9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis
Coaching von Familienunternehmen | **S 28**

Spotlight
Perfektionismus | **S 34**

Wissenschaft
Negative Effekte von Coaching | **S 46**

Vom Coaching zur systemisch-komplementären Beratung

Dr. Roswita Königswieser im Interview | **S 12**

Ausgabe 1|2015
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Ethische Grundsätze im Coaching

Von Britt A. Wrede

Die Auseinandersetzung mit den ethischen Maximen im Coaching ist eine lohnende Lernreise, die zu Einsichten in die eigenen Motive, Schwächen und Stärken führt, von denen ein Coach bei der Ausübung professionellen Coachings geleitet ist. Die Frage nach ethischen Maximen geht dabei über die Frage nach subjektiven Moralvorstellungen, denen man gern gerecht werden möchte, hinaus. Vielmehr ist es ist eine Auseinandersetzung mit den berechtigten Erwartungen des Klienten, dem eigenen Wollen und den gebotenen Grenzen der Einflussnahme, an deren Ausgang ein tieferes Verständnis über professionelles Coaching zu finden ist.

Bei dem Versuch, sich dem anzunähern, was im Coaching – unter ethischen Gesichtspunkten – als angemessen anzusehen ist, dürfte es hilfreich sein, sich im ersten Schritt dem Begriff der Ethik über eine allgemein akzeptierte, verbreitete Definition anzunähern, um diese dann auf die besondere Situation professionell geführter Coachings zu übertragen.

So ist im Duden zu lesen: Ethik ist die „Lehre vom sittlichen Wollen und Handeln des Menschen in verschiedenen Lebenssituationen[, gemessen an ...] allgemeingültigen Normen und Maximen der Lebensführung, die sich aus der Verantwortung gegenüber anderen herleiten" (Duden, 2005; 292).

Eine inhaltlich sehr dichte Definition, wie man sie selten in einem Wörterbuch findet. Geht man dieser komplexen Aussage auf den Grund und überträgt sie auf die Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Coach, ergibt sich, dass ethisch angemessen ein Wollen und Handeln ist, welches die Erwartung des Klienten erfüllt, die dieser hinsichtlich des sittlichen Wollens und Handelns seines Coachs in Verantwortung gegenüber seinem Klienten hat.

Um es mit weniger Aufwand zu formulieren, bedeutet sich als Coach unter ethischen Gesichtspunkten angemessen in einen Coaching-Prozess einzubringen, stets nur das zu wollen, was den Klienten optimal unterstützt und stets so zu handeln, dass der Klient optimal unterstützt ist. Anders herum ausgedrückt, ist alles Wollen, das von den Klienteninteressen nicht gedeckt ist, der Arbeitsbeziehung fern zu halten und alles Handeln zu unterlassen, was über die Interessen des Klienten hinausgeht, oder dessen Interesse vereiteln könnte.

Geht man weiter davon aus, dass Coaching den Zweck hat, den Klienten dahingehend zu unterstützen, dass er seine persönlichen Ressourcen in angemessener Weise für sein Vorhaben aktiviert und einsetzt, dann muss unser Wollen und Handeln im Coaching genau darauf ausgerichtet sein. Im Sinne dieser Definition von Ethik bezieht sich das angemessene Wollen eines Coachs allein darauf, einen dialogischen Prozesses bereitzustellen, der dem Klienten hilft, sich möglichst schnell einen Zugang zu den eigenen, für sein Vorhaben relevanten Ressourcen zu verschaffen, sie zu aktivieren und für sein Vorhaben nützlich einzusetzen. Im Umkehrschluss ist jedes darüberhinaus gehende Wollen aus dem Dialog fern zu halten, ebenso, wie jedes Handeln zu unterlassen ist, was die Prozesssteuerung überschreitet oder was die Ressourcenaktivierung verzögert oder gar vereitelt.

Anwendbarkeit im Coaching

Soweit der Grundsatz. Und dann passiert das alltägliche Leben mit seinen unterschiedlichen Beziehungen und einem bunten Allerlei an Umständen – und die Lernreise nimmt ihren Lauf:

» Da ist dann plötzlich, z.B. bei einer Drittbeauftragung durch ein Unternehmen, der Auftraggeber, der gern in die Auftragsanbahnung und manchmal sogar noch in den Auftragsabschluss eingebunden sein will.
» Oder man trifft in einem Unternehmen auf eine gelebte Coaching-Praxis, die vorsieht, dass der Coach den Klienten in dessen Arbeitsalltag begleitet.
» Oder ein Klient will mittels Coaching etwas erreichen, was dem Coach, der die Gesamtinteressenlage des Klienten im Blick hat, als wenig ratsam erscheint.
» Oder der Klient bietet an, ein außergewöhnliches Honorar bzw. eine hohe Erfolgsprämie zu zahlen, wenn der Coach die Zielerreichung möglich macht.
» Oder man hört von Klienten, wie unprofessionell sich andere Coaches angeblich im Coaching-Auftrag verhalten haben.
» Und dann erfährt man von einem Coaching unter Coach-Kollegen, in dem ein Kollege sich darüber aufwerten wollte, dass er einen von ihm besonders verehrten Coach-Kollegen im Coaching hatte. Er hatte sich nur nicht hinterfragt, ob er dem Kollegen überhaupt auf Augenhöhe begegnen können würde.

Und und und ... es gibt in der Coaching-Szene auch unter den professionellen Anbietern wohl alles, was es in der Geschäftswelt auch sonst so gibt. Und somit gibt es jede Menge Lernimpulse für die Weiterentwicklung der eigenen ethischen Maxime als professioneller Coach.

Licht ins Dunkel bringen

Betrachten wir die aufgelisteten Beispiele einmal im Scheinwerferlicht mit scharf gestellter Linse, erkennen wir die Fallen, die uns aus der Maxime unseres Anspruchs und damit auch aus der berechtigten Erwartung des Klienten gleiten lassen.

Da ist der Auftraggeber, der seine Erwartungen im Auftragsprozedere gern mitplatzieren möchte. Was ist es, was viele von uns dazu verleitet, sich an Roundtable-Gesprächen mit HR-Verantwortlichen und Vorgesetzten über die Erwartungen an ein Coaching zu beteiligen, obwohl wir der Maxime der Vertraulichkeit verpflichtet sind und davon ausgehen, dass wir als Coach die Prozesssteuerung zu organisieren haben, während die Hoheit über Inhalte und alle Aktivitäten allein beim Klienten angesiedelt sind?

Da ist zum einen das Gebot guten Benehmens, das uns auffordert, uns als Gast (in einem Unternehmen) gegenüber dem Gastgeber (einladender Auftraggeber) zustimmend zu verhalten und die von ihm entworfenen Rahmenbedingungen nicht in Frage zu stellen. Bei jeder anderen Einladung wäre es unhöflich, den Rahmen in Frage zu stellen. Doch hat die Prämisse der Höflichkeit hier Platz, wenn man bedenkt, dass wir n*ur zu wollen haben, was der Bereitstellung eines dialogischen Prozesses dient,* in dessen Feld der Klient seine Ressourcen für sein Vorhaben freisetzt? Und dass wir alles zu unterlassen haben, was der Freisetzung entgegenarbeiten könnte?

Mit der höflichen Einhaltung dieser Regel, bei gleichzeitiger Zurückgenommenheit der eigenen Bedenken, was das Reden über Dritte und die Einmischung Dritter in die Gesprächsinhalte betrifft, bringen wir dem Klienten gegenüber zum Ausdruck, dass nicht er die Hoheit über den Inhalt seines Coachings hat, sondern

der Auftraggeber. Und wir zeigen, dass wir mit dem Coaching noch andere Interessen bedienen als das Coaching-Interesse des Klienten. Und dann führen wir ihm auch gleich vor, dass wir für diese anderen Interessen bereit sind, die Prozesssteuerungshoheit loszulassen. Und das, obwohl wir ihm gegenüber später etwas anderes behaupten werden. Nämlich, dass der Klient die Hoheit über die Inhalte hat und der Coach die Hoheit über die Prozessteuerung innehält. Damit haben wir bereits eine Schwachstelle in die Coaching-Beziehung eingeführt. Eine Schwachstelle, die das Vertrauen zwischen Klient und Coach betrifft.

Der Klient nimmt dies meist unhinterfragt hin. Er ist es gewohnt, als Erfüllungsgehilfe für die Vorhaben Dritter verwendet zu werden. Ebenso, wie er es hinnimmt, dass auf die Beziehungen in seinem beruflichen Umfeld nicht seine Maxime Anwendung finden. Doch, stellte man ihn vor die Wahl, würde er wohl wählen, dass sein Coach sich ausschließlich seinen Interessen verpflichtet sähe und sich einem Prozedere, dass sich nachteilig auf die Beziehung zwischen ihm und seinem Coach auswirken könnte, nicht unterwirft. Dass sein Coach keine anderen Interessen in den Coaching-Prozess einfließen ließe, als die, die notwendig sind, um ein gutes professionelles Coaching durchzuführen.

Ethische Dilemmata in der Praxis

Man stelle sich ein Coaching in dem zuvor dargestellten Zusammenhang vor: Einem Klienten wird ein Kontingent von zehn Coachings von seinem Unternehmen finanziert, um sich auf seine zukünftige Führungsposition vorzubereiten. Nachdem er erfolgreich in der neuen Position angekommen war, bat er um weitere fünf Sitzungen, in denen er am eigenen Image und an der Optimierung seines Präsentationsauftritts arbeiten wollte. Der Klient bekleidete nach der Beförderung eine Position, in der Präsentationen via Telefonkonferenzen für ihn zu einer Regelaufgabe wurden. Nachdem er sein erneutes Coaching-Anliegen seinem Chief Financial Officer (CFO) vorgetragen hatte, der die Kostenübernahme von einer Besprechung

mit dem Coach abhängig machen wollte, bat der Klient um ein Gespräch zu dritt.

Als der Coach den Klienten animiert hatte, seine Interessen genauer zu beschreiben und sie ins Verhältnis zu dem Anliegen des CFO zu setzen, bemerkte er, dass er sich gewünscht hatte, dass der Coach vor dem CFO ein gutes Bild ablieferte, ohne sich in diesem Gespräch gegenüber dem CFO inhaltlich zur Person des Klienten, dem Hintergrund des Coaching-Ersuchens und dem angestrebten Coaching-Ziel zu äußern. Letztlich wurde eine andere Möglichkeit gefunden, wie der Klient selbst, ohne Mitwirkung des Coachs, sein Interesse vor dem CFO vertreten könnte und dass er sich eventuell darauf einstellen müsse, auf die Finanzierung durch das Unternehmen zu verzichten, sollte es ihm selbst nicht gelingen, entscheidende Argumente für eine Kostenübernahme vorzubringen.

Auftraggeberwunsch oder Klientenwohl?

Innerhalb der Coaching-Branche sowie unter Coach-Kollegen ist in Diskussionen zu diesem Themenkomplex immer wieder zu hören, dass es längst alltägliche Praxis geworden sei, dass bei der Auftragsanbahnung ein Vertreter der Personalentwicklung, der Vorgesetzte, der Klient und der Coach miteinander über die Erwartungen an das Coaching im Gespräch sind. Und immer geht es bei der Erklärung der Sinnhaftigkeit dieser Praxis um Interessen, die nichts mit dem Wollen des Klienten zu tun haben, noch dass sie irgendeinen positiven Einfluss auf den Erfolg des Coachings haben. In vertiefenden Gesprächen äußern Coaches dann auch ab und an ihr Interesse, die Auftragsanbahnung nicht zu gefährden, indem sie das vom Unternehmen gewählte Prozedere in Frage stellten. Schließlich zahle das Unternehmen das Honorar und habe deswegen auch das Recht, den Auftrag mitzugestalten.

Selbstverständlich können sich die Interessen von Auftraggeber und Klient decken – und dies dürfte sogar die Regel sein. Und dass es im Auftragsverhältnis zwischen Unternehmen und Coach eine Regelung darüber geben muss, wie zu Verfahren ist, wenn die Interessen des Klienten von denen des Unternehmens abweichen, steht außer Frage. Doch lässt sich die Mitwirkung des Coachs an so einer Auftaktpraxis aus der Sorge begründen, das Unternehmen als zukünftigen Auftraggeber zu verlieren und damit eine zukünftige Einnahmequelle für sich verschlossen zu haben?

Wer sich dem Grundsatz verpflichtet hat, nur zu Wollen, was vom Wollen des Klienten gedeckt ist, kann das *Motiv der eigenen Einnahmensicherung nicht gelten lassen*. Er muss sich vielmehr aufgefordert fühlen, in den Unternehmen und bei allen Kollegen das Gespräch darüber aktiv zu halten, *wie dem Unternehmens- sowie Klienteninteresse Genüge getan werden kann*. Der Klient sollte am Beginn einer für ihn sehr außergewöhnlichen Beziehung keinem Gespräch beiwohnen müssen, in dem sein Coach aufgefordert ist, Interessen zu be-

Das Coaching Magazin im Abo

Alle weiteren Infos auf:
www.coaching-magazin.de/abo

www.coaching-magazin.de

dienen, die seinen Interessen entgegenstehen. Dies verstößt gegen die ethische Maxime und würde eine vertrauensvolle Coach-Klient-Beziehung und damit grundsätzlich ein Coaching unnötig belasten. Bei tatsächlichen oder auch bloß vermuteten Interessenkonflikten ist ein offener Dialog zwischen Coach und Klient zwingend – und als letzte Konsequenz sollte man auch die Möglichkeit in Erwägung ziehen, den Coaching-Auftrag abzulehnen, sollte sich keine Lösung abzeichnen, die nicht gegen die eigene ethische Maxime verstößt.

Hoheit über Dialoginhalte

Verlassen wir dieses Beispiel und richten Licht und Lupe auf das nächste: Die Coaching-Praxis, bei der der Coach seinen Klienten auf dessen Spielfeld begleitet, um im Anschluss daran treffsicher intervenieren zu können.

Wenn die Aufgabe des Coachs darin besteht, einen Dialogprozess zu organisieren, der den Klienten dabei unterstützt, seine Ressourcen zu aktivieren, dann stellt sich doch die Frage, welche Funktion die Zuschauerrolle auf dem Spielfeld des Klienten haben soll? Soll der Coach daraus ableiten, welche Inhalte im Coaching-Dialog behandelt werden?

Statt den Coach als Beurteilungsinstanz mitlaufen zu lassen, wäre es doch auch denkbar, der Klient fertigte Bandaufnahmen vom Spielfeld an und entscheidet anschließend selbst, welche der Aufnahmen er mit seinem Coach zusammen betrachten will. Auf diese Weise wird das Coaching dem Grundsatz gerecht, dass der *Klient selbst die Hoheit über die Dialoginhalte hat*, während der Coach *allein die Prozesssteuerungshoheit* auf sich vereint.

Betrachtet man diese beiden Ansätze unter der Fragestellung, welches Handeln sich mit dem Wollen des Klienten eher deckt, und welches Vorgehen seine Eigenverantwortlichkeit bezüglich seines Wachstumsprozesses eher zu unterstützen geeignet ist, dann fiele die Entscheidung wohl in vielen Fällen zugunsten der Bandaufnahmen aus. Und wenn ein Auftraggeber dem Coach diesbezüglich Vorgaben macht, dann stellt das einen Eingriff in die Prozesssteuerungshoheit des Coachs dar, dem ein Coach, der sich der Aufgabe der Prozesssteuerung als wesentlichem Bestandteil einer professionellen Coaching-Beziehung bewusst ist, nicht zustimmen kann.

Das „schlechte“ Coaching-Ziel

Und wenn der Klient ein Vorhaben formuliert, von dem der Coach annimmt, der Klient würde sich damit nichts Gutes tun, sich vielleicht sogar selbst schaden? Ausgerichtet auf die Maxime hinsichtlich der betroffenen Werte Selbstbestimmtheit des Klienten auf der einen Seite und Verantwortung im Hinblick auf einen ethisch gewogenen Umgang mit der professionellen Sicht auf die Belange des Klienten auf der anderen Seite ergibt sich die Frage: Welches Wollen leitet den Coach, wenn er unter den beschriebenen Umständen einen Coaching-Auftrag annimmt, dessen Inhalt er für unangebracht hält?

Wie auch immer das Motiv aussehen mag, in jedem Fall kann davon ausgegangen werden, dass der Coach, der mit der Wahl des Vorhabens nicht einverstanden ist und der seine diesbezüglichen Überlegungen nicht auflösend mit dem Klienten reflektieren kann, nicht der richtige Coach ist, den der Klient in dieser speziellen Situation haben sollte. In so einer Situation braucht der Klient einen Coach, der *die Wahl nicht hinterfragt* – oder der einen *Dialog bieten kann*, in dem der Klient sein Vorhaben derart modifiziert, dass er keine anderen Interessen seiner Gesamtsituation dafür preisgeben muss. Den Klienten an einen anderen Coach zu verweisen wäre eine professionelle Handhabung, die sich mit den ethischen Erwartungen des Klienten am ehesten deckt.

Erfolgshonorar

Was das Erfolgshonorar betrifft, so ist es nicht selten sehr verlockend. Insbesondere, wenn man als Coach schon bei der Auftragsanbahnung weiß, dass der Vorteil, den der Klient durch die Mitwirkung erreichen wird, den üblichen Honoraranspruch eines Coachs um ein Vielfaches übersteigt. Doch, wie steht es

dann um die Freiheit des Klienten, das Coaching jederzeit abbrechen zu können und die Inhalte der einzelnen Coaching-Dialoge selbst zu bestimmen, während der Coach sich allein auf die Prozesssteuerung zu konzentrieren hat? Habe ich als Coach immer noch die Freiheit, den Klienten Fehler machen zu lassen, die dazu führen, dass das Ergebnis geringer ausfällt als angestrebt, wenn mein Honorar von den Entscheidungen und dem Vorgehen des Klienten abhängt? Würde der Klient das Angebot einer Erfolgsbeteiligung überhaupt machen, wenn er um die Gefahr der inhaltlichen Beeinflussung zugunsten der Eigeninteressen des Coachs wüsste?

Im Beratungsverhältnis, wo die Verabredung gilt, dass der Klient bereit ist, dem Rat des Beraters zu folgen und zu tun, was dieser für richtig und angemessen hält, mag das funktionieren, nicht aber da, wo Coaching gewünscht ist.

Man sollte nicht ausschließen, dass es Einzelfälle gibt, in denen man unter Abwägung verschiedener Güter zu anderen Ergebnissen, als den hier hergeleiteten kommt. Die hier angestellten Überlegungen sollen eine Einladung zum Denken sein. Die Erfahrung und die zahlreichen bearbeiteten Themen von Ethikkommissionen der Coaching-Verbände lässt mutmaßen, dass die Auseinandersetzung mit den ethischen Grundsätzen, denen man sich als Coach verpflichtet sieht, ein gutes Trainingsfeld für die Verbesserung der eigenen Coaching-Leistung darstellt. Die Tetralemmaarbeit, wie man sie von den Systemikern kennt, ist in diesem Zusammenhang ein gutes Instrument, um im Einzelfall die zur Disposition stehenden Güter zu erkennen und die ethischen Maxime zu finden.

Umgang mit Verstößen gegen ethische Grundsätze

Und was, wenn man beobachtet, dass Coach-Kollegen gegen ethische Grundsätze verstoßen, wie es in den beiden letztgenannten Beispielen angedeutet wird? Bei einem Beispiel ist es ein Gerücht, das über einen Coach-Kollegen in Umlauf gebracht wird, im zweiten Beispiel wurde eine eigene Erfahrung gemacht, dass ein Coach sein eigenes Interesse über das Interesse seines Klienten stellt.

Der erste Schritt ist wohl immer der direkte Dialog mit dem Coach-Kollegen, den es betrifft. In der Regel dürfte ein kollegialer und ergebnisoffener Dialog, der die Thematik klärt, ausreichen. Doch was, wenn der Kollege sein Verhalten rechtfertigt und die Verantwortung für das Geschehene allein dem Klienten zuschreibt?

Selbst innerhalb eines Coaching-Verbandes sind solche Fälle erfahrungsgemäß nur schwer besprechbar. Der auf den Missstand aufmerksam machende Coach läuft sogar Gefahr, sich einem Rechtsreit auszusetzen, wenn er andere Coaches in den Klärungsprozess einbindet. Und die Ethikkommissionen der Verbände, so sie denn existieren? Was können die Mitglieder der Ethikkommission tun? Den Coach aus dem Verband ausschließen? Wegen Uneinsichtigkeit? Wegen Verstoßes gegen ethische Grundsätze, von denen wir alle wissen, wie leicht es ist, sie zu deklarieren und wie schwer es ist, sich allzeit nach ihnen auszurichten?

Oder einfach „Schwamm drüber“, denn schließlich ist ja davon auszugehen, dass sich alle redlich bemühen und niemand mit der Absicht zu schaden einen ethischen Grundsatz außer Kraft setzt. Aber was würde dann aus dem öffentlichen Ansehen von Coaching? Wissen wir doch alle, dass über eine schlechte Erfahrung weitaus häufiger mit Dritten kommuniziert wird, als über eine gute Erfahrung?

Lösungsmöglichkeiten

Als Möglichkeit bieten sich Schulungen und das „kollegiale-miteinander-Ringen“ im geschützten Rahmen an, um die eigene Suchbewegung nach den ethischen Maximen, an denen sich professionelles Coaching im Allgemeinen und das eigene im Speziellen ausrichten soll, aktiv zu halten. Wenn sich außerdem im kollegialen Umfeld ein Dialog organisiert, in dem das aktive Hinterfragen des eigenen Verhaltens durch andere gesucht wird und man weiß, dass die teilnehmenden Kollegen der Weiterentwicklung ihrer professionellen Leistung verpflichtet sind, dann hat man gut für sich gesorgt.

Literatur

» **Duden (2005).** Fremdwörterbuch. 8. Auflage. Mannheim, Leipzig u.a.: Dudenverlag.

Die Autorin

Foto: privat

Britt A. Wrede, einer der Coaching-Pioniere, die Anfang der 1990er Jahre Coaching in den deutschen Markt brachten – 2015 feiert sie ihr 25jähriges Berufsjubiläum. Mitglied der Ethikkommission eines internationalen Coaching-Dachverbandes. Coaching-Ausbildungsanbieterin. Autorin von „So finden Sie den richtigen Coach“.
www.leader-in-mind.com

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt., zzgl. 3,50 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen
www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 49,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 29,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen
www.coaching-magazin.de/abo

Mediadaten: *www.coaching-magazin.de/mediadaten*