

# ETHISCHE STANDARDS IM COACHING...

Rundbrief No.16  
Juli 2010

Britt A. Wrede

Mit geschärftem Blick die Hintergrundfarben wahrnehmen und so einen hochwertigen Coach erkennen können.

Wer bei der Auswahl eines Coaches sicher gehen will, dass er sich eine hochwertige Coaching-Erfahrung organisiert, sollte frühzeitig herausfinden, welchen ethischen Standards der Coach, den er in die nähere Betrachtung zieht sich verpflichtet sieht. Man erkennt diese, wenn der Blick dafür erst einmal geschärft ist, schon im ersten Kontakt. Spätestens aber dann, wenn mit der eigentlichen Arbeit begonnen wurde, werden die ethischen Prinzipien des Coaches sichtbar.

..... von Britt A. Wrede

## **Vom respektablen Umgang am Anfang**

Schon im ersten Kontakt sollte der Coach keinen Zweifel daran lassen, dass er seine Prozesskompetenz in den Dienst des Kundenanliegens stellt. Dass es ihm in der Zusammenarbeit darum geht, den Kunden bei dem zu unterstützen, was dieser als sein Anliegen formuliert hat. Er wertet nicht. Weder was den Inhalt des Coaching-Anliegens betrifft, noch was die Person des Kunden und dessen Umfeld betrifft. Und in keinem Fall sieht er sich als erhaben gegenüber seinem Kunden an. Und weil er weiß, dass er mehr vorausschauendes Verständnis bezüglich des in Vorbereitung befindlichen Coaching-Ablaufs mitbringt, lässt er seinem neuen Kunden in jeder Phase des Anbahnungsgeschehens alle Informationen zukommen, die dieser braucht, um sich selbst ein Bild von dem machen zu können, was ihn in der Zusammenarbeit erwartet. So stellt er ein Instrumentarium zur Verfügung, das dem Kunden in der Anbahnungsphase ermöglicht, sein Anliegen zu präzisieren, ohne dass er sich mit der anfänglichen Unklarheit über seine Ziele allzu sehr dem bis dato fremden Coach offenbaren muss.

Der respektvolle Umgang im Anfangsstadium bringt hervor, dass der Kunde schnell sicher und vertraut mit dem Prozedere umzugehen weiß und sich zu keinem Zeitpunkt unbehaglich und fremd fühlen muss. Jedenfalls nicht fremder, als er sich gemäß seiner Persönlichkeit auch anderen Menschen gegenüber fühlt, die er gerade erst kennenlernt.

Und gleichzeitig sorgt der Coach dafür, dass es zu keinerlei Verbrüderungsgefühlen kommt, die den Prozess zu einem späteren Zeitpunkt stören könnten. Ein respektvoller Umgang am Anfang sichert eine kollegiale und distanzierte Arbeitsbeziehung, in der jeder seinen Teil an Verantwortung für das Gelingen des Coaching-Prozesses gut tragen kann: Der Coach die Verantwortung für das Prozessgeschehen und der Kunde die Verantwortung für sein Ziel.

Indikator für einen respektvollen Umgang in dieser Phase ist, dass der Kunde sich als Person und mit seinem Anliegen aufmerksam und freundlich angenommen fühlt. Dass er sicher davon ausgehen kann, dass der Coach sein Handwerk beherrscht und es in den Dienst des Kunden stellen wird.

Vergleichbar einem Handwerker, der einen klar umrissenen Auftrag hat, den er mit wohlwollendem Blick auf das Kundenanliegen und den Kontext, in dem es erfüllt werden soll nach bestem Können erledigen wird.

No Goes dagegen sind alle Erhebungs- und Verbrüderungspraktiken, die den Blick auf die eigentliche Coaching-Kompetenz verdecken und dazu verleiten, sich dem Coach gegenüber besonders kompetent, hilflos, oder gar liebenswürdig geben zu müssen.

---

### **Der sensible Umgang mit Vertrauen**

Auch in diesem Punkt zeigt sich, von welchen ethischen Prinzipien ein Coach geleitet ist. Ein Coach, dem bewusst ist, dass der Kunde ihm ein in der Arbeitswelt ungewöhnliches Maß an Vertrauen entgegenbringt, spricht den Punkt von sich aus an. Er teilt ungefragt mit, wie er es in seiner Arbeit mit der Vertraulichkeit hält.

So erklärt er von sich aus, dass er sich zu keinem Zeitpunkt, auch nicht im Anschluss an den Coaching-Prozess Dritten gegenüber über die Inhalte und die Person des Kunden äußern wird. Er erklärt dem Kunden, wie er sich im Rahmen seiner eigenen Supervision gegenüber seinem Supervisor bezüglich Kunden und Inhalt äußern wird, falls dieser Coaching-Prozess Thema einer Supervisionssitzung werden sollte. Nämlich stets ohne den Namen des Kunden oder den des Unternehmens, für das er tätig ist etc. , zu nennen. Und er lässt den Kunden ungefragt wissen, was mit den Mitschriften passiert, die während der Sitzungen oder im Anschluss als Protokoll gefertigt werden. Wie diese während des laufenden Coaching-Prozesses verwahrt werden und was im Anschluss damit passiert. Und außerdem lässt er sich eine Kontaktadresse vom Kunden geben über die er ihm Nachrichten zukommen lassen kann ohne dass ein Dritter davon Kenntnis erlangt.

Werden die Kosten für das Coaching vom Unternehmen übernommen, stimmt sich der Coach mit dem Kunden sehr genau darüber ab, wie die Einbeziehung der „Schirmherren“ des Unternehmens aussehen soll. Ein Coach, dem die Brisanz des Themas bewusst ist, weiß, dass die „Schirmherren“ nicht die Auftraggeber sind und positioniert sich in dieser Frage deutlich zugunsten des Kunden. Er lehnt eine inhaltliche Abstimmung mit z.B. dem Vorgesetzten des Kunden oder der Personalabteilung ab und übernimmt die Verantwortung dafür, dass es von Seiten des Unternehmens Zustimmung zu diesem Verschwiegenheitsgebot gibt. In der Regel gelingt das ohne großen Widerstand – ist der Coach in dieser Frage klar, folgen ihm die im Unternehmen Zuständigen gern. Indikator für einen gelungenen, sensiblen Umgang mit dem Thema Vertrauen ist in der Anfangsphase, dass man sich als Kunde mit seinen Mitteilungen sicher aufgehoben fühlt. Man geht davon aus, dass alle Informationen, die der Coach während der Zusammenarbeit erhält von ihm sicher verwahrt werden und dass er Dritten gegenüber keine Aussagen über Person und Inhalte macht. No Goes dagegen sind, dass der Coach dieses sensible Thema im Gespräch entweder ganz ausspart, oder den Kunden versucht zu mehr Offenheit gegenüber Dritten zu überreden, als er aus sich heraus bereit ist.

## Schutz vor Unrecht

Nicht selten kommt es zu einem Coaching-Prozess, weil der Kunde sich einem Unrecht gegenüber sieht, das er nicht zu handhaben weiß. Er wendet sich an einen Coach, weil er sich von den Gesprächen erhofft, mehr Stärke in der Angelegenheit zu gewinnen, um sich zukünftig besser behaupten zu können.

Typische Themen sind z.B. Mobbing durch einen Vorgesetzten, Machtmissbrauch durch einen Vorgesetzten dem Kunden selbst oder einem seiner Mitarbeiter gegenüber, oder gar ein Involvement in rechtswidrige Praktiken des Unternehmens.

In jedem dieser Beispiele hat der Coach zunächst die Aufgabe, die juristische und moralische Brisanz des Themas aufzuzeigen. Dem Kunden die Möglichkeit zu zeigen, wie er sich zunächst einmal gedanklich aus der unmittelbaren Betroffenheit lösen kann, um aus der Adlerperspektive das

Geschehen „nüchtern“ betrachten zu können. Seine Aufgabe ist es, den Kunden dahingehend stark zu machen, dass er bereit und in der Lage ist, gegen das Unrecht konsequent vorzugehen. Und zwar mit den dafür vorgesehenen Mitteln der Anzeige und der Einforderung eines Schutzanspruchs, der sich aus einer solchen Anzeige ergibt. Die ethischen Standards eines Coaches erlauben es ihm nicht, den Kunden dahingehend zu stärken, dass er das Unrecht besser aushalten kann. Sie erfordern vielmehr von ihm, dass er den Kunden dahingehend stärkt, dass dieser sich für die Eliminierung des Unrechts einsetzt.

Dies ist wohl die einzig denkbare Situation, in der sich der Kunde auf eine aktive Mitwirkung seines Coaches einstellen darf. Wird der Coach in einem vermittelnden Dialog benötigt, wird er sich zur Verfügung stellen. Allerdings immer nur soweit, wie die persönliche Integrität des Kunden dabei unberührt bleibt und der Zweck des Dialogs die

Eliminierung des Unrechts ist. Der Coach, der sich bezüglich seiner ethischen Verpflichtung klar ist, wird diese Richtung des Coaching-Prozesses unmittelbar nachdem er Kenntnis von dem Sachverhalt des Unrechts erlangt hat, deutlich machen. Er wird sich klar an der Seite seines Kunden positionieren und es gleichzeitig deutlich ablehnen, sich zum Verbündeten im Unrecht machen zu lassen.

Indikator für die Klarheit des Coaches ist, dass man sich als Kunde aufgefordert sieht, sich dahin gehend zu stärken, dass man bereit ist, das Unrecht bei den zuständigen Stelle anzuzeigen und auf eine juristisch saubere Lösung zu bestehen.

No Go in dieser Frage ist, dass der Coach einen Coaching-Prozess anbietet, in dem der Kunde lernt, das Unrecht besser aushalten zu können.

## Der Selbstreflexion verpflichtet

Ein weiterer ethischer Grundsatz ist, dass der Coach dem Kunden allzeit professionell begegnet und die eigenen Interventionen stets dem Qualitätsstandard entsprechen, dem er sich als Coach verpflichtet hat. Um das sicherzustellen, lässt der Coach sich regelmäßig von einem Supervisor zur Selbstreflexion anleiten. Der Supervisor schärft das Bewusstsein des Coaches für mögliche Dissonanzen im Kontakt mit seinen Kunden und fordert ihn dazu auf, diese im Supervisionsgespräch offen zu legen.

Indikator dafür, dass ein Coach solche Supervision regelmäßig in Anspruch nimmt, ist u.a., dass er es den Kunden zu Beginn der Zusammenarbeit ungefragt wissen lässt. Versäumt er diesen Hinweis, kann er jedoch auf Nachfragen des Kunden mitteilen, von wem er sich in welchen Intervallen supervidieren lässt.

No Go in dieser Frage ist, dass der Coach keine Supervision nutzt.

Der Kunde entscheidet darüber, mit welchen Fragen er sich an seinen Coach wendet. Und er bestimmt, mit welchem Ergebnis er die Sitzung verlassen möchte.

### Dem Kunden die Führung überlassen

Im Verlauf des Coaching-Prozesses kommt ein weiterer ethischer Grundsatz zum Tragen. Der Kunde bestimmt den Inhalt einer jeden Sitzung selbst. Dieser Grundsatz ist eng verwoben mit dem Grundsatz des respektvollen Umgangs und dem der Einhaltung der adäquaten Verantwortungsverteilung (der Coach ist für den Prozess, der Kunde für die Inhalte verantwortlich). Der Kunde entscheidet darüber, mit welchen Fragen er sich an seinen Coach wendet. Und er bestimmt, mit welchem Ergebnis er die Sitzung verlassen möchte. Und ebendies gibt er dem Coach Sitzung für Sitzung in Auftrag. Der Coach ermuntert seinen Kunden mit einer einleitenden Frage, wie etwa: „Was kann ich für Sie tun?“, oder „Was ist Ihr Anliegen für die heutige Sitzung?“. Niemals gibt er die Themen der Sitzung vor. Ist der Coach beauftragt, seine Interventionen so anzubringen, dass dadurch ein längeres Gesamtgeschehen befördert wird, kann es zwar eine Absprache zwischen Coach und Kunden geben, die vorsieht, dass zu Beginn einer Sitzung immer erst besprochen wird, inwieweit die in der

letzten Sitzung vereinbarte Vorgehensweise erfolgreich war. Der Coach wird dieser Frage nach dem derzeitigen Prozessstand jedoch immer die Frage nach dem aktuellen Anliegen des Kunden für die jeweilige Sitzung voranstellen, bevor er sich nach dem Stand des Geschehens erkundigt. Indikator für ein entsprechendes Verständnis auf Seiten des Coaches ist, dass der Coach unmittelbar auf das Gesprächsanliegen eingeht. Seine eigenen Vorstellungen vom Gespräch, so er denn welche hat, zurückstellt und sich stets auf das konzentriert, was der Kunde ihm als Sitzungsziel in Auftrag gibt. Hat er den Eindruck, der Kunde bewege sich mit den jeweils aktuellen Themen zu weit vom Ursprungsauftrag weg, spricht der Coach dieses an und stimmt dann das weitere Vorgehen mit dem Kunden so ab, dass dieser sich seinem Ursprungsziel wieder nähern kann.

No Goes sind v.a., dass der Coach einem Sitzungsfahrplan folgt, der wenig flexiblen Raum für die aktuellen Anliegen des Kunden hat oder er ein Gesprächsanliegen zurückweist.

---

### Sensibler Umgang mit Macht

Der Coach, dessen Aufgabe die Befähigung zu ziieldienlichem Denken, Sprechen und Handeln ist, nimmt v.a. Einfluss auf das Denken. Damit hat er Einfluss auf eine Instanz des Kunden, die zutiefst dessen Sein berührt. Zwar gibt der Kunde seine Zustimmung zur Einflussnahme, doch geschieht dies in der Regel zu Beginn eines Coachings, als der Kunde noch nicht absehen kann, wie weitreichend die Veränderung, die durch das Coaching ausgelöst wird sein wird. Auch kann er zu diesem Zeitpunkt noch nicht abschätzen, welchen Einfluss die Veränderung auf sein Umfeld haben wird. Ein in dieser Frage bewusster Coach nimmt stets nur soweit Einfluss auf das Denken seines Kunden, wie es für das angestrebte Coaching-Ziel von Nöten ist.

Er gibt niemals Inhalte vor, die der Kunde denken soll, sondern lässt den Kunden selbst finden, von welchen Annahmen er ausgehen müsste, damit er sich zuversichtlich in Richtung Ziel vorwärtsbewegen kann.

Und wenn der Kunde sich einem Hindernis gegenüber sieht, das er für unüberwindbar hält, fordert er ihn auf, die Umstände, die das Hindernis ausmachen immer wieder aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, bis sich dem Kunden selbst ein handhabbarer Weg zur Überwindung zeigt. So stellt er sicher, die Gedanken des Kunden nicht in eine bestimmte Richtung zu manipulieren. Stattdessen aktiviert er das Potenzial zum Lösungsdenken auf Seiten des Kunden. Danach folgt er dem Kunden

in seiner Argumentation und stimmt auf der Basis der gefundenen Lösung das weitere Vorgehen ab.

Weitere sensible Themen im Zusammenhang mit Macht sind die Themen Machtmissbrauchs und der Machtanmaßung. Beides Phänomene, die mit den ethischen Grundsätzen, zu denen ein Coach sich verpflichtet haben sollte unvereinbar sind.

Vom Machtmissbrauch ist zu sprechen, wenn der Coach den Kunden dafür nutzt, eigene Interessen zu verfolgen. Z.B. wenn sein wirtschaftliches Interesse ihn dazu verleitet, den Coaching-Prozess immer wieder zu verlängern, oder den Kunden aufzufordern, für ihn Werbung in dessen Umfeld zu machen. Ebenfalls in die Kategorie des Machtmissbrauchs fällt es, wenn der Coach die Gespräche mit seinem Kunden dafür nutzt, sich über diesen zu erheben und den Kunden selbst zu erniedrigen, allein, um sein Ego zu polieren, oder gar wenn er ein Beziehungsangebot macht, was über die vereinbarte Coaching-Beziehung hinausgeht.

Von einer unlauteren Machtanmaßung spricht man, wenn der Coach in Themenfelder hinein interveniert, die nicht zum ursprünglichen Coaching-

Anliegen gehören, oder zu denen der Kunde den Coach nicht befragt hat. Zwar kann es sein, dass der Coach aus den Mitteilungen seines Kunden Kenntnis über Themen erlangt, die nicht unmittelbar mit dem Coaching-Thema zu tun haben, aber es verstößt gegen die ethischen Grundsätze, dass der Coach diese Themen von sich aus aufgreift und Anregungen dazu ausspricht.

In diese Kategorie gehört auch, dass der Coach dem Kunden ungefragt aufgibt, doch mal über ein bestimmtes Thema nachzudenken, was er selbst vielleicht für interessant hält, ohne dass es einen Zusammenhang zum eigentlichen Coaching-Thema gibt.

Indikator für einen reflektierten Umgang mit dem Thema Macht im Coaching ist, dass der Coach sich in der Themenwahl konsequent vom Kunden leiten lässt und er jeden Versuch einer Ausweitung der Coaching-Beziehung durch den Kunden kritisch hinterfragt. Dagegen ist ein sicheres Indiz für eine Unstimmigkeit in diesem Themenkomplex, wenn der Kunde sich unwohl im Kontakt mit seinem Coach fühlt und aus „Verlustangst“ nicht wagt, das Thema anzusprechen.

---

### **Fazit:**

Einen Coach, der sich akzeptablen ethischen Standards verpflichtet hat, erkennt man schon in den ersten Kontakten. Will man sicher gehen, dass man nicht in einem minderwertigen, oder gar nachteilig ausgehenden Coaching-Prozess landet, hält man frühzeitig Ausschau nach den Grundsätzen, die einzuhalten einem selbst wichtig erscheinen. Entdeckt man sie nicht, oder ist sich bei einem Coach nicht sicher, befragt man den Coach und prüft, ob die Darstellungen des Coaches überzeugen konnten. Ist das nicht der Fall, sollte man die Zusammenarbeit ablehnen und nach einem anderen Anbieter Ausschau halten. Auch kann es hilfreich sein, in der Personalabteilung des Unternehmens anzuzeigen, wenn sich ein Coach so verhält, wie es mit den eigenen ethischen Grundsätzen nicht vereinbar ist. Das würde sicher helfen, in manchen Unternehmen die Zusammenarbeit mit fragwürdigen Anbietern mal zu überdenken.

---

### **Sich bewusst führen**

Leader in Mind GmbH · Hirschburgweg 5 · 40629 Düsseldorf · Geschäftsführer: Britt A. Wrede, Anette Stein-Hanusch  
Tel.: +49.211.30176786 · [www.leader-in-mind.com](http://www.leader-in-mind.com) · [info@leader-in-mind.com](mailto:info@leader-in-mind.com)

---

**Was Sie tun können, um einen Coach zu finden, der sich ethischen adäquaten Standards verpflichtet hat:**

1. Sie informieren sich auf den gängigen Portalen im Internet nach den Standards, dessen sich die dort gelisteten Coaches verpflichtet haben und wie die Einhaltung überprüft wird. Z.B. unter [www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de)
2. Sie fordern das Beratungsunternehmen, für welches der Coach tätig ist auf, Ihnen Einblick in die ethischen Standards zu gewähren, denen sich das Unternehmen verpflichtet hat und fragen nach, in welcher Weise die Einhaltung durch die Coaches überprüft wird.
3. Sie bitten den Coach, mit dem Sie im Dialog sind, dass er Ihnen seine Standards offenlegt.

Sollten Darstellung und Praxis voneinander abweichen, sind Sie derjenige, der das bei der entsprechenden Dachorganisation „zur Anzeige“ bringen sollte.

---