben beschrieben, geht es vor allem um die Arbeit an anspruchsvollen Kompetenzen und innerer Haltung. Das ist ein Reifungsprozess, der Zeit benötigt. Darum erstrecken sich gute Ausbildungen über ein Jahr oder mehr. Die Phasen zwischen den Modulen spielen eine wichtige Rolle. Sie bieten den Raum, Inhalte zu reflektieren und Gelerntes in der eigenen Praxis umzusetzen. Schließlich formt sich eine Gruppe von Teilnehmern und arbeitet gemeinsam. Diese Dynamik ist ein sehr wertvoller Aspekt einer solchen Ausbildung, der zu seiner Entfaltung Zeit benötigt. Die zeitliche Streckung des Curriculums ist ein überprüfbares Kriterium hinsichtlich Qualität.

## Ein persönliches Fazit

Meine berufliche Heimat ist die Gestaltung von Beschäftigungsbedingungen und Vergütungsstrukturen, um Unternehmen als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Dabei habe ich auch immer wieder gerne mit Gruppen gearbeitet. Dies hat mich zu einer Ausbildung als Trainer motiviert. Der Wunsch, sich noch stärker mit Kommunikationsprozessen zu beschäftigen führte zu einer NLP Master Ausbildung. Diese habe ich ergänzt durch eine Ausbildung zum systemischen Business Coach. Jede dieser Ausbildungen ging über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr. Für mich kann ich sagen, dass ich keinen Euro und keine Stunde bereue. Im Gegenteil. Die Ausbildungen haben mich in meiner Entwicklung vorangebracht und meine Überzeugung gestärkt, dass Vergütung und Entwicklung Hand in Hand gehen müssen, um Menschen für ein Unternehmen zu begeistern. Wer Lust auf eine Ausbildung als Business Coach verspürt, den kann ich nur ermutigen, diesen Schritt zu tun.

## Weitere Informationen

Dieser Beitrag basiert auf den Inhalten eines Orientierungsmoduls, das ich für den Ausbildungsgang zum systemischen Business Coach der Beratergruppe Schwertl & Partner, Frankfurt durchgeführt habe. Einen guten Einstieg bietet der kleine und gut lesbare Band *Ich will Coach werden* von Brigitte Wolter. Wer einen tieferen Einstieg sucht,

findet diesen zum Beispiel im Praxis-Lehrbuch *Business Coaching* von Evelyn Albrecht. Meine gewählte Definition von Business Coaching ist diesen Darstellungen entlehnt. Die aufgeführten Marktdaten basieren auf den Ergebnissen der Coaching-Umfrage des Round-Table der Coachingverbände und BCO, Büro für Coaching und Organisationsberatung sowie der Coaching-Marktanalyse der Universität Marburg. Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching (Schwertl 2016) bietet den Bogen von fundierten Grundlagen bis zu praktischen Beispielen. Darüber hinaus bietet das Online-Portal [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de), von Christopher Rauen ein breites Spektrum an Informationen zu allen relevanten Aspekten im Bereich Coaching. Schwertl & Partner bietet in einem SP-Journal unterschiedliche Themen an, die auf der Web-Seite zum Herunterladen zur Verfügung stehen.

## Literatur

- Albrecht, E. (2018) *Business-Coach*, De Gruyter, Berlin
- Schwertl, W. (2008) *Der Coach als Mountain Guide und Hofnarr* VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden,
- Schmidt, S.J. & Schwertl, W. (2019) *Business-Coach trifft Philosophen*, Springer Fachmedien
- Schwertl, W. (2016) *Kommunikative Kompetenz im Business Coaching-Reflexionen über eine oft missverstandene Dienstleistung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Wolter, B. (2019) *Ich will Coach werden*. budrich inspirited
-



# Online Talk

---

Als Coach zu arbeiten empfinden viele als ein großes Privileg.  
Uns wird Vertrauen entgegengebracht,  
ernste Themen werden reflektiert,  
Unausgesprochenes wird plötzlich besprechbar.

## Was können Führungskräfte von Business-Coaching lernen?

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter und die Ziele des Unternehmens ernst nehmen, können viel von Business-Coaches lernen. Insbesondere wie diese ihren Kunden begegnen, kann eine große Inspiration sein. In der Literatur wird häufig von einer *coachenden Haltung* gesprochen. Dieser coachende Führungsstil ist heute State-of-the-Art. Aber was ist das?

Grundvoraussetzung ist Business-Coaching als Unterstützungsleistung zu verstehen, angesiedelt zwischen der Organisation und den Bedürfnissen des Individuums. Ob Führung mit Coaching gleichzusetzen ist, darf bezweifelt werden. Es geht um ernsthafte und nachhaltige Lernprozesse und nicht um einen Wettbewerb zwischen Soft Facts und Hard Facts.

- Organisationen bestehen aus Handlungen und Kommunikationen
- Mitarbeiter und Führungskräfte kann man sich nicht nach Belieben modellieren aber: man kann mit ihnen kommunizieren.
- Business-Coaching, eine Transformation zwischen den Interessen der Organisation und denen der Individuen.
- Führungskräfte brauchen dann kein Coaching, wenn die Bordmittel ausreichen.

Ihre speziellen Fragen unsere Antworten! Interessiert?  
Dann besuchen Sie einen unserer kostenlosen Online Talks

Termine:

- 17.03.2023 / 17:00 Uhr – 19:00 Uhr
- 07.07.2023 / 17:00 Uhr – 19:00 Uhr
- 10.11.2023 / 17:00 Uhr – 19:00 Uhr

Auskunft und Anmeldung:

- [office@schwertl-partner.de](mailto:office@schwertl-partner.de)
- [www.schwertl-partner.de](http://www.schwertl-partner.de)

Schwertl& Partner bietet:

- Integrierte Unternehmensentwicklung
- Business-Coaching basierend auf solider Ausbildung, Wissen und Erfahrung
- Business-Coaching Ausbildung (seit 30 Jahren, DBVC zertifiziert)
- *Mit* Kunden konzipierte Maßarbeit