

## **Zukunft des Business Coaching**

### **- persönliche Ansichten und professionelle Perspektiven**

**Bernd Schmid**

Dies ist die schriftliche Fassung eines Kongressbeitrages, bei dem ich aufgefordert war, zur Zukunft des Business-Coaching „aus dem Bauch heraus“ Stellung zu nehmen<sup>1</sup>. Bei dieser überarbeiteten und ergänzten Schriftform bleibt der Charakter einer Gedankenkette aus persönlichen Betrachtungen und professionellen Einschätzungen erhalten<sup>2</sup>.

Woher kommen wir im Business-Coaching-Feld und wo geht es hin? Was ist zu bewahren und wohin sollten wir aufbrechen?

#### **Wurzeln**

Die meisten von uns kommen aus psycho- oder sozialtherapeutischen Milieus. Wir sind geprägt durch Werte, Weltbilder, Schulen-Vorstellung, durch Professions- und Verbandstraditionen, die sich damit verbinden. Was wir aus diesen Wurzeln ganz sicher pflegen sollten, ist unsere besondere Verantwortung für eine Humanisierung der Gesellschaft. Was braucht es dafür? Der Philosoph Peter Sloterdijk sagt: „Man muss heute Kybernetiker werden, um Humanist bleiben zu können.“<sup>3</sup> Das macht klar, dass wir in einer humanistischen Orientierung nicht nostalgisch verharren können, dass wir auch im Coaching nicht einfach professionelle Traditionen fortschreiben können, sondern eine ganze Menge weiter entwickeln müssen, um die humanistische Substanz zu bewahren. Die Arbeitsformen, Einstellungen und Berufsperspektiven aus der Sozialpädagogik, aus der Psychotherapie oder der Supervision sind nicht ausreichend, um solche Anliegen in die Wirtschaftswelt zu tragen. Aber wie können wir über die „Treibhäuser“ unserer Beratungen und Workshops hinaus auch im „Freiland“ der Arbeitswelt unsere Anliegen vertreten? Hierzu müssen wir viele neue zeitgemäße Formen und professionelle Selbstverständnisse entwickeln.

#### **Herausforderungen**

Dass wir in Wirtschaft und Gesellschaft Umwälzungen erfahren ist offensichtlich. Sie finden immer entlang von technologischen Neuerungen statt, und wir müssen noch mit weiterer Dynamisierung rechnen. Ansichten über berufliches und gesellschaftliches Leben müssen verstärkt mit Konzepten für technologische Entwicklungen kombiniert werden. Gerade für uns Ältere ist das eine richtige Herausforderung. Wir wollen oder können einerseits nicht allen technologischen Entwicklungen folgen und haben andererseits unsere Werte an langgepflegte Gewohnheiten gebunden. Viele von uns sind auch begeistert, was man heute machen kann. Doch hat mancher auch schon erfahren, wie leicht man sich in der „Multioptionsgesellschaft“ verlieren kann. Wir sollten umsichtig bleiben, unsere Wertvorstellungen und die Erfahrung, was Gewicht und Wert im Leben hat, nicht zu leicht aufgeben. Auch wenn es schwer ist, zwischen guten Traditionen und Trägheit zu unterscheiden, tun wir gut daran, uns nicht jeder Mode anzudienen. Wenn wir „die Jungen“ einfach machen lassen, weil wir meinen nicht mehr mitzukommen, verweigern wir unseren Beitrag zum Generationendialog. Mein Bild dazu: Viele bunte Drachen steigen hoch, aber jeder Drachen braucht auch einen

---

<sup>1</sup> DBVC Symposium 2014 „Zukunft der Profession Business Coaching“ vom 17.–18.10.2014 in Bremen.

<sup>2</sup> Ich danke Anna Dollinger für die Initiative zur diesem Beitrag und dem Herstellen des Transskriptes

<sup>3</sup> Bernd Schmid „KYBERNETISCHER HUMANISMUS – WEITE HORIZONTE FÜR BEZIEHUNGEN.“ EINE HINFÜHRUNG UND 99 THESEN ZU EINEM INTEGRATIVEN HUMANISMUS. DOWNLOAD [www.isb-w.eu](http://www.isb-w.eu) ISB-SCHRIFT 329 IN: "LEBEN IN BEZIEHUNGEN - BEZIEHUNGEN IM LEBEN." READER ZUM 32. KONGRESS DER DGTA VOM 13.-15. MAI 2011 IN PASSAU. PABST SCIENCE PUBLISHER, LEMBERG 2011, S. 17-35

Ankerpunkt, sonst trudelt er, fliegt weg und stürzt ab. Wir sollten Ankerpunkte bieten, unsere Lebenserfahrung und Werte in den Dialog mit den jungen Menschen einbringen. In modernen Unternehmen trifft man auf viele fitte junge Leute, die „Oberschicht“ der Generation Y. Wenigstens Ihnen könnte es doch gut gehen, oder? Warum laufen davon viele in den Burnout? Sind sie zu wenig in schützende Traditionen eingebunden?

### **Geschichtsverlust?**

Bei vielen Neuerungen setzt man auf Beweglichkeit und Erfindergeist. Doch werden Neuerungen auch an das kollektive Gedächtnis der Organisationen angeschlossen? Wenn die Geschichten der Organisation nicht bewahrt werden, kann man nicht aus ihnen lernen. Dies führt manchmal zu skurrilen Situationen. Z.B. müssen wir in einem IT-Konzern als Außenstehende den ständig wechselnden Zuständigen für Coaching immer wieder neu erklären, was in ihrem Unternehmen dazu bisher geschehen ist, auf welche Konzepte und Erfahrungen sie zurückgreifen könnten. Ich kann mir nicht recht vorstellen, dass man nachhaltige Strategien und Wirksamkeit aufbauen kann, wenn man nur nach vorne blickt. Ich glaube nicht, dass man ohne Geschichts- und Kulturbewusstsein besonders zukunftsfähig ist. Da wird manches Rad x-fach erfunden und Errungenschaften gehen wieder verloren. Auch kann man nicht vorstellen, dass man so schnell auf bewährte Führungs-, Beziehungs- und Verantwortungsstrukturen verzichten und gleichzeitig hochkomplexe Aufgaben erfüllen kann, auch wenn dies als hochmodern propagiert wird. In der unkritischen Hoffnung auf Schwarmintelligenz läuft man Gefahr in Schwarmdummheit zu verfallen. Weil diese gerne modern gestylt daherkommt, ist sie nicht immer leicht zu erkennen. Doch der Volksmund weiß schon lange: „Dummheit und Stolz sind aus dem selben Holz“. Ein Gegengewicht können die Erfahrenen bieten, wenn sie wagen, untergründige Ansätze von Verzweiflung wahrzunehmen<sup>4</sup>. „Die resignative Reife ist der wichtigste Gegner der illusionären Hoffnung.“<sup>5</sup> Wir Älteren sollten also nicht den Mut verlieren, kritische Fragen zu stellen und unsere Lebens- und Organisationserfahrung deutlich spiegeln, damit ein integrierter und integrierender Fortschrittsansatz entsteht. Die glamourösen Roadshows ermüden unsere Seelen und viele wichtige Anliegen gehen verloren. Wir sollten die Brücke unseres Gesellschaftsschiffes nicht zu frühzeitig verlassen, sondern in ernsthaftem Dialog mit den jungen Lenkern bleiben.

### **Aufbruch**

Man muss nicht besonders Werte-sensibel sein, um zu bemerken, mit welchen Humanentgleisungen wir es mancherorts zu tun haben. Ich reibe mir oft ungläubig die Augen, bin selbst oft entsetzt und empört. Hatte ich doch ein viel humaneres und zivilisierteres Bild unserer Gesellschaften. In jüngeren Jahren war mir nicht klar, wie sehr unser Wirtschaften auf Ausbeutung und Missbrauch aufgebaut ist und wie sehr die gesamte Wohlstandskette, in der wir einen privilegierten Platz einnehmen, auf solchen Prinzipien beruht<sup>6</sup>. Und es ist schwer, diese Kette zu verändern, weil man viele Bereiche ohne aktive Recherche<sup>7</sup> gar nicht sieht und mit unseren Wirkungsmöglichkeiten gar nicht so leicht erfassen kann. Da empfinde ich oft genug auch Hilflosigkeit und gleichzeitig Dringlichkeit. Ich glaube, immer mehr Menschen empfinden diese Dringlichkeit. Insofern verbreitet sich auch eine ethische Aufbruchsstimmung, aber wir sind noch weit davon entfernt zu wissen, wie wir das angehen sollen. Es gibt ja auch noch kein neues Narrativ,

---

<sup>4</sup> 2005: Verzweifeln – eine professionelle Kompetenz? – Bernd Schmid und Matthias Varga von Kibéd im Gespräch, isb-Schrift 216 Veröffentlichungstitel: Mit Dilemmata einfach umgehen LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 26, Juli/August 2005, S. 52-57.

<sup>5</sup> Arnold Retzer: Mut zur Negativität Ein Plädoyer gegen positives Denken SWR2 AULA 1. 2. 2015 Manuskript S. 8

<sup>6</sup> Blog 53: Raubtierwirtschaft? - Von Bernd Schmid 22.10.2010 Blog 59: Kybernetischer Humanismus - Von Bernd Schmid 27.01.2011 - [www.blog.bernd-schmid.com](http://www.blog.bernd-schmid.com)

<sup>7</sup> <http://youtu.be/uWSxzjyMNpU> oder <http://therules.org/> 3

wie ein humanes Wirtschaften auf diesem Globus aussehen kann, wie Alternativen zu den bisherigen Systemen funktionieren und welche Funktion wir darin haben könnten. Auch da sind wir ganz am Anfang und das wird auch noch eine Zeit brauchen.

Auch wir Coaches haben wenig Rezepte und Lösungen, nicht für Branchen oder Gesellschaftszweige, nicht mal für unsere Fachgebiete. Schon gar keine, die man irgendwie leicht zusammenfassen und überall hin ausbreiten kann. Also sind Bescheidenheit und verantwortliches Experimentieren im Konkreten angesagt. Wir sind zusammen auf dem richtigen Weg, wenn wir versuchen in konkreten Beispielen die Welt ein bisschen besser zu machen, wenn wir versuchen, unser humanistisches Anliegen in den Alltag der Internen Verantwortungsträger einzubinden. Das sieht jedes Mal anders aus, und im Einzelfall wird es dann auch wieder überschaubarer, weil man dann anfühlen kann, ob unter vielen Gesichtspunkten eine relativ bessere Lösung gelingt oder nicht. Insofern sind wir mit erfahrungsorientiertem Lernen, was in unseren Kreisen ja sehr gefördert wird, auf einem wichtigen Weg. Allerdings kann die kleine sympathische Form, z.B. die persönliche Begegnung in der Vieraugen- Coaching-Sitzung, der Sache nicht immer gerecht werden. Da müssen wir unsere eigenen Komfortzonen infrage stellen. Wir sollten z.B. aufgeschlossen sein für alle Formen medialer Begegnung. Ich kann nicht glauben, dass wir für wesentliche Begegnungen unzählige Menschen körperlich um den Globus transportieren und damit die Umwelt belasten müssen<sup>8</sup>.

### **Mentale Globalisierung**

Globalisierung ist nicht nur geographisch zu verstehen. Überall hin erweitern sich Horizonte, wenn man sie nicht gewohnheitsmäßig verkürzt, um den Überblick nicht zu verlieren. Und die Anforderungen, denen wir eigentlich gerecht werden müssten, steigern sich permanent. Da kriege sicher nicht nur ich öfters mal das Gefühl, dass die Dinge auseinander laufen. Ich habe Mühe mitzuhalten, um überhaupt genügend zu verstehen, womit ich es zu tun habe. Es ist oft mühsam, das, was ich an Erfahrung gewonnen habe, zusammen zu tragen und neu zu konfigurieren und für die Entwicklung einer Kundenorganisation etwas wirklich Nützliches und gleichzeitig ethisch Vertretbares bereitzustellen. Auch ich laufe Gefahr, mich auf Humanistisches einerseits oder auf Erfolgversprechendes andererseits einseitig zurückziehen zu wollen. Dann diszipliniere ich mich und versuche doch den notwendigen Spagat, versuche viele andere Dinge noch mit dazu zu nehmen, weil es sonst zusammen keine Lösung gibt. Das erlebe ich immer wieder neu auch als Lust, wenn ich das ganz gut kann, aber auch als Belastung, wenn ich das Gefühl habe, nur einen kleinen Ausschnitt zu überschauen und trotzdem etwas tun zu müssen. Meine „5%-Formel“ ist durchaus realistisch. Wir müssen davon ausgehen, dass wir eigentlich in jeder Situation höchstens 5% von dem wissen, was wir wissen sollten, um verantwortlich handeln zu können. Und dennoch kann man damit besser oder schlechter umgehen. Man glaubt es kaum, aber auch Meereskundler gehen davon aus, dass sie bislang höchstens 5% des Ozeanlebens verstanden haben. Um also in diesem Bild zu bleiben: Es geht um Schwimmen lernen, egal wie tief das Meer an der Stelle ist. Sich dabei kompetent bewegen, kann durch Coaching und durch die Lernkultur, die mit dem Coaching verbunden wird, ganz gut gelernt werden, kompetentes Nicht- oder Wenig-Wissen. Mutig sein, ohne sich zu schämen, dass man es schwer findet, dass man nicht durchblickt, dass man nur einen begrenzten Horizont hat. Aushalten und sich gegenseitig stärken, wenn man sich nicht in charmante Teilperspektiven flüchtet, sondern Ansprüche dieser und jener Art haben darf, auch wenn man nicht weiß wie ihnen gerecht werden. Das führt automatisch auch dazu, dass wir bescheiden bleiben und viel Dialog halten, um die Dinge zusammenzutragen, um zusammen vielleicht zu besseren Antworten vorzustoßen als jeder einzelne für sich finden kann.

### **Zukunftsfähigkeit**

Wir sind Leistungsfähigkeit verpflichtet. Doch wollen wir nicht kritiklos helfen, endlos an Effizienzschrauben zu drehen, Steigbügelhalter für Profitmaximierung sein. Statt der Kurzatmigkeit von Quartalszahlen oder Jahresabschlüssen sind wir dem langen Atem der Zukunftsfähigkeit

---

<sup>8</sup> Blog 85: Moderne Seele - Von Bernd Schmid 13.07.2012 [www.blog.bernd-schmid.com](http://www.blog.bernd-schmid.com)

verpflichtet. Aber es hilft natürlich auch nicht, allein an humanistische Vernunft zu appellieren. Wir wollen uns auch entsprechenden Leistungsanforderungen stellen. Es ist Lustprinzip in der Evolution, dass man gerne voran schreitet, Fortschritt gestaltet. Die Frage ist, wie kann man Effizienzfallen<sup>9</sup> vermeiden, das menschliche Maß beim Wirtschaften bewahren, für sich selbst und für Gemeinschaften, in denen man tätig ist? Wir sind herausgefordert unter den heutigen Leistungsbedingungen dafür Urteilsfähigkeit zu entwickeln und zu einem Dialog beizutragen, was das denn konkret heißen kann. Das finde ich nicht einfach. Wir müssen auch nicht alles gleich besser können, und dürfen dennoch kraftvolle Ansichten, wie es wahrscheinlich gehen könnte, programmatisch festhalten und nach außen vertreten und andere in einen Dialog zur Konkretisierung der Antworten einladen.

Gerade die Leistungsträger müssen wir für Humanismus gewinnen. Und wir müssen die Besten kriegen, seien es Interne oder Externe. Nur wer als Leistungsträger überzeugt, bekommt im richtigen Wirtschaftsleben eine realistische Chance, für humanistische Anliegen Gehör zu finden. Wenn wir die nur „Romantischen“ gewinnen, dann ist für Humanismus in Unternehmen letztlich wenig gewonnen. Wir selbst stehen auch in diesem Spannungsfeld. Wir müssen einerseits Leistungsfähigkeit als „Eintrittskarte“ unter Beweis stellen, andererseits uns selbst nicht in Leistungsideologien verlieren. Als Unternehmer versuche ich mich und meine Mitarbeiter auf eine Drittel-Formel zu verpflichten: Ein Drittel des Engagements gilt den Aufgaben, für die das Unternehmen da ist. Ein Drittel der Pflege der Lebens- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Und ein Drittel der Berufs-Lebensqualität der Beteiligten.

Auch müssen wir vorausgreifend Dinge entwickeln, deren Zeit vielleicht erst kommen wird. Auch das ist ein Balanceakt. Wenn man zu weit vorausgreift und die eigene Existenz darauf setzt, kann man in eine Falle laufen. Denn nicht nur wer zu spät kommt, den bestraft das Leben, sondern auch den, der zu früh dran ist. Für manche begeisternde Konzepte bekommt man zwar Schulterklopfen, aber keine Aufträge. Wer kennt das nicht, dass man fortschrittsbeseelt reichlich Ressourcen verbraucht, aber damit nicht landet, weil es war einfach zu früh war. Fünf Jahre später geht das vielleicht plötzlich, aber da sind dann andere vorne. Andererseits: Wenn man zu sich ehrlich ist, stellt man fest, dass man ein viel trägeres Gewohnheitstier ist als man sich selbst und anderen glauben machen will. Das ist auch bei den meisten Unternehmen so. Da muss man nicht jede Fortschritts-Fiktion teilen. Da darf man ruhig mal nach Veränderungsgeschwindigkeiten im tatsächlichen Verhalten fragen. Denn auch Pioniere müssen wissen: Wer seine Fortschrittlichkeit nicht ankoppeln kann, dem droht das Aus. Manche Visionäre bleiben unwirksam, weil sie zwar immer wieder neue Strohfeuer entfachen können, aber mehr auch nicht<sup>10</sup>. Es braucht also ein Portfolio von möglichst innovativem „Brot- und Buttergeschäft“ und an Idealen orientierten Entwicklungen für die Zukunft. Es ist eine eigene Kunst, auf der richtigen Spur immer wieder ein Stück voraus zu sein, aber auch nicht zu weit, weil sonst der Zusammenhang und damit die Wirksamkeit verloren geht.

Paradoxaerweise kann Misserfolg oft durch Erfolg ausgelöst werden, dann, wenn man auf diesen nicht vorbereitet ist. Ein Anfängerfehler von Unternehmen: Nachfrage wird zu früh erzeugt, ohne dass fertig entwickelt, ohne dass durchhaltbare Produktions- und Lieferstrukturen aufgebaut wurden. Also lernen wir, mit guten aber unreifen Ideen nicht vor der Zeit voranzupreschen. Sonst entzünden wir Feuer, die längst wieder erloschen sind, bis neues Holz nachgeliefert werden kann.

---

<sup>9</sup> "Besser! Schneller! Schlanker! Teurer! Effizienzfallen für Professionelle im Bereich Humanressourcen" – Vortrag anlässlich der GWS Fachtagung 1996 "Effizienz und Menschenorientierung". Isb-Schrift und Audio 319. Veröffentlichungstitel: **Ein Fall für den Change Management Berater** - perspektive: blau – *Ein Online-Wirtschaftsmagazin (Juni 2007)*

<sup>10</sup> Blog 37: Spinner und Funktionäre - Von Bernd Schmid 09.11.2009 Blog 21: Strohfeuer? - Von Bernd Schmid 22.01.2009

Innovativ sein heißt eben auch Strukturen aufbauen, Abläufe vorbereiten, alle genügend einbinden. Dann sind Segel bereit und die Mannschaft an Bord, wenn Nachfragewind aufkommt. Ein Beispiel aus meinem Bereich: Zum Platzieren eines neuen Seminarprogramms arbeite ich keinen Lehrtrainer ein, der bei Markterfolg für eine vervielfachte Wiederholung eh keine Zeit hat. Coaching sollte also für Klugheit bezüglich Entwicklung und dafür funktionalen Schrittfolgen stehen<sup>11</sup>. Ich glaube, die Herstellung von Urteilsfähigkeit und von Dialogfähigkeit gehört zu den wichtigsten Produkten der Coaching-Szene. Das lässt sich nicht so leicht konfektionieren und zum schnellen Konsum anbieten.

## Integration

Coaching ist als philosophisches Prinzip in vieler Hinsicht einer großen Aufgabe verpflichtet, nämlich integrativ zu wirken. Wir pflegen die Kunst, Dinge, die wegen unbewältigter Komplexität oder aus partialem Egoismus auseinander zu laufen drohen, wieder zusammen zu fügen und beieinander zu halten. Coaching ist nicht nur als Begriff ein Container, sondern Coaching als Bewegung kann vielleicht auch dazu beitragen, dass die Menschen Kompetenzen entwickeln, heutzutage all das, was sich auseinander zu entwickeln droht, immer wieder in Behältnisse zu bringen und zueinander zu fügen. In Zeiten, in denen vielerorts propagiert wird, dass die Starken die Schwachen und die Schnellen die Langsamen „fressen“, sind wir auch als Hüter eines gesellschaftlichen Zusammenhalts gefordert. Für das Individuum droht der Verlust des inneren Zusammenhalts, des Zusammenhalts der Strebungen und Lebensvollzüge<sup>12</sup>. Aber auch der Zusammenhalt in der Gesellschaft kann unzureichend gepflegt sein.

Für den Umgang mit Zusammenhalt habe ich das Bild der Karawane. Es kann auf das Zusammenspiel von Persönlichkeitsteilen wie von Gesellschaftsgruppen angewendet werden. Auf der Unternehmensebene habe ich den Anspruch, dass wir helfen müssen, dass die Karawane in die Zukunft aufbrechen kann und sich in eine vernünftige Richtung bewegt. Dabei scheint es relativ leicht, die Fittesten zusammen zu holen und mit ihnen Vorhut zu spielen und leicht beweglich loszureiten. Aber was ist mit den anderen?? Ist, was der Vorhut ein Weg scheint für die Karawane realistisch? Survival of the fittest? Haben die weniger Fitten halt Pech gehabt? Doch gehen nicht schon genug „Scheren“ auf? Wenn man das auf die großen Zusammenhänge überträgt und manchen Weit-Denkern wie z.B. dem Wirtschafts-Nobelpreisträger *Stiglitz* glaubt, werden auch die Privilegierten am Ende schlecht fahren, wenn sie glauben, die Kuh bei immer schlechterer Fütterung dauerhaft melken zu können. Doch wirken die Zusammenhänge halt erst so spät, dass die mit den größten Hebeln den kleinsten Handlungsdruck haben? Haben wir hier nicht die Aufgabe, im Tagesgeschäft und in Strategien aus privilegierter Sicht schlecht erkennbare Zusammenhänge ins Bewusstsein zu rufen? Umgang mit Verantwortung<sup>13</sup> muss ein Hauptfokus für die Coaching-Szene sein.

## Einzelcoaching oder was?

Zurück zum Karawanenbild: Wir helfen einzelnen, ihre Situation in der Karawane, ihr Vorankommen und ihr Wohlbefinden in der Karawane zu reflektieren und dafür individuelle Lösungen zu finden. Das tun wir vorrangig bei denen, die uns bezahlen können und auch wollen, also eine ganz bestimmte Schicht. Ich finde wichtig und befriedigend, wenn wir das tun. Wahrscheinlich geht es

---

<sup>11</sup> Blog 66: Entwicklung und Zeit - Von Bernd Schmid 20.05.2011 <sup>12</sup> Blog 98: Gläserne Zäune - Von Bernd Schmid 15.05.2013 [www.blog.bernd-schmid.com](http://www.blog.bernd-schmid.com)

<sup>12</sup> Blog 82: Reformierbar? - Von Bernd Schmid 16.05.2012

<sup>13</sup> Schmid, B. 2011a: **Auf der Suche nach der verlorenen Verantwortung.** Perspektiven für eine ganzheitliche Entwicklung von Verantwortungskultur. isb-Schrift 139 und *perspektive: blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin (10/2011)*. Schmid, B. 2011b: **Das 5 mal 5 des Verantwortungsdialogs** - isb-Schrift 140 Auszug: "Das 5 mal 5 des Verantwortungsdialogs". Erschienen in: *Konfliktdynamik - Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen*. Klett-Cotta, Heft 03/2012.

den meisten so, dass sie darin am leichtesten eine seelische Erfüllung finden. Jeder hat von Team-Sitzungen oder Begegnungen mit Einzelnen zu berichten, die berühren. Dennoch gibt es ein Problem damit und das ist jetzt nicht nur der alte Verdacht der Linken, dass wir damit zum Schmiermittel des Kapitalismus werden<sup>14</sup>. Wir müssen darüber nachdenken, wie weitreichend das ist, wenn wir vielen einzelnen helfen, ohne gleichzeitig die Logiken, in der gehandelt wird, zumindest ein Stück weit zu verändern. Nur so nimmt der Folgebedarf ab, was wir anstreben sollten, auch wenn das die Umsätze einer explodierenden Branche infrage stellt.

Man kennt das Problem aus der Psychotherapie. In New York gab es mal die höchste Dichte von Psychiatern, weil es normal wurde, seine Probleme zum Psychiater zu tragen und Verantwortung für sich, die Mitmenschen und die Gesellschaft solange auszusetzen. Es gibt ein Buch von James Hillman und Co- Autoren mit dem Titel „100 Jahre Psychotherapie und der Welt geht es kein bisschen besser“. Wir sollten darauf achten, dass es nicht irgendwann heißt, 100 Jahre Coaching und der Wirtschaftskultur geht es kein bisschen besser. Außer Wellnesskult für eh Privilegierte nichts gewesen. Da habe ich doch den Wunsch, über die Begegnung und den Einzelfall hinaus zu wirken und die Menschen in die Pflicht zu nehmen, aus dem, was wir zusammen erfahren und lernen, auch Verantwortung in ihrer Rolle, in ihrem Organisations- und ihrem Professionsfeld zu machen. Wenn jemand nicht für mehr zu gewinnen ist als für Entlastung und Selbstfindung als zusätzliches Privileg, dann stehe ich nicht zur Verfügung. Auch wenn ich persönliche Betroffenheit und Leiden des Menschen verstehen kann, treffe ich trotzdem eine Entscheidung, meine Lebenszeit und meine Kraft nicht darauf zu verwenden, ihn länger zu begleiten. Insofern bin ich da klar aus meiner ehemaligen Identität als Psychotherapeut ausgeschieden und möchte meine mir verbleibenden Stunden anders nutzen. Dennoch verstehe ich mich als Seelsorger in einer Weise, weil es mir immer auch um die Seele der Menschen geht. Aber für mich gehört eben zu einer seelenvollen Entwicklung auch, dass gerade die Privilegierten in Verantwortung genommen werden und auch das Ihre tun. Sonst bleibe ich kritiklos Teil dieses Ausbeutungssystems und helfe verschleiern, dass wir Verantwortung untereinander unzureichend wahrnehmen. Ich persönlich bin da natürlich in einer privilegierten Lage, das weiß ich schon. Aber jeder hat Spielräume, sich nicht zum Sklaven seiner Einkommenswünsche zu machen.

### **Treibhäuser?**

Viele werden Coaches, weil sie einer technokratischen Komplexität entfliehen, sich endlich mehr dem Menschen zuwenden wollen. Sehr sympathisch, doch brauchen wir ihre alte Kompetenz in weniger technokratischen Perspektiven, um die Systeme zu erreichen. Wenn Menschenorientierung eine Abkehr aus den Organisationen fördert, trägt sie zu Parallelgesellschaften solcher bei, die bezüglich einer humanen Arbeitswelt resigniert haben. „Weltweit engagieren sich nur noch 13 Prozent der Menschen voll in ihrem Job. Der Rest befindet sich teils oder völlig im inneren Exil.“<sup>15</sup> Da hilft nur „Wiederverzauberung.“ Helfen wir dabei, dass mehr „Romantiker“ an den Schalthebeln der Macht stark werden, bzw. die Mächtigen wieder die Romantiker in sich ernst nehmen. „Romantiker sind Narren, Abenteurer, die die Welt so sehen, wie sie nicht ist. Deshalb sind sie so erfolgreich.“ Von dieser Haltung könnten Wirtschaftslenker lernen<sup>16</sup>.

Allerdings führt das über das Format „intimes Vier-Augen-Gespräch“ und über den Fokus „seelische Umstände und psychisches, persönliches Funktionieren“ hinaus. Für mich ist Coaching mehr als Psychologie. Viele andere Gesichtspunkte sollten mit einbezogen werden. Ein Coach ist ein Zehnkämpfer und Psychologie ist eine Teildisziplin. Als Coaches sind wir Partner von Verantwortlichen in diesem Wirtschaftssystem. Unsere Partner können sich auch keine

---

<sup>14</sup> Blog 50: Schuld und systemisch - Von Bernd Schmid 15.7.2010

<sup>15</sup> „Wie Mitarbeiter motivierter werden“ Britta Weddeling im Handelsblatt v. 3.2.2105

<sup>16</sup> „Der Business-Romantiker“ Tim Leberecht 2015; Blog 65: Poesie und Professionalität - Von Bernd Schmid 06.05.2011

Teilperspektiven rausgreifen und aufblähen, zumindest nicht ohne Schaden, sondern müssen alles zusammen bedenken. Deswegen sollten wir als deren Partner auch alle wichtigen Perspektiven zusammen denken und uns zumindest vor dieser Gesamtverantwortung positionieren. Das ist nicht einfach und wir könnten uns bequemer einrichten, jetzt wo persönliche Betroffenheit hoffähig wird und Kulturentwicklung endlich Thema.

Ein Kollege hat mir von einem komplexen Projekt erzählt. Ein Unternehmen ist in massiven Schwierigkeiten und bereit, richtig viel Geld für Kulturentwicklung auszugeben. Das finde ich natürlich toll, weil wir seit 30 Jahren Kulturentwicklung auf unsere Fahne geschrieben haben. Endlich wird das gekauft. Dann hörte ich aber, dass schon mehrere Restrukturierungsvorschläge z.B. von McKinsey unbeachtet in Schubladen liegen. Brauchen sie Kulturentwicklung? Müssen sie nicht erst mal kaufmännisch Klarschiff machen? Sonst organisieren wir einen Wellness-Urlaub auf der Titanic. Und wenn Kulturentwicklung, dann am Beispiel der Frage, wie die vorhandenen Berichte in Auftrag gegeben wurden, ob sie überhaupt gelesen und verstanden wurden usw. . Dabei kann Psychologie eine gewisse Rolle eher im Hintergrund spielen, aber die Ebenen, auf denen Klärungen gelingen müssen, sind andere. Falls wir auf unternehmerisch notwendigen Ebenen nicht arbeiten können, dürfen oder wollen, sollten wir uns das klar machen. Wir dürfen Ansprüche formulieren, für welches Leistungsversprechen wir welche Hebel brauchen. Dabei dürfen wir unsere Teil-Kompetenzen ernst nehmen und transparent machen und wenn möglich und notwendig, Partner einbeziehen, um ein hinreichendes Spektrum abzudecken. Wenn wir das nicht tun, machen wir uns genauso schuldig, wie ein Therapeut, der mit einer stärkenden Alternativtherapie aufwartet, wenn Chirurgie gebraucht wird.

### **Programmatik-Entwicklungen**

Mir ist wichtig, dass jeder Coach, jeder Coaching-Anbieter und jeder Coaching- Weiterbildungs-Anbieter seine Programmatik entwickelt und transparent ausweist. Wofür steht er? Was kann er und was nicht? Wie packt er Dinge an? Welche Zeitdimensionen und Wirkungserwartungen sind realistisch? Welche Ressourcen werden gebunden? Usw. Auch geht es um Passung der Programmatiken von Anbietern und Nachfragern. Haben beide Seiten überhaupt Programmatiken? Sind sie genügend geformt, dass man sich ankoppeln kann? Wenn nur eingeschränkt: Kann darüber wirksam kommuniziert werden? Das sind idealtypische Anforderungen, ich weiß. Kompromisse sind kein Problem, wenn man weiß, dass man sie macht, und sie verantwortet. Nur halt nicht zum lebenden Kompromiss werden! Fängt man an irgendeiner Ecke an, obwohl eigentlich erkennbar werden könnte, dass man so nicht weit kommen kann, wird man zum Kollaborateur. Zu Verbandskultur gehört, dass wir uns über die Programmatiken, die in diesem Verband vertreten sind, verständigen und „uns eine Ordnung dazu machen“.

Ich nehme an, dass den spezialisierten und integrierten Coaching-Ansätzen die Zukunft gehört. Dafür sind Positionierungen erforderlich: Welche Programmatiken, Felder, Branchen, Unternehmenstypen, Märkte, Kulturen usw.? Sicher wird das durch situative Kundenanliegen und durch Vorlieben der Anbieter geprägte Coaching weiterhin einen Platz in der Landschaft haben. Zunehmen werden vermutlich aber Ansätze, die Coaching einerseits in OE-Projekte und andererseits in strategische Personalentwicklung einzupassen in der Lage sind. Dafür braucht es differenziertere programmatische Ausrichtungen, damit Partner klären können, ob sie kulturell zusammenpassen. Die Qualität von Coaching-Leistungen wird dann von solchen Passungen wesentlich bestimmt werden. Nicht zuletzt werden sich nur solche Coaching-Dienstleister als Partner der großen Player halten können, die geeignete Unternehmensstrukturen entwickeln, um ein breites fachliches Spektrum in den wichtigsten Sprachen aus einer Hand bereitzustellen. Will man dafür nicht die großen international agierenden Consultingunternehmen kopieren, müssen Netzwerke aus kleinen Unternehmen gebildet werden. Diese funktionieren nur, wenn auch auf dieser Ebene Netzwerk-Kultur entwickelt werden wird.

### **Neue Schulen**

Die Integration der Coaching-Ansätze verschiedener Schulen sollten wir als Anbieter und im Verband leisten. Das kann man nicht von den Kunden, vom Markt erwarten. Klassische Schulen

werden bald der Vergangenheit angehören. Im Coaching wird es Differenzierungen neuer Art geben wie in der Medizin und der Psychotherapie. Stichworte sind evidence-based symptom oriented treatment. Nicht das gültige Weltbild und daraus Erklärungen und treatment for everything sind angesagt, sondern nachweislich Themen- und Feldexpertise. Perspektiven klassischer Schulen werden dafür selektiv und zusammenschauend herangezogen. Für eine Präsentation als Business-Coaching-Verband braucht es eine Kultur gemeinsamer Sprache und Beurteilung, sowie eines gemeinsamen Verständnisses, wie wir Dinge gegenüber der Gesellschaft vertreten wollen. Also intensiver Austausch unter Kollegen ist angesagt. Wie verstehen wir Organisation? Wie verstehen wir Berufsfeldentwicklungen? Wie beschreiben und bewerten wir gesellschaftliche Entwicklungen? Wie können wir über einzelne Betreuung hinaus eine kulturelle Wirkung ins Professions- und Organisations-Feld bewirken?

Ich sage nicht, dass jeder einzelne solche Ansprüche haben muss. Als Business-Coaching-Verband sollten wir sie haben. Klar sucht sich dort jeder seinen Teil des Mosaiks, das zu ihm passt. Es ist immer einfacher, sich ins eigene Heimspiel zurückzuziehen und Klienten in dieses einzubeziehen. Wir fühlen uns da wohl und können darin erfolgreich agieren. Verorten sollten wir uns aber immer wieder vor einem Gesamtbild gesellschaftlicher Verantwortung. Bei der Entwicklung des Coaching-Verbandes waren wir die ersten Jahre mehr mit uns selbst und unserer eigenen Positionierung beschäftigt. Jetzt wollen viele von uns, dass der Verband in der Gesellschaft seine Stimme zu unseren Anliegen erhebt. Wer, wenn nicht wir? Gerade auch wir, die wir Kompetenzen und Unterstützung mit liefern und nicht nur appellieren, was man tun sollte. Damit erwerben wir uns Autorität und Verantwortung, unsere Partner in einen Dialog mit unseren Werten zu bringen.

### **Profit- und Nonprofit-Orientierung**

Sowohl im Coaching wie auch im entsprechenden Bildungsbereich müssen wir immer wieder die Kraft aufbringen, in die Unternehmen zu gehen und mit den Unternehmen deren Bedürfnisse und Möglichkeiten zu klären. Dem dient z. B. das jährliche Dialogforum des DBVC. Zu relevanten Themen laden wir Unternehmensvertreter ein, hören diesen zu und überlegen mit ihnen gemeinsam, wo wir stehen und was man tun kann, ohne Besserwisserei und ohne Marketinggehebe<sup>17</sup>. Das ist ein mittlerweile bewährtes und beliebtes Format. 2015 z.B. beschäftigte uns die Kombination von Profit- und Non-Profit- Unternehmertum<sup>18</sup>. Die gesellschaftlichen Aufgaben, vor denen wir stehen, wird die Profit-Welt nicht lösen, aber die Non-Profit-Welt auch nicht. Auch in der Profitwelt gibt es gemeinwohlorientiertes Engagement. Auch in der Non-Profit- Welt gibt es frühkapitalistische Ausbeutungsverhältnisse<sup>19</sup>. Wirtschaften tun alle, wenn auch Steuerungsprinzipien und Währungen unterschiedlich sind. Wir brauchen neue Verständnisse davon, wie erwerbsorientierte und gemeinwohlorientierte Wirtschaftstätigkeit besser integriert werden können. Am Ende werden Einzelne und Organisationen intelligente Portfolios aus beidem aufweisen. Das Bewusstsein dafür ist schon erwacht: Gemeinwohlorientierung als Verantwortung zur Pflege der Unternehmenskultur und damit der Wettbewerbsfähigkeit. Solche Entwicklungen segeln unter verschiedenen Namen: Corporate Social Responsibility, corporate citizenship etc. Am Anfang solcher Entwicklungen versuchen manche Unternehmen sich lediglich einzukaufen. Doch wenn wir dann als Partner zum Unternehmen passende intelligente echte Lösungen anzubieten haben, warum soll man auf uns nicht hören?

### **Internationalität**

Ich finde, dass wir (Kultur-)Deutschen der Welt einiges zu bieten haben und das international zu wenig nutzen. Daher bemüht sich der DBVC, einen Kristallisationspunkt zu bilden und ein

---

<sup>17</sup> Berichte, Charts Audios und Videos sind frei zugänglich über die Website des DBVC [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)

<sup>18</sup> siehe Berichte der Dialogforen [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)

<sup>19</sup> Blog 95: Subventionsplünderer - Von Bernd Schmid 15.03.2013 [www.blog.bernd-schmid.com](http://www.blog.bernd-schmid.com)



Internationales Netzwerk für Organisationsentwicklung und Coaching zu entwickeln. Wer sich auf dem Gebiet versucht hat, weiß, dass das nicht einfach ist. Deswegen gehört es zu den Gemeinschaftsaufgaben des Verbandes so etwas zu entwickeln. Das kann dann auch zu einem Geschäft werden, aber es braucht erhebliche Investitionen, die einzelne nicht stemmen können.

In den USA und Canada entsteht ein neuer Zweig der OE, die „Dialogische Organisationsentwicklung“<sup>20</sup>, OE geprägt durch Kultur des Coachings. Da müssen wir schauen, dass wir neue Koalitionen bilden und Knowhow zusammenwerfen. Da sind wir unterwegs.

### **Schluss**

Uns diesen Herausforderungen stellen, dabei eine gute Gemeinschaft entwickeln und außerdem noch währenddessen ein möglichst gutes Leben miteinander haben, sind viele reizvolle Aufgaben für den Verband und seine Mitglieder. Meine Erfahrung ist, dass wir mit allem vorankommen werden, dass es aber um ein Vielfaches länger dauert als sich das die Pioniere vorstellen. Zumindest wir Älteren werden davon einiges nicht mehr direkt erleben, doch sollten wir den Weg bereiten. Danke.

Bernd Schmid  
Quelle: isb

---

<sup>20</sup> Die theoretische Positionierung dieses Ansatzes, die geistesgeschichtlichen Grundlagen und die Bedeutungen für Professionalität und Praxis werden in dem 2015 erscheinenden Buch Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change von Gervase R. Bushe & Robert J. Marshak, editors. dargestellt. Kostproben: <http://www.dialogicod.net/resources.html> and <http://www.dialogicod.net/book.html>