



„Coaching als Dienstleistung“ und die semantischen Stolpersteine in ungewohnten Subkulturen

DER DISKURS IN DER BRANCHE UND DIE SPIELARTEN DER PRAXIS

Die fachliche Diskussion um den vorgeblichen Dienstleistungscharakter von Coaching begleitet das Feld schon seit den Anfängen. Er dauert nach wie vor an, mal aktueller, mal hintergründiger und in wechselnden Zusammenhängen. Es geht sicher dabei gar nicht so sehr um die Frage, wer denn nun Recht hat: Die pragmatischen Verfechter einer Idee von Marktgängigkeit oder die eher puristischen Vertreter der Idee, dass Coaching eine Tätigkeit ganz eigener Art sei, die sich grundsätzlich von den gängigen Dienstleistungen unterscheidet, die rund um die größeren Organisationen von allerlei Einzelpersonen und kleinen Firmen erbracht werden. Wenn strittige Diskurse derartig chronifiziert werden, deutet das ja meist auf ungeklärte andere, weniger sichtbare Unterschiede hin, das Phänomen ist aus allen möglichen sozialen Systemen bekannt. Deswegen ist sicher aussichtsreich, einmal der Frage nachzugehen, was denn hier wohl das berühmte „Thema hinter dem Thema“ sein mag und worauf diese schwelende Dichotomie denn hindeuten könnte.

Gehen wir etwas näher heran: Einerseits wird in der Fachdiskussion rund um Coaching – etwa mit Rückgriff auf die langen europäischen Traditionen der „Freien Berufe“ – argumentiert, dass eine Konfiguration als Dienstleistung mit ihrer dann gebotenen aktiven und direkten Marktbearbeitung für Coaches weder professionsethisch noch rechtlich in Frage kommen kann. Das betrifft Fragen des Werbeverbots ebenso wie die Themen Honorierung oder qualitätssichernde Standardisierung.

Andererseits setzt sich daneben langsam ein Denkmuster durch und wird

argumentativ auch offensiv vertreten, nach dem Coaching eben eine „ganz normale“ Dienstleistung für Geschäftskunden sei und deswegen das gesamte Instrumentarium aktiven Dienstleistungsmarketings -managements und -controllings von den Coaches auch erlernt, angepasst und betrieben werden müsste. Die Begründungen reichen von eher undifferenzierten Nützlichkeitsgeboten – „so ist der Markt nun einmal und da muss man sich anpassen“ – über den Verweis auf die vorfindlichen Traditionen in den anderen Dienstleistungsfeldern bis hin zu dem gepflegten argumentativen Rückgriff auf eine eher angelsächsische Tradition der „professional service firm“. Anwälte und große „Law Firms“, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberater, aber eben auch Ärzte etwa in „Health Maintenance Organizations“ umschwirren insbesondere Großorganisationen mit ihren diversen Akquisebemühungen und versuchen, lukrative Aufträge zu ergattern. Dabei gilt z.B. Werbung mit entsprechenden Claims eigener Leistungsfähigkeit und dem Versprechen konkreter Erfolge als völlig akzeptables und gängiges Verhalten von Profis. Das greift auch im kleinteiligen Alltag: Jeder, der in den USA schon einmal einen Verkehrsunfall hatte und in kürzester Zeit die Visitenarten und Firmen-Flyer mehrerer Anwaltskanzleien in den Händen hielt, kennt dieses Phänomen unbekümmerten Andienens.

Ähnliches ist seit Jahren auch bei uns zu beobachten, die professionelle Arbeit wird zur austauschbaren Dienstleistung, zum nutzbaren Massengut, weswegen konsequent auch von der „Commoditisierung“ gesprochen wird. „Commodities“ sind hoch standardisierte und damit austauschbare Massengüter wie Rohstoffe, Grundnahrungsmittel, inzwischen auch Speicherchips oder etwa

eine Reiseversicherung, die man in den USA schon vor Reiseantritt am Automaten kaufen kann. Im Moment ist noch unklar, wie sich diese Diskussion im professionellen Kontext der Coachingtätigkeit im deutschsprachigen Raum weiter entwickeln wird. Es ist zu vermuten, dass noch für einige Zeit beide Muster nebeneinander bestehen bleiben und sich gegenseitig zu überzeugen versuchen.

Die Wirklichkeit zeigt nach wie vor allerlei Spielarten, wie Coaching konfiguriert, beschrieben und angeboten wird. Es gibt nach wie vor viele „Bindestrich-Coachings“, es gibt Coaching als Nebenleistung im Kontext anderer Beratungsaktivitäten, es gibt Coaching als nebenberufliches zweites Standbein für allerlei Kommunikationsberufe oder diverse Dienstleister („und dann coache ich noch ein wenig“) und viele andere Arrangements mehr. Wir wissen ja immer noch nicht, wie viele Coaches es nun genau gibt, unstrittig ist wohl nur, dass es sich dabei um einen Wachstumsmarkt handelt, in dem sich angeblich viele Scharlatane herumtreiben und ansonsten aber um eine Tätigkeit, die – laut Handelsblatt – inzwischen „salonfähig“ geworden sei. Da fragt man sich, was Coaching denn wohl vorher gewesen sein mag (Rotlichtaktivität, Esoterische Zauberei...) und wird darüber durchaus ins Grübeln kommen, ob eine solche Charakterisierung aus der Wirtschaftspresse denn nun ein Qualitätsbeweis ist oder ob damit schon der professionelle Niedergang eingeläutet wird. Doch das sind Oberflächenphänomene, die lediglich unterschiedliche mentale Modelle in der Tiefenstruktur der Vorstellungen von Beruflichkeit verdeutlichen.

Und das Dilemma ist ja durchaus nachvollziehbar: Im Sinne der Anschlussfähigkeit scheint es zunächst verführerisch, sich mit dem eigenen breiten

Leistungsangebot (Coaching, Beratung, Supervision, allerlei „XXX“-Entwicklung und „XXX“-Begleitung) den verwertungsorientierten und zweckrational ausgerichteten Denkmustern von Organisationen anzunähern, deren Sprache zu erlernen und die dort herrschenden Tabus und Ideale zu übernehmen. Konsequenz ist denn auch in Internetauftritten und anderen Marketingäußerungen unseres Professionsfeldes vermehrt von solchen „Dienstleistungen“ die Rede, die von Coaches in hoher Qualität und professioneller Sorgfalt zum Nutzen der Kundenorganisation angeboten werden. Versprechen werden gemacht, Leistungen und Wirkungen konzeptionell beschrieben oder auch angepriesen, es passiert – ganz konsequent – eine Produktdifferenzierung nach Anlässen, Themen, Zielgruppen oder Verfahrensmustern. Markenartikler kennen derlei Manöver aus ihrem Alltag als „line-extension“, etwa wenn eine erfolgreiche Zahnpasta in immer neuen Geschmacksrichtungen auf den Markt kommt oder sogar als „brand extension“, wenn eine etablierte Marke auf andersartige Produkte übertragen wird und der Schokoladenhersteller auch Kuchen anbietet. Aber auch Banken haben seit einigen Jahren die „Segmentierung“ entdeckt, mit der Kundengruppen unterschieden werden, um sie dann sehr gezielt akquisitorisch zu umgarnen, Fluglinien verfahren nach diesem Muster ebenso wie Versicherungen oder Büroreinigungsfirmen. Es ist eine überzeugende ökonomisch diktierte Logik.

Noch ist in unserem Beratungsfeld allerdings argumentativer Aufwand nötig, es gibt offenbar immer noch einen gefühlten Widerspruch zu den Traditionen der Profession, eine kognitive und ethische Dissonanz, die erst noch versöhnt werden will. Dergleichen finden wir dann gelegentlich in ganz unschuldig-naivem Gewand, etwa wenn

das eigene Beraterhandeln semantisch so hingebogen wird, dass dabei dann – natürlich – konsequent auch eine Dienstleistung herauskommt: „Es geht beim Coaching doch ums Dienen und ich erbringe doch als Coach eine Leistung“.

Daneben jedoch wird mittlerweile auch bewusstes taktisches Marktkalkül eine Rolle spielen: Um sowohl zur professionellen Welt zu gehören und gleichzeitig am Markt „pragmatisch“ agieren zu können, sucht man durch den erwähnten Verweis auf die entsprechenden Praktiken bei anderen „Professionen“ (Anwälte, Ärzte ...) berufssoziologisch gewissermaßen Asyl. Die Hoffnung ist offenbar, damit aus der Verdachtszone womöglich unangemessener Praktiken herauszukommen. Eine bunte Vielfalt entsprechender Ratgeberliteratur und die dazugehörigen Fortbildungsangebote („Coaching professionell verkaufen“) liefern wohlfeil die Argumente und entsprechende methodische Nachhilfe.

Dabei gerät allerdings leicht aus dem Blick, wie sehr der solchen Praktiken zugrundeliegende Dienstleistungsbegriff in der wirtschaftlichen Subkultur bereits vorgeprägt und ausdifferenziert ist. Dienstleistung ist dort ein ausdifferenzierter Oberbegriff, der semantisch inzwischen kraftvoll belegt ist. Es gibt dort die etablierten Teildisziplinen z. B. des Dienstleistungsmanagements, des Dienstleistungsmarketings, des Dienstleistungscontrollings und dergleichen mehr. Es ist hier ein eigenes Fachgebiet innerhalb der Betriebswirtschaft entstanden, es wird an entsprechend ausgewiesenen Lehrstühlen gelehrt und geforscht. Fachzeitschriften sind vorhanden, empirische Studien schaffen die Illusion von Objektivität im Wissen und damit wird dann natürlich auch das Denken und Handeln in der betrieblichen Praxis entsprechend geprägt.

Damit taucht allerdings einmal mehr die Frage auf, inwieweit denn die Denk- und Sprachmuster, die Tabus und Ideale, die Handlungsnormen und Traditionen, die Praktiken und Ideologien unserer Beraterisch-reflexiven Profession kompatibel sind zu jenen anderen, die – wie oben beschrieben – nun mal in einer völlig anderen Teilwelt und Subkultur entstanden und eingeübt worden sind. Dem sprachlichen Puristen Karl Kraus verdanken wir die Einsicht, dass die Sprache „die Mutter und nicht die Magd des Gedankens“ ist. Also macht es wohl Sinn, sich beim fröhlichen Hantieren mit vorhandenen und semantisch belegten Begriffen zwischendurch doch noch darauf zu besinnen, was man sich mit diesem Grenzgang denn an neuen Irritationen einhandelt. Man könnte das kommunikative Vorgehen – auch jetzt wieder mit Rückgriff auf manageriale Sprachmuster – zunächst noch als „Erwartungsmanagement“ verstehen, also den bewussten, gekonnten und womöglich spielerischen Umgang mit den Vorstellungen einer Zielgruppe, die man erreichen möchte. Im Marketing ist diese Praktik als „Positionierung“ eine selbstverständliche etablierte Teildisziplin. Dann stünden wir als Coaches vor der klassischen Frage, wie wir uns und unsere Arbeit, aber eben auch unsere Profession als Ganzheit denn bei den Nutzern positionieren wollen. Und erst, wenn das inhaltlich geklärt wäre, ginge es um die Frage, wie das instrumentell zu bewerkstelligen ist. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings von Anfang an, ob und wie solche neu geschaffene Versprachlichung womöglich auf das eigene konzeptionelle Denken zurückwirkt. Dazu brauchen wir allerdings einmal mehr die Selbstvergewisserung, was unsere Arbeit denn eigentlich ausmacht oder – nochmals in der Sprache des Managements – wie unser „Geschäftssystem“ aussieht.

VERSCHIEDENE MENTALE SUBKULTUREN

Beratungsmenschen gehen mit einiger Selbstverständlichkeit davon aus, dass sich ihre Tätigkeit „intersubjektiv“ gestaltet, eine ergebnisoffene Begegnung auf Augenhöhe benötigt, mit anderen professionellen Interaktionsmustern – etwa in der Arzt-Patient-Begegnung – nicht ohne weiteres vergleichbar ist und schon gar nicht mit gängigen rationalen Planungskalkülen beschrieben oder gar gemessen werden kann. Diese knappe grundsätzliche Beschreibung des Beraterischen Geschehens wird allerdings nicht immer sehr explizit und offensiv vertreten. Das mag damit zu tun haben, dass uns die Gebote unserer Praxis als derartig selbstverständlich erscheinen, das es gar keiner Explikation bedarf. Der Tausendfüßler koordiniert die Bewegung seiner vielen Beine auch nicht nach explizitem Plan, seine Operationen bleiben implizit – und nur deswegen gelingen sie überhaupt. Der Schritt aus routinierter, habitualisierter und impliziter Praxis hin zur expliziten Versprachlichung und Verdeutlichung wird allerdings nötig, wenn wir mit anderen in Kontakt kommen, denen diese Muster zunächst unvertraut sind. Wir kennen das zur Genüge aus den vielfältigen Schwierigkeiten und Mühen interkultureller Kommunikation, ganz gleich auf welcher Ebene: Der Aufbau einer kulturell und ethnisch grenzüberschreitenden Paarbeziehung hält ebenso bestimmte Anstrengungen bereit wie die Gründung einer Filiale in Ostasien. Wir kennen das aber auch, wenn wir in der Bildungs- und Erziehungsarbeit jüngeren erklären, vermitteln und verdeutlichen wollen, „wie man etwas macht“, das uns völlig automatisiert von der Hand geht. Wie erklärt man einem fünfjährigen Kind die Technik, eine Schleife zu binden?

Ähnlich verstörende Effekte tauchen in unserem Fall der interkulturellen Begegnung zweier Subkulturen auf. Natürlich gibt es innerhalb unserer Profession hinreichende und ausdifferenzierte Explikationen des Beraterischen Geschäfts mit seinen Operationen, seinen Geboten und den dahinterliegenden Werten. Und im konkreten Klientenkontakt gelingt es meistens auch, bei Bedarf dem gegenüber zu vermitteln, „was Beratung heißt und wie das geht“. Schwierig und lückenhaft wird solche Kommunikationsarbeit erst dann, wenn sie im alltäglichen Marktgeschehen auch Menschen vermittelt werden muss, die davon zwar nicht betroffen sind, auch nicht vorinformiert, aber dennoch darüber entscheiden. Das Gelingen oder Scheitern dieser instruierenden Arbeit im Vorkontakt, die in der Beratungswelt ja schon seit einigen Jahren unter dem Fachbegriff der „Klientenprofessionalisierung“ verhandelt wird, hat heftige Konsequenzen: Bleibt Beraterisches Handeln in seiner Eigenart im Umfeld ungekannt, dann entstehen allerlei Verwechslungen, Unschärfe und Missverständnisse. Daraus resultiert dann nicht nur die oben beschriebene Fehlanpassung an die Denkgewohnheiten der Kundenwelt mit ihren verstörenden Dichotomien und Streitigkeiten, die Unschärfen führen auch zu anderem, unnötigem und vermeidbarem, (wenn gleich gelegentlich auch unterhaltsamem) Kommunikationsgetöse in der Branche. Zuletzt etwa die von Prof. C. Schermuly angefachte Kontroverse in unserer Fachwelt um die vorgeblich feststellbaren unerwünschten „Nebenwirkungen“ von Coaching. Eine solche sogar empirisch hinterlegte, gleichwohl denunzierende Aufzählung konnte ja nur entstehen, weil schon bei der Fragestellung ein völlig inadäquates Denkmodell aus dem medizinischen Bereich benutzt wurde, das mit der Prozessanlage von

Beratungstätigkeiten praktisch nichts zu tun hat. Coaching wird nun mal nicht „verabreicht“, aber auf solche konzeptionellen Selbstverständlichkeiten muss dann von Fachvertretern in Fachpublikationen erst wieder klärend hingewiesen werden, (in diesem fall z.B. kürzlich von Thomas Bachmann in „Wirtschaft und Weiterbildung“ 9/2014). Das aber passiert eben erst dann, wenn die vorgebliche Erkenntnis schon publiziert und rezipiert ist. Das insgesamt aus solchen Scheindiskursen entstehende diskursive Rauschen ist im Grunde ebenso überflüssig wie nutzlos.

Auch die klassisch unlösbare Frage nach der Rolle und dem Stellenwert von Zielformulierungen im Coaching mit ihrer Vielfalt von strittigen Positionen ist ein geläufiges und vielfältig besprochenes Beispiel für solche Unschärfe. Natürlich ist völlig klar, dass beraterische Arbeit sich letztlich der Ausrichtung auf „ein Ziel“ entziehen muss, wenn sie beraterisch, ergebnisoffen und dem Prozess verpflichtet bleiben will. Natürlich wissen wir, dass die grundlegende Idee, aus Zielen Orientierung und Handlungsenergie zu gewinnen, nur in der macherorientierten Subkultur von Wirtschaft überhaupt vertreten und gelebt wird. Andere Menschen in anderen Kontexten brauchen ja keine Ziele, um orientiert zu sein und handlungsfähig zu werden, sie beziehen ihre Energie aus anderen Grundkategorien menschlicher Existenz. Da aber die Subkultur „Wirtschaft“ gesellschaftlich eine gewissen Dominanz aufweist, hat sie ihre Konstruktionsformel für Handlungsfähigkeit exportiert und es wird allenthalben nach Zielen gefragt, dann eben auch in der beraterischen Prozessanlage. Aus professioneller Perspektive ist die Formulierung von Beratungszielen lediglich ein (nicht ganz risikofreies) Tribut an die Denkgewohnheiten des Klientels, um

das beraterische Geschehen weniger fremd und besser verstehbar zu machen. Mit dem Kern der beraterischen Arbeit hat sie wenig zu tun, dort gelten andere Prinzipien, die „eigentlich“ jeder Beratungsperson geläufig sind, aber eben im Impliziten verbleiben.

Dergleichen will beschrieben sein. Wir können auf die geläufige Unterscheidung von Ed Schein zurückgreifen und die Expertenbeziehung, die Arzt-Patient-Beziehung und die (prozess-)beraterische Beziehung unterscheiden. Wir können Luhmann folgen, die Kommunikationsoperation als „Information-Mitteilung-Verstehen“ untersuchen, uns auf die Denkfigur der doppelten Kontingenz besinnen und dann das komplexe Geschehen unter dem Begriff der „Interpenetration“ fassen. Wir könnten in Anlehnung an Husserl das Konzept der „Intersubjektivität“ heranziehen oder uns mit David Bohm auf die einmaligen innovativen Qualitäten des „Dialogs“ besinnen. Immer geht es darum, etwas beschreibbar und verstehbar zu machen, was dem Beratungsgeschehen nun einmal eigen ist: Ergebnisoffenheit, wachsende Akzeptanz des Nichtwissens, das Erlauben einer Dekonstruktion und Neukonstruktion von Wirklichkeit auf dem Weg kommunikativer Operationen. Friedrich Schleiermacher hat mit seinem hermeneutischen Konzept des „eigentlichen Gesprächs“ in seiner „Einleitung in die Dialektik“ dazu schon 1833 wesentliche Unterscheidungen geliefert:

„Das Gespräch entsteht aber so gleich, wenn wir eine Hemmung setzen, als Selbstgespräch, wenn entweder von einem Gliede der Reihe aus zwei andere entstehen, die nicht zugleich gewiss werden wollen, und also ein Schwanken zwischen beiden, oder auch, wenn

zwar nur ein Gedanke entsteht, um dessentwillen aber, wenn er gewiss sein soll, ein anderes, schon gewiss Gewesenes aufhören müsste, gewiss zu sein. Ebenso entsteht als eigentliches Gespräch, wenn von demselben Punkt aus dem einen Unterredner ein anderes Denken gewiss wird als dem ändern, und beide Gedanken nicht zugleich gewiss werden wollen, oder wenn einer von beiden, damit ihm dasselbe wie dem ändern gewiss werde, ein ihm schon gewiss Gewesenes als nicht mehr gewiss austreichen müsste.“

Bei der Beratungsarbeit geht es mithin u. a. darum, dass aus dem letztlich unplanbaren und nur emergent sich ergebenden Verlauf des reflexiv orientierten Mitteilens und Verstehens das auch vom Klienten zugelassene Nichtwissen wächst und damit eine andere Konstruktion von Wirklichkeit entstehen kann. Solches Vorgehen kann seinen Nutzen nicht im Vorhinein beweisen.

Die Dienstleistungswirtschaft hingegen operiert – als Zweig der Betriebswirtschaft – gerne mit einfacheren Konzepten und sucht bei der Darstellung ihrer Operationen intensiv nach allen Möglichkeiten, Unsicherheit und Komplexität gegen Berechenbarkeit und Prognose auszutauschen. So entstehen dann beim Einkauf von gängigen Dienstleistungen z.B. die gängigen „Service Level Agreements“, mit denen – vorab und einklagbar – definiert wird, was an Leistung genau zu erbringen ist, was an Kosten entsteht und wie der künftige Prozess schon heute beschrieben ist. Es geht dabei um Vergleichbarkeit, um Preise, um Haftungen und Transparenz, ein in der betriebswirtschaftlichen Optik eine legitime

und verbreitete Sichtweise. Dergleichen geht nicht ohne Verdinglichung ab und benötigt, wenn es bei der Dienstleistung auch um Personen gehen sollte, die Operation der „Entsubjektivierung“. Dergleichen kennen wir bereits aus dem ärztlichen Handeln: Dort beginnt die Entsubjektivierung/Verobjektivierung bereits, indem als diagnostische Erkenntnisquelle eben nicht mehr das Subjekt, die Person des Patienten genutzt wird, sondern in klassischer Hardwareorientierung die faktischen Daten aus Laborbefunden oder der radiologischen Untersuchung.

Die diversen Anbieter klassischer Dienstleistungen haben sich auf solche verdinglichten Interaktionsmuster seit langem eingelassen und haben – gemeinsam mit den Nutzern – damit ein Professionsfeld eigenen Zuschnitts herausgebildet. Die entsprechenden Konventionen dazu sind dort längst eingeübt: Allseitig wird gekonnt geworben, angeboten, versprochen, verhandelt und eingekauft, es wird Leistung konzipiert und gemessen, es wird vor- und nachkalkuliert, Effekte werden evaluiert und Wirkungsgrade kontrolliert. In diese Denkwelt gerät zwangsläufig, wer nun auch Coaching oder Beratung oder Supervision als Dienstleistung anbietet. Damit ist unbemerkt eine doppelte Logik in der Welt, denn das Beratungspersonal hört ja nicht ganz damit auf, sich gemäß den Geboten der eigenen Zunft zu verhalten. Irritationen, Missverständnisse, Enttäuschungen, Entrüstungen auf beiden Seiten des „deals“ sind die Folge und tauchen dann z. B. als komplexe Fälle misslungener Beratungsaufträge in den Supervisionsrunden unserer Profession auf. Oder es entsteht tatsächlich etwas, was zwar unter dem Rubrum von Beratung abläuft, faktisch jedoch zu einer „verobjektivierten“ Erbringung von anderen ganz anderen Leistungen führt: Einübende,

trainierende Instruktionvorgänge aller Art, ganz gleich wie bunt, lebendig, interaktiv oder ganzheitlich sie etikettiert sind, das Durchlaufen vorgeplanter Prozeduren („Tests“), die Anwendung von mehr oder minder schematischen „tools“.

DIE KONSEQUENZEN: ALLERLEI STÖRUNGEN IM ZUSAMMENSPIEL

Solche Verwerfungen werden schärfer, wenn im Zuge der funktionalen Ausdifferenzierung von Beratungsleistungen mehr und mehr Akteure auf der Bühne erscheinen. Es begann mit den „Coaching-Pools“, die von großen Unternehmen eingerichtet wurden, um die noch fremden und als seltsam empfundenen personenzentrierten Beratungsaktivitäten organisatorisch zu fassen, zu kanalisieren, Qualitätskontrolle zu betreiben und den „Wildwuchs“ einzudämmen. Häufig operierten und operieren dabei noch gut informierte beratungskompetente Menschen als interne Makler zwischen den beiden Denk-Welten, wahrlich keine leichte Aufgabe. Relativ rasch begannen dann aber schon die Einkaufsabteilungen, sich für diesen neuen Ausgabenposten zu interessieren. Beratungsarbeit wurde – ganz folgerichtig im Sinne organisatorisch-verwertender Denkmuster – konzeptionell erfasst und in überschaubare Kategorien eingeteilt (Führungskoaching, Konfliktcoaching, Persönlichkeitscoaching etc.), es wurde kalkuliert, Beratungsverhalten wurde in Rahmenverträge gegossen und somit administrativ verfügbar gemacht. Was aus beraterischer Logik noch als Bemühen um Auftragsklarheit und Transparenz verstanden werden konnte und mit allerlei Besprechungssituationen zwischen Klient, Personalentwickler und ggf. einem Vorgesetzten durchaus

schlüssig schien, geriet an vielen Stellen mehr und mehr zu einer Abarbeitung vordefinierter Schritte in einem ganz normalen Geschäftsprozess.

Nun erscheinen allerdings – mit zunehmender Verbreitung und massenhafter Nutzung der beraterischen Arbeit – noch weitere Akteure auf der Bühne: Im Zuge der klassischen Dienstleistungsorientierung entstehen die ersten großen Anbieter von personenbezogenen Beratungsleistungen, ganz ähnlich wie wir das von klassischen sachorientierten Expertenberatungen kennen oder von Wirtschaftsanwälten, die ja nicht selten in „law firms“ mit hunderten von Rechtsberatern organisiert sind. Entweder sie agieren bei der Vermarktung und beim Monitoring der Leistungen lieferantenseitig als Agenturen, die der einzelnen agierenden Beratungsperson die ungeliebten Marketingaktivitäten abnehmen und für akquisitorisches Potenzial sorgen. Oder sie treten gleich als organisierte Großanbieter auf, die nach Abschluss entsprechender Rahmenverträge den „passenden“ Coach vorbeischieken, der dann die vertragsgemäß vordefinierte Beratungsleistung mit dem Klienten zu erbringen hat. Die ersten Beratungs-Franchise-Organisationen sind bereits aktiv. In diesem Stadium ist dann entweder schon das Ende beraterischer Praxis erreicht oder es entsteht – häufiger – die geläufige doppelte Handlungslogik: Im Vorkontakt, bei der Anbahnung greift die Dienstleistungslogik und in der Mikrosituation dann, face-to-face zwischen Beratungsperson und Klient, entsteht ein weiteres informelles Arbeitsbündnis ganz anderer Art mit der die nötige Intersubjektivität wieder möglich wird. Damit werden Coach und Klient allerdings neben der Beratungsbeziehung auch als Bundesgenossen formatiert, die sich der ignoranten Maschinerie

des institutionalisierten Coachingsbetriebs heimlich und informell entgegenstellen oder irgendwie mit ihr zurecht kommen. Kontextvermischungen – bekanntlich das Gift für Beratungsbeziehungen – sind die Folge.

In jedem Fall gerät die konstituierende Beziehung zwischen Beratungsperson und Klient/in, also das entscheidende Merkmal beraterischer Arbeit, für die Organisation mehr und mehr aus dem verstehenden Blick. Der als selbstverständlich erachtete Arbeitsort von Beratung, nämlich die professionelle Begegnung zwischen „Problemträger“ und „Klärungshelfer“, wird überlagert und bestimmt von allerlei administrativ Vordefiniertem, mit dem man sich nun irgendwie auseinandersetzen muss: Was steht im Rahmenvertrag? Was hat die Akquiseperson vorab mit der Personalentwicklungsperson zum Ziel, Dauer, Ablauf, Methodik des Coachings schon vereinbart und versprochen? Wer beschwert sich dann bei wem über das Nichteintreffen von erwarteten/erhofften Wirkungen?

Das führt zu anstrengenden und gelegentlich prekären Konstellationen, die auch mikropolitischen Sprengstoff enthalten. Beziehung ist beim Beratungsgeschehen ja das Zentrum der Leistung und nicht nur eine Randvariable wie bei anderen eingekauften Dienstleistungen. Auch beim Haarschneiden, beim Masseur oder beim Büroputzen entsteht Beziehung, doch sie ist nicht Grundlage und Gegenstand der gemeinsamen Arbeit. Wenn Coaches und andere Beratungsmenschen wirksam werden wollen, dann müssen sie immer auch die Möglichkeit haben, sich dem Kundenwunsch zu entziehen oder eben diesen Kundenwunsch um Thema und damit zum Teil des Problems zu machen. In der klassischen Dienstleistungsdenke ist so etwas

jedoch gar nicht denkbar und führt unweigerlich zum Kontaktabbruch. Irritationen und Konflikte sind jedenfalls vorprogrammiert, wenn das Beziehungsgeschehen zu sehr durch andere Logiken definiert wird.

Weitere Widersprüche ergeben sich aus dem erweiterten Blick beraterischen Verstehens einer Problemsituation. Alle Coaches kennen die berühmte Individualisierungsfalle, jene Konstellation, wenn Organisationsprobleme vorschnell auf Individuen attribuiert werden, die dann über ein Coaching „in Ordnung“ gebracht werden sollen. Coaches als Hilfsführerkräfte, Coaches als Ablenkung und Trost, Coaches als Boten für unangenehme Nachrichten, Coaches mit heimlichen Aufträgen sind nur einige der – immer noch und immer wieder – häufig auftretenden Spielarten solcher Arrangements. Aus beraterischer Sicht ist es weiterhin selbstverständlich und unverzichtbar, im Verlauf eines Coachings auch solche und andere Gegebenheiten in der Organisation zu thematisieren, also sich über Führungsverhalten, seltene Geschäfts-Prozesse oder mikropolitische Manöver mit dem Klienten zu verständigen und auf diesem Wege immer wieder den Kontext zu klären, in dem die eigentliche Beratungsarbeit stattfindet. Dabei muss auch die Organisation konfrontiert werden können.

Aus der Perspektive eines Einkäufers von Dienstleistungen sind dergleichen Betrachtungen schlichtweg undenkbar: Der Dienstleister darf schließlich nicht die Hand beißen, die ihn füttert und hat sich mit seiner Leistung dem anzupassen, was er an organisatorischem So-Sein vorfindet. Man kennt solche Irritationen auch aus anderen „professional services“, etwa wenn ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen zu viel an den

Abrechnungsmodalitäten der Klientenorganisation moniert und damit riskiert, bei Nichterteilung des Bestätigungsvermerkes unter der Bilanz künftig nicht mehr beauftragt zu werden. Bei personenbezogenen Beratungen ist solches In-den-Blick-nehmen der gelebten Organisationspraxis eigentlich ein unverzichtbarer Leistungsbestandteil, widerspricht jedoch völlig den Denkgewohnheiten der Dienstleistungswirtschaft.

Solche konzeptionellen Unverträglichkeiten werden auch nicht dadurch aufgehoben, dass man in der betriebswirtschaftlichen Fachdiskussion inzwischen vom „Vertrauensgut“ redet, wenn man Beratungsleistungen konzeptionell erfassen will und mit dem Konstrukt der „principal-agent-theory“ versucht, das komplexe Geschehen bei der Anbahnung von Beratungsarbeit kompatibel mit gängigen Denkmustern des ökonomisch bestimmten Kalküls zu machen. Beim Coaching handelt es sich eben nicht nur um den Effekt, dass der eigentlich mächtigere „principal“ auch von der Expertise des „agent“ abhängig ist. Beim Coaching entsteht eine völlig andere und organisatorisch weitgehend unbekannte und unwillkommene Feldqualität mit allen denkbaren Überraschungen. Konzeptionell reicht die principal-agent-theory schlichtweg nicht aus, um diese Qualität zu erfassen. Zudem sind die aus diesem Denkansatz hervorgegangenen Konzeptionen („Signaling“, „Screening“) viel zu komplex für die Gewohnheiten organisatorischer Alltagspraxis und erfassen dennoch nicht mal ansatzweise alle Phänomene, die Beratungsmenschen aus ihrer Weltsicht unter dem Begriff der „Beziehungsdynamik“ völlig geläufig sind: Projektionen, Attribuierungsvorgänge, Wirklichkeitskonstruktionen, emotionale Dynamiken, Verhaltensmuster, Neurotizismen, Motivlagen, Co-Konstruktionen

oder Intersubjektivität gehören als Denkfiguren nun mal in eine fundamental andere Form, Wirklichkeit zu begreifen.

DER BLICK NACH VORN: WAS ZU TUN WÄRE

In der Konsequenz führt wohl kein Weg daran vorbei, sich künftig mehrfach und intensiver mit den notwendigen Unterschieden und Brüchen der beiden hier nur skizzierten Teilwelten zu befassen, die beim Einsatz von Coaching aufeinandertreffen: Eine am Ideal der Selbstreflexion ausgerichtete, etablierte professionelle Praxis von personenzentrierter Beratung einerseits begegnet einer verdinglichten, ökonomisierten Weltsicht zweckrationalen Kalkulierens und Effizienzstrebens andererseits. Jedes Konstrukt hat selbstverständlich seine eigene Geschichte und seine eigene Legitimität samt Konventionen und inhärenten Belohnungssystemen entlang diverser „Währungen“ wie etwa Geld, Macht, Reputation, Erkenntnis, Solidarität etc.

Zunächst stünde es der Beratungswelt sicher gut an, ganz offensiv die nötige Erklärungsarbeit zu leisten und nicht mehr in vorschnelle und eifrige Anpassungsmanöver zu verfallen. Wenn Organisationen Coaching nutzen wollen, dann müssen sie sich mit den dort aus gutem Grund herrschenden Denkmustern und Qualitätsindikatoren auseinandersetzen. Das können sie nur, wenn diese auch deutlich vermittelt werden.

Die Überbrückung zwischen diesen beiden Konstrukten ist dann dennoch immer nur situativ zu leisten. Immer wieder wird dazu erhebliche kommunikative Arbeit nötig sein. Großflächige Manöver zur Einebnung der Widersprüche greifen nicht wirklich, sie geraten zur bloßen Tarnung mit anschließender Enttäuschung und wechselseitiger Abwertung.

Derlei schwierige Begegnungen zwischen professionellen Subkulturen kennen wir gesellschaftlich auch aus anderen Bereichen, etwa an der Nahtstelle zwischen Wirtschaft und Religion oder Wirtschaft und Kunst. An diesen Kontaktflächen haben wir uns als Gesellschaft mit der prinzipiellen Unverträglichkeit der beiden Aussagensysteme inzwischen auch arrangiert und in endlos vielen Einzelfällen jeweils Formen gefunden, gelegentliches Aufeinandertreffen zu gestalten ohne die Unterschiede zu verwischen.

AUTOR

Wolfgang Looss, Dr., Dipl.-Betriebsw., ist seit über 25 Jahren als Organisationsberater, Personalentwickler, Coach und Supervisor sowie in der Weiterbildung und Fortbildung tätig. Er gilt als einer der Pioniere der Coaching-Branche in Deutschland. Mit seiner Publikation „Unter vier Augen, Coaching für Manager“ von 1991 hat er einen wichtigen Anstoß für die Entwicklung von Coaching in Deutschland gegeben und engagiert sich seitdem durch seine vielfältige Publikations- und Vortragstätigkeit zu diesem Thema.

KONTAKT

WLooss@t-online.de

IMPRESSUM

Positionen sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidern angelegt.

HERAUSGEBER/INNEN

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main), Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-86219-875-7

ISSN 1867-4984

ERSCHEINUNGSWEISE UND BEZUG

Positionen erscheinen viermal jährlich im Umfang von jeweils acht Druckseiten und in einer Auflage von ca. 5.600 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, info@upress.uni-kassel.de, www.upress.uni-kassel.de, Fax 0561-804 34 29.

Positionen kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter www.upress.uni-kassel.de erhältlich. *Positionen* können außerdem kostenfrei von www.upress.uni-kassel.de heruntergeladen werden.

MANUSKRIPTE

Manuskripteinsendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, bohlaender@soz.uni-frankfurt.de; sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

DRUCK

Otte & Wende, Calden

GESTALTUNG

Kirstin Weppner, Christian Steubing
www.cskw.de

UNTERSTÜTZUNG

Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln