

Ein Coach muss verschwiegen sein, aber ...

COACHING-PRAXIS. „Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“ – so lautet das Motto des 2. Coaching-Kongresses, den die Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding Ende März veranstalten wird. Als Keynote-Speaker wird der Business-Coach Dr. Walter Schwertl auftreten. In diesem Fachartikel beschreibt er, wie ein Coach die „Klippe der Vertraulichkeit“ meistern kann.

Eines muss vorweg gesagt werden: Beichtväter, Priester, Rechtsanwälte und psychologische Psychotherapeuten sind zum Schweigen verpflichtet. Dies gilt auch im Rahmen von Gerichtsverhandlungen. Formal gilt dies aber nicht für Business-Coachs. Sie mögen zwar eventuell psychologische Psychotherapeuten sein, aber die relevanten Informationen werden ihnen nicht im Rahmen einer Psychotherapie anvertraut. Das Thema „Diskretion im Coaching-Prozess“ muss daher prinzipiell extra geklärt werden, denn es geht um ein Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klienten. Vertrauen ist eine Entscheidung, um eine Hürde zu überwinden. Mit der Entscheidung, jemandem zu vertrauen, wird Unsicherheit, in Anbetracht fehlender Information, überwunden, gleichzeitig erhöht sich das Risiko, enttäuscht zu werden. Dies ist der Grund, warum Vertrauensmissbrauch nur mit erheblichem Aufwand korrigiert werden kann.

Vertraulichkeit ist eine explizite oder implizite Vereinbarung von zwei oder mehreren Partnern, wie mit Informationen zu verfahren ist. Es wird eine spezifische Klasse an Informationen (nämlich: die vertraulichen Informationen) gebildet. Erfolgt die Honorierung durch den Coaching-Klienten direkt, gestaltet sich die Lage eindeutig: Man vereinbart mit dem Coach strengste Verschwiegenheit. Ein Zuwiderhandeln kann dann rechtliche Auseinandersetzungen mit sich bringen. Es entsteht kein Dilemma für den Coach. Dieses kann erst entstehen, wenn ein Dritter ins Spiel kommt – zum Beispiel im Business-Coaching, wenn das beauf-

tragende Unternehmen die Kosten übernimmt und Informationen über den Verlauf des Coachings wünscht. Wenn diese Wünsche in der Vereinbarung mit dem Klienten nicht sichtbar werden, dann befindet sich der Coach im Dilemma:

- Schützt er den Klienten vor der Neugierde des Unternehmens, dann belastet dies möglicherweise das Verhältnis zum Auftraggeber nachhaltig.
- Gibt der Coach dem Drängen des Unternehmens nach und plaudert aus dem Nähkästchen des Coaching-Pro-

zesses, so zerstört er das Vertrauensverhältnis zum Klienten.

Aus einer Metaposition heraus betrachtet, lassen sich Unternehmen und Organisationen als Kommunikations- und Handlungssysteme zur Erreichung vereinbarter Ziele beschreiben. Die Existenz divergenter Interessen ist dabei eingeschlossen. Wenn in einem Coaching-Prozess zwei Arten von Kunden, nämlich Auftraggeber und Klienten, gegeben sind, gilt es, zwei verschiedene Verträge und die Art, wie diese verknüpft werden, auszuhandeln. Ein Beispiel: Ein global operierendes Unternehmen ist auf Grundlagenforschung, die der Produktentwicklung vorangeschaltet ist, angewiesen. Hierfür stehen hoch qualifizierte Akademiker zur Verfügung. Traditionell war diese Forschung in den einzelnen Geschäftsfeldern angesiedelt. Aufgrund einer strategischen Entscheidung soll die Holding gestärkt und teure Parallelstrukturen abgebaut werden. Diese einzelnen Forschungsaktivitäten sollen nun in der Holding zusammen geführt werden. In der Folge müssen die einzelnen Geschäftsfelder funktionierende Forschungsteams auflösen und einen attraktiven Teil an die Holding abgeben. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass es hierfür von den einzelnen Geschäftsfeldleitern wenig Beifall gibt, denn sie verlieren damit Einflussmöglichkeiten, die Forschungspolitik nach ihren Geschäftsprioritäten zu beeinflussen. Der neu ernannte Leiter der Forschung, ein promovierter Physiker, der das neue Forschungsteam in der Zentrale zu formen hat, soll durch einen erfahrenen Coach unterstützt werden. Besseres Zeit-

AUTOR



Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Inhaber der Schwertl & Partner Beratergruppe in Offenbach am Main, die Unternehmen mit Coaching-Angeboten und mit der Begleitung von Veränderungsprozessen unterstützt. Der promovierte Psychologe ist Senior Coach DBVC und Autor des Buchs „Business-Coaching. Der Coach als Mountain Guide und Hofnarr“, das 2009 im VS Verlag für Sozialwissenschaften erschien.

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt GbR
Dr. Walter Schwertl
Bernardstraße 112
63067 Offenbach
Tel. 069 9055999-0
www.schwertl-partner.de

Foto: Sascha Erdmann



management, mehr Lieferzuverlässigkeit und möglichst wenig soziale Friktionen im Veränderungsprozess werden ihm als Ziele ins Pflichtenheft geschrieben. Dem Projekt wird höchste Priorität eingeräumt. Der Coachee bejaht das von oben vorgegebene Ziel des Coachings, befürchtet aber Widerstand aus den einzelnen Geschäftsfeldern. Der Coach ist daran interessiert, seinen Auftrag erfolgreich zu gestalten, wieder beauftragt zu werden und seinen positiven Ruf in diesem Unternehmen weiter zu festigen.

Die erwarteten Schwierigkeiten betrachtet er als eine zusätzliche Herausforderung. Damit existierten zunächst kaum Interessensgegensätze, die in Einklang gebracht werden müssen. Allerdings gibt es Anzeichen, dass der Plan scheitern könnte, denn die Geschäftsfelder, die ihre Mitarbeiter abgeben sollen, können die Umorganisation offen oder verdeckt bekämpfen. Da der Gesamtprozess beim Vorstandsvorsitzenden der Holding angesiedelt ist, besteht der Coach darauf, bei Bedarf zeitnahen Zugang zu diesem garantiert zu bekommen. Als Bedarf werden Gefahren für das Projekt genannt. Dies wiederum wird dem Klienten mitgeteilt. Wenn der Finanzier des Coaching-Prozesses

und der Klient (Coachee) nicht identisch sind, ist von der Möglichkeit unterschiedlicher Interessen auszugehen. Die eingegangenen Verträge müssen dies berücksichtigen. Jedem verbal oder schriftlich geschlossenen Dienstvertrag geht die Verhandlung von Anliegen voraus. Diese werden von den Parteien mitgebracht und durch Kommunikation zu einem Auftrag zusammengefügt. Wenn der Coach mit zwei Anliegen konfrontiert ist, kann es folglich nur zwei Aufträge geben. In dem skizzierten Beispiel bedeutet dies: Es gibt die Anliegen des Projektleiters und die des CEOs.

Anliegen und Auftrag zu klären, ist Schlüssel zum Erfolg

Jetzt tauchen die eigentlich interessanten Fragen auf. In welchem Verhältnis steht der Auftrag des Projektleiters und der Auftrag des CEOs zueinander? Kann bei Bedarf ein Auftrag den anderen dominieren? Es ist hilfreich, sich Folgendes zu verdeutlichen: Das Unternehmen verhandelt Umfang, Zielsetzung, Honorierung und Verschwiegenheitsvereinbarung. Der Klient einigt sich mit dem Coach, worüber in dem gegebenen Rahmen reflek-

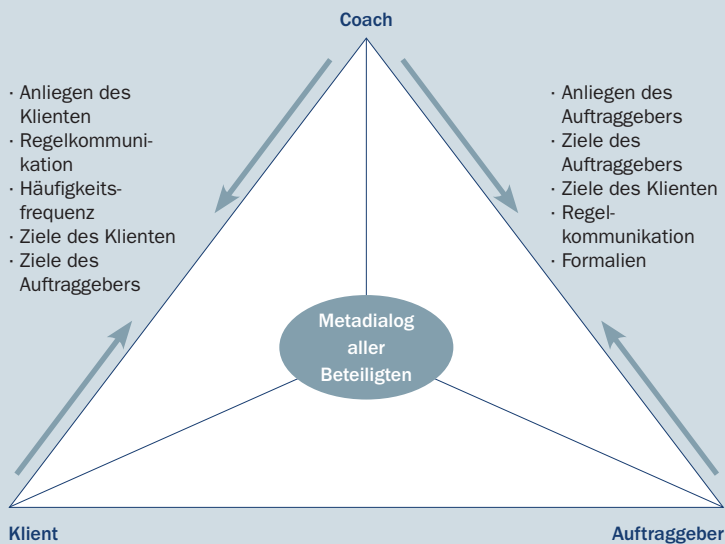
tiert wird. Mit beiden Partnern muss sich der Coach einigen, welche Art von Rückmeldung erfolgen soll, denn Friktionen in einem der Aufträge werden immer zu Schwierigkeiten im anderen führen.

Die Interaktion rund um den Punkt „Anliegen und Auftrag“ ist eine zentrale Schlüsselstelle eines jeden Coaching-Prozesses. Unklarheiten oder Vernachlässigungen, die dabei auftreten oder in Kauf genommen werden, packt man sozusagen ins Reisegepäck. Sie führen irgendwann zu Irritationen. Wer am Ende schnell und erfolgreich sein will, muss deshalb am Anfang genügend Zeit in den Klärungsprozess investieren. Große Sorgfalt in dieser Phase schützt vor unerfüllbaren Aufträgen, sie führt zu Leichtigkeit und Kreativität im Coaching-Prozess. Im Bild gesprochen: Ein Paar, das Wiener Walzer tanzen möchte, aber die notwendige Vorarbeit (Üben) nicht ernst nimmt, wirkt schwerfällig und mühsam. Ein Paar mit entsprechender Vorbereitung hinterlässt den Eindruck, Tanzen sei spielerisch einfach und geschehe ohne Mühe.

Doch die beste Auftragsklärung bewahrt nicht vor der Frage, wie man als Coach die eigene Rolle ausformt. Jeder Coach sollte deshalb eine gewisse Klarheit in →

Metadialog der drei Parteien

Business-Coaching. Wenn ein Coach gleichzeitig zwei Arten von Kunden hat – den Klienten und seinen Arbeitgeber, der das Coaching bezahlt, müssen zwei verschiedene „Verträge“ ausgehandelt werden.



→ Fragen der eigenen Grenzen bereits mitbringen. Im konkreten Fall, so erkennt der Coach, wird die Zeit zur Klärung nicht ausreichen. Der Widerstand der abkommandierten Mitarbeiter und des Umfelds, die zusätzlich auszubauende Kompetenz des designierten Projektleiters, die Erwartungshaltung des CEOs könnten schnell eine emotionale und konfliktgeladene Situation heraufbeschwören. Das Coaching könnte zum Trouble Shooting werden. Der Projektleiter wäre dann schnell überfordert und seine Kompetenzentwicklung unter die Räder. Deshalb war es im Klärungsprozess wichtig, dass der Coach sich die Erlaubnis für einen schnellen Zugang zum CEO hat geben lassen.

Dialogförderer statt verschwiegener Beichtvater

Die grundsätzliche Alternative (der Coach als Komplize der Neugier des Arbeitgebers versus der Coach als verschwiegener Beichtvater) greift zu kurz und produziert in beiden Fällen Ergebnisse, die hinter den Möglichkeiten zurückbleiben. Besser ist es, wenn sich der Coach als „Dialogförderer für das ganze System“

anbietet. Dialoge zu fördern, also auf die Kommunikation zwischen den Beteiligten zu vertrauen, schließt Parteinahmen aus und schützt damit auch den Coach. Er fördert „nur“ Dialoge und leistet quasi als Nebenprodukt einen Beitrag zur Unternehmenskultur. Konkret heißt das zum Beispiel, dass der Coach am Anfang, in der Mitte und am Ende des Coaching-Prozesses Gespräche mit allen Beteiligten vereinbart. Dem Klienten (nicht dem Coach!) kommt in jedem Gespräch (Klient/Coach/Führungskraft/Personalentwickler) die Aufgabe zu, über den Coaching-Prozess zu berichten. Er kann somit selbst festlegen, welche Details er aus dem Coaching weglassen möchte. Kritiker könnten die Frage einwerfen, was passieren soll, wenn der Klient etwas nicht erwähnt, was der Coach aber für notwendig erachtet. Meine Antwort darauf ist verblüffend einfach: „Ich habe es noch nie erlebt!“.

Im angeführten Beispiel war es schon früh klar, dass es Friktionen und Nebenwirkungen der Abteilungsfusion geben könnte. Etliche Mitarbeiter müssen sogar umziehen, was Auswirkungen auf Familien und das soziale Umfeld hat. Diese

Gemengelage ist nicht unkritisch. Und der designierte Projektleiter kennt natürlich viele private Hintergründe, möchte vielleicht auch Rücksicht nehmen auf individuelle Konstellationen, darf aber nicht den Blick fürs Ganze verlieren und wird sich gegenüber dem CEO verantworten müssen. Dieser könnte es sich bequem machen, sich aus der „Sache heraushalten“ und auf den Vollzug der Fusion warten. Damit ließe er seinen Projektleiter ganz alleine und verschlösse die Augen für die hohen sozialen Nebenkosten der anstehenden Fusion. Im schlimmsten Fall gäbe es eine Revolte in den Geschäftsfeldern und der Projektleiter würde boykottiert.

Zum Glück erkannte der CEO in unserem Beispiel schon recht früh die potenzielle Gefahrenlage und zeigte Interesse für die Belange aller Beteiligten und für den Verlauf des Fusionsprozesses. Damit stärkte er einerseits den neuen Projektleiter, andererseits ermunterte er die Mitarbeiter zur Beteiligung an der konsequenten Entwicklung einer Lösung, die für alle Seiten Vorteile bringt.

Die Transparenz der eigenen Haltung und das Vertrauen auf die Macht der Kommunikation anstelle von Geheimhaltung ist wahrscheinlich der sicherste Schutz vor unerfüllbaren Ansinnen. Ob man sich damit immer beliebt macht, ist eine andere Frage.

Dr. Walter Schwertl ●



Erfolgreicher Start. Rund 300 Teilnehmer kamen zum 1. Coaching-Kongress in die Erdinger Stadthalle.