

STEFAN BUSSE

Coaching als Dienstleistung? – Stolpersteine beim  
Verständnis einer professionalisierungsbedürftigen  
Beratungsleistung – Eine Replik auf den Beitrag  
von Wolfgang Looss

POSITIONEN

Beiträge zur Beratung  
in der Arbeitswelt  
*Ausgabe 3/2015*

Herausgegeben von Stefan Busse,  
Rolf Haubl, Heidi Möller und  
Christiane Schiersmann

## Coaching als Dienstleistung? – Stolpersteine beim Verständnis einer professionalisierungsbedürftigen Beratungsleistung – Eine Replik auf den Beitrag von Wolfgang Looss

### 1. EINE ANALYSE IM RAHMEN ALLTAGSWELTLICHEN VORVERSTÄNDNISSES

Ist Coaching eine Dienstleistung? Wolfgang Looss hat sich in den Positionen 2/2014 mit dieser Frage kritisch auseinandergesetzt. Dabei kommt er zu einer Reihe präziser und pointierter Beschreibungen der aktuellen Coachingpraxis, vor allem was deren Selbstverständnis betrifft. Einige ihrer Probleme würden z. T. daher rühren, dass sie sich selbst als Dienstleistung missverstehe und sich ihren potenziellen Kunden/Klienten einfach als solche anbiete und von diesen auch so verstanden und in Anspruch genommen werde. Looss macht in der Coachingszene eine „pragmatisch“ orientierte Position aus, die einer ökonomischen Rationalität folgend Coaching als eine „ganz normale“ Dienstleistung sehe. Auf deren anderer Seite stünden eher „puristische“ Vertreter, die Coaching professionsethisch und -rechtlich als eine „Tätigkeit ganz eigener Art“ verstünden, weil sie sich grundsätzlich „von den gängigen Dienstleistungen unterscheidet“ (S. 2).

Looss will sich damit einer in der Coachingszene schwelenden Dichotomie annehmen, die im Kern auf semantische Verwirrungen mit dem Dienstleistungsbegriff zurückginge. Sie hantiere auf fragwürdige Weise oder kokettiere kalkuliert mit einer marktgängigen bzw. ökonomischen Dienstleistungslogik. Wer sich auf diese einlasse, würde eine Beratungskultur im Kern beschädigen, die nicht primär an Zielvorgaben und eindimensional am Nutzen, sondern an der Offenheit des Beratungsprozesses und am Ideal der Selbstreflexion orientiert ist.

Die Ursachen dafür sieht er vor allem in der Vereinnahmung der Beratung durch eine fremde ökonomische und zweckrationale Kultur bzw. die Vermischung unterschiedlicher „mentaler Subkulturen“.

Die Frage nach dem tatsächlichen oder vermeintlichen Dienstleistungscharakter von Beratung ist freilich Coaching übergreifend auch für Supervision, Organisationsberatung und weitere arbeitsweltliche Beratungsformate relevant. Von daher lohnt es sich, den Faden, den Looss hier spinnt und auswirft, aufzunehmen. Nur kann man dabei, wie ich das im Weiteren versuchen werde, zu einem entgegengesetzten Schluss wie Looss kommen, dass Coaching durchaus eine Dienstleistung ist bzw. gar nicht umhinkommt, sich dem eigenen Dienstleistungscharakter praktisch und theoretisch zu stellen.

Es gibt in der Tat viele Unklarheiten und Unschärfen in der Selbst- oder Fremdbeschreibung von Beratung als Dienstleistung, nicht nur unter Coaches, auch unter Supervisoren. Looss' Argumentation operiert aber mit einem alltagsweltlichen Vor-Begriff von Dienstleistung und kommt so zu dem fast paradoxen Schluss, dass Beratung keine Dienstleistung, sondern Beratung sei. Es geht nämlich weniger um semantische und kulturelle *Vermischungen*, sondern um *reale Strukturkonflikte*, die hier vor allem an den Bruchlinien gesellschaftlicher Funktionssysteme aufeinanderprallen bzw. sich dort auftun.

Im Folgenden soll gezeigt werden, dass sich die von Looss skizzierten Phänomene, mit denen sich eine prozessorientierte Beratung herumschlagen muss, besser verstehen lassen, wenn sie weniger von der Wortsemantik her (Dienstleistung ja oder nein) oder von der Kultur her (das Eigene und das Fremde), sondern vom Gegenstand her gedacht werden. Das hieße, sich mit dem Phänomen Dienstleistung vor allem *funktions- und strukturlogisch* auseinanderzusetzen. Dies wird uns dahin führen, Beratung eher als eine *professionalisierungsbedürftige Dienstleistung* zu verstehen, statt sich abstinenter gegen eine feindliche Dienstleistungssemantik einzugraben.

## 2. BERATUNG ALS DIENSTLEISTUNG IN EINER DIENSTLEISTUNGSGESELL- SCHAFT – EINE FUNKTIONSLOGISCHE BESTIMMUNG

Arbeitsweltliche Berater (Coachs, Supervisoren etc.) sollten einen Begriff davon haben, was *Dienstleistung als Arbeit* ausmacht, der über ein Alltagsverständnis hinausgeht. Um dies zu klären, soll zunächst kurz auf die drei bekannten gesellschaftlichen Sektoren bzw. Funktionssysteme verwiesen werden, in denen Dienstleistungen als Arbeit organisationsübergreifend zirkulieren.

1. Seit den 90er Jahren hat sich im *erwerbswirtschaftlichen Sektor* eine florierende Dienstleistungswirtschaft entwickelt. Das war vor allem ein Reflex auf die massiven Veränderungen der (spät-)modernen Lebens- und Arbeitswelt. Lebensweltliche Bedarfslagen haben sich ausdifferenziert und verlangen zur Organisation und Unterstützung des alltäglichen Lebensvollzugs und der individualisierten Lebensführung nach verfügbaren und erwerblichen Dienstleistungen. Aus dem Konsumenten von Produkten ist auch ein Konsument von Dienstleistungen geworden. Die Verfügung über die *Ware Dienstleistung* als gekaufte Unterstützung und Zuwendung ist aber nur in der Rolle eines potenten Marktteilnehmers als *Kunde* möglich und endet dort, wo diese Potenz eingeschränkt ist oder versiegt.

Spiegelbildlich hat die Arbeitswelt mit einer Ausdifferenzierung neuer Berufsbilder als Dienstleistungsberufe reagiert. Im Dienstleistungsgewerbe hat sich durch den Zuwachs von Wissen als produktiver Ressource zusätzlich der Charakter von Dienstleistungsarbeit durch eine „Subjektivierung von Arbeit“ verändert. Selbst bei einfachen oder noch sachnahen Dienstleistungen – z. B. Wäschewaschen, Gartenarbeit, technische Reparaturen etc. – ist ein höherer

Grad an Selbststeuerung zu vermuten als bei der klassischen tayloristisch geprägten Produktionsarbeit. Indessen hat sich freilich auch die Rückseite des vermeintlichen Autonomiegewinns gezeigt – zum einen in Tendenzen der Re-Taylorisierung und zum anderen in den subjektiven Kosten ungezügelter Selbstoptimierung.

2. Dem zweiten staatlichen resp. öffentlichen Sektor fallen die sog. „*personenbezogenen sozialen Dienstleistungen*“ zu, für die der Sozialstaat und seine ihm zugeordneten Organisationen (z. B. Träger der öffentlichen Wohlfahrtspflege) als Garant stehen. *Personenbezogen* sind diese Dienstleistungen, weil sie Personen vor drohendem gesellschaftlichen Ausschluss (z. B. durch Krankheit, Armut, Arbeitslosigkeit, Straffälligkeit etc.) bewahren und lebensweltliche Risiken (Trennung und Scheidung, Erziehungs- und Partnerschaftsprobleme, Überschuldung etc.) bewahren sollen. *Sozial* sind sie in dem Sinne, weil es sich um sozialstaatliche Transferleistungen handelt (als Geld-, Sach- oder auch Beratungsleistung, Bildungsangebot, Gesundheitsfürsorge etc.), die den Betroffenen rechtlich garantiert sind und zustehen. Sie werden von Leistungsempfängern jedoch nicht als souveräne Kunden (s. o.) auf einem freien Markt, sondern erst über den Nachweis von Bedürftigkeit „erworben“.

In der Theorie und Praxis Sozialer Arbeit hat sich seit Ende der 70er Jahre ein Dienstleistungsdiskurs entwickelt. Dabei stand vor allem die Idee im Vordergrund, ein paternalistisches Hilfe-paradigma zugunsten einer mehr an Teilhabe, Wahlrecht und Mitwirkung orientierten Hilfe zu verschieben. Damit sollte eine Aufwertung der Rolle des Klienten, sein Autonomiegewinn im Arbeitsbündnis zwischen Helfer und Klienten einhergehen, mithin die Qualität von Hilfe verbessert und nachprüfbarer werden.

Seit Mitte der 90er Jahre hat sich durch die Transformation des Wohlfahrtsstaates zum Aktivierungsstaat durch die Ökonomisierung sozialer Dienstleistungsorganisationen (z. B. durch die Einführung der „Neuen Steuerung“ in der Verwaltung, Hartz IV etc.) ein Quasi-Markt von Anbietern sozialer Dienstleistungen herausgebildet. Den Hilfebedürftigen (oder Leistungsempfänger) macht das nicht wirklich souveräner, es verpflichtet ihn eher zur Souveränität. So wird Dienstleistung hier inzwischen eher kritisch, weil ihr emanzipatorischer Impetus durch die neoliberalen Entwicklungen und Überlagerungen etwas Euphemistisches bekommen hat.

3. Schließlich ist aber noch auf den dritten Sektor der „Lebenswelt“ zu verweisen, in dem Dienstleistungen einen ganz ursprünglichen Sinn haben. Im Bereich des Privaten ist das lebensweltliche Für- und Miteinander eine Quelle und ein Bezugspunkt informeller „Dienstleistungen“, der familialen und nachbarschaftlichen Netzwerke der Fürsorge, der Unterstützung, der Selbsthilfe und freiwilligen Organisation von Hilfe (z. B. Freiwillige Feuerwehr, Selbsthilfegruppen). Dieser Funktionszusammenhang hat auch in den letzten Jahren beträchtlich an zivilgesellschaftlicher Bedeutung gewonnen durch eine Zunahme an bürgerschaftlichem und ehrenamtlichem Engagement.

Es wird deutlich, dass die einzelnen gesellschaftlichen Sektoren eine eigenlogische Produktion und Zirkulation von Dienstleistung umfassen und dabei einem eigenen „Zentralwert“ verpflichtet sind – die Dienstleistungswirtschaft der „Gewinn- und Profitorientierung“, die sozialstaatlich garantierte soziale Dienstleistung der „Gemeinwohlorientierung“, die Lebenswelt der „Solidarität“. Die Sektoren überlappen und „vermischen“ sich nicht nur an ihren Rändern, sondern durchdringen sich

zunehmend. Das führt durchaus zu widersprüchlichen Konstellationen und widersprüchlichen Wertorientierungen innerhalb der Funktionsbereiche. Organisationen sind kaum noch eindeutig diesen Sektoren zuzuordnen, sie werden zu „hybriden Organisationen“. So konkurrieren etwa soziale Leistungserbringer miteinander auf einem Quasi-Markt sozialer Dienste und zugleich mit marktorientierten Diensten, wie auch umgekehrt Sozialbetriebe (z. B. als Behindertenwerkstatt) auf dem Profit-Markt mitmischen, das Ehrenamt dringt in den staatlichen Sektor der Fürsorge ein (als Ersatz für professionelle Dienstleister) etc.

Hier zeigt sich bereits, dass Beratung sich den unterschiedlichen Sektoren zuordnet und zuordnen muss. So wird sie je nachdem als erwerbbares Gut (als Ware), als sozialstaatlich zugestandene Leistung oder auch als private Zuwendung zirkulieren. Dabei folgt Beratung zunehmend nicht nur einer bestimmten Funktionslogik und Zentralwertorientierung, sie wird tendenziell widersprüchliche „Codes“ vereinen, sie wird ebenfalls *hybrid*.

### 3. DIENSTLEISTUNG ALS TÄTIGKEIT UND ARBEIT – EINE STRUKTURLOGISCHE BESTIMMUNG

Was macht Dienstleistung über ihre Bindung an unterschiedliche gesellschaftliche Funktionslogiken aus? Dazu sind in den letzten Jahren eine Reihe erhellender arbeitswissenschaftlicher (-soziologischer wie -psychologischer) Analysen erschienen. Zunächst unterscheidet man Dienstleistungsarbeit vom einfachsten Fall produktiver sachbezogener Arbeit. In dieser verausgibt ein einzelner Produzent sein Arbeitsvermögen und vergegenständlicht dieses in einer Sache. Das ändert sich grundsätzlich auch dann nicht, wenn dazu

koordinierende resp. kooperative Abstimmungen etwa in einem Team (als Teamarbeit) notwendig sind. Der entscheidende Punkt ist, dass hier Produktion und Konsumtion *getrennt* sind. Das vom Produzenten in einem autarken Prozess produzierte Produkt kann in einem zweiten konsumtiven Akt vom Konsumenten zu einer anderen Zeit und an einem anderen Ort verbraucht werden. Dienstleistungen sind hingegen räumlich zeitlich gebundener, da sie als „Produkte“ weder stapel- noch transportierbar sind (was ein gängiges, aber für uns eher sekundäres Merkmal ist). Entscheidend ist hier das sogenannte Uno-actu-Prinzip, was dieses strukturelle Ineinanderfallen von Produktion und Konsumtion beschreiben soll. Entsprechend ist auch das interaktive Moment zwischen Produzent und Konsument als das Besondere von Dienstleistungsarbeit in arbeitswissenschaftlichen Fokus geraten, was tendenziell (aber nicht immer!) eine *Ko-Produktion* zwischen beiden darstellt. Um hier jedoch genauer auszuloten, ob etwa Beratung diesem Typus von Arbeit, also Dienstleistungsarbeit, zuzuordnen ist, müssen unterschiedliche Formen von Dienstleistung differenziert werden, die, wie sich weiter zeigen wird, erst in entfalteter Form, strukturlogisch als Arbeit *an*, *für* und *mit* einem Konsumenten, begriffen werden kann.

#### a. Einfache Dienstleistungen als „Arbeit für“

Einfache Dienstleistungen liegen vor, wenn ein Produzent als Dienstleister stellvertretend *für* einen Konsumenten/ Nutzer eine Tätigkeit vollbringt. „Einfach“ bezieht sich hierbei weniger darauf, dass es um einfache Tätigkeiten ginge, z. B. das Reinigen eines Büros, einer Wohnung, das Schneiden einer Hecke, das Finden eines passenden Versicherungsprodukts, das Res-

taurieren eines Kunstobjekts etc. (hier bedarf es jeweiliger nicht-trivialer Expertisen). Es bezieht sich auf das Binnenverhältnis der beiden beteiligten Akteure, indem der eine (Produzent) etwas für einen anderen (Konsumenten) tut. Die Komponente des „mit“ ist hier eher in einem unspezifischen Sinne vonnöten, da die Mitwirkung des Konsumenten zur Erbringung der Leistung nicht notwendig ist und sich allenfalls auf abstimme- und vereinbarende Interaktionen vor und nach der Dienstleistung beschränkt. Die Komponente „an“ (s. u.) entfällt hier völlig, weil sie zwar persönlich relevant sein können, aber außerhalb der Person liegen. Wegen ihres noch sachbezogenen Charakters – am Ende ist ein Zimmer sauber und gereinigt, ein Versicherungsprodukt gefunden, ein Bild restauriert – werden solche Dienstleistungen auch als *sachnah* bezeichnet.

#### b. Personenbezogene Dienstleistungen als „Arbeit für und an“

Dieser Typus von Dienstleistungen vollzieht eine Tätigkeit ebenfalls *für* aber vor allem *an* der Person. Dieser Aspekt überschreitet kalkuliert personale Grenzen der Integrität und Intimität. Von daher ist auch die Komponente des „mit“ zugleich im Spiel, weil der Konsument zugleich der Wächter in eigener Sache sein muss, indem er solche Grenzüberschreitungen goutiert und zugleich überwacht und signalisiert. Das erzeugt auf Seiten des Produzenten spiegelbildlich ein Maß an interaktiver Achtsamkeit zur Wahrung dieser Grenze. Insofern handelt es sich hier bereits (nicht erst in der Beratung s. u.) um ein besonderes Vertrauensgut (z. B. beim Frisieren). Ähnliche Dienstleistungen sind denkbar wie Massage, Kosmetik, Tattoo-Stechen etc. Dennoch liegt der kompetente und von Expertise getragene Vollzug dieser

Dienstleistung in den Händen des Produzenten (Haarschneiden), die am Ende ohne den Konsumenten vollzogen werden muss. Das Ergebnis kann dabei zwischen den Beteiligten durchaus strittig sein, wenn der Konsument/Kunde etwa eine entstellende Frisur reklamiert und der Produzent dies als genauso so vom Kunden „gewollt“ zurückweist. Das kann freilich auch schon bei einfachen Dienstleistungen auftreten, nur sind hier die Konsequenzen „persönlicher“. Personenbezogene Dienstleistungen sind freilich nicht nur auf die Leiblichkeit des Kunden bezogen, sie können sich auch auf die erweiterte Person beziehen. Insofern wäre etwa der oben erwähnte Versicherungsmakler oder ein Finanzmakler bereits hier zuzuordnen, weil die Intimitätsgrenze finanzieller Selbstoffenbarung überschritten wird oder werden muss.

### c. Professionalisierte Dienstleistungen als „Arbeit für, an und mit“

In diesem Typus von Dienstleistung kommen die drei bereits genannten Aspekte des *Für*, *An* und *Mit* einem Konsumenten am entfaltetsten zur Geltung. Diese Dienstleistungsform ist zunächst auch personenbezogen, aber in einem umfassenderen Sinne. Der potenzielle Konsument ist in seinen lebens-, arbeitsweltlichen resp. beruflichen Bezügen in seiner Handlungsfähigkeit eingeschränkt, so dass er diese ohne fremde Unterstützung nicht ohne Weiteres wiederherstellen, sichern oder erweitern kann. Damit ist eine Situation gegeben, in der ein Konsument nicht einfach eine Aufgabe oder Tätigkeit an die höhere Expertise eines Dienstleisters abzugeben hätte. Die Situation ist für ihn tendenziell krisenhaft und existenziell bedeutsam oder bedroht die eigene Integrität. Das hat für beide Seiten, Produzent und Konsument, weitreichende Folgen: Die in Frage stehende Dienst-

leistung hat im Sinne Ulrich Oevermanns tendenziell den Charakter einer „stellvertretenden Krisenbewältigung“, in dem der Produzent in den Bereichen, in denen aktuell die Handlungsfähigkeit des Konsumenten eingeschränkt oder noch nicht entwickelt ist, im Stellvertretermodus *für* die Person einspringt. Die klassischen Professionsrollen wie Arzt, Seelsorger, Theologe, Jurist, Psychotherapeut tun dies, indem sie hier *für* eine physische, seelische, juristische, psychische Person als Patient, Mandant, Klient etc. tätig werden. Zugleich haben sie das Mandat, *an* der Person u. U. schmerzliche Eingriffe vorzunehmen, die deren Autonomie sogar vorübergehend einschränken kann. Dies können sie freilich nur *mit* der Person tun, indem diese nicht nur ein passiver Konsument einer Dienstleistung ist oder eine unspezifische interaktive Rolle des Ab- und Zustimmens spielt, sondern real zum Mit- resp. Koproduzenten wird. D. h. die Dienstleistung kommt ganz entscheidend durch den Konsumenten mit zustande, indem dieser seine nicht infrage stehenden Anteile verfügbarer Handlungsfähigkeit in die Interaktion einbringt und ein speist. Eigentlich wäre erst hier wirklich von einem „Uno-actu-Prinzip“ zu sprechen, indem sich die Rollen zwischen Produzent und Konsument passager sogar umkehren, der Dienstleister auch zum Konsumenten der produktiven Beiträge des Leistungsnehmers wird. In der medizinischen und psychotherapeutischen Behandlung ist dies hinlänglich als Compliance des Patienten beschrieben, ohne die es zu keiner Genesung kommt. Beiden Parteien kommt damit ein eigener Expertenstatus zu, der Produzent ist Experte für ein hilfreiches Verfahren und Setting, indem sich dieses entfalten kann, der Konsument (Patient, Klient etc.) immer in eigener Sache! Das entscheidende dieses Dienstleistungstyps besteht darin, dass dies alles in ein

gemeinsames „Arbeitsbündnis“ (in der Psychotherapie in die „therapeutische Beziehung“, in der Beratung in einen „Kontrakt“) strukturell eingeschrieben ist.

Das Besondere daran ist, dass sich der Personenbezug nicht allein auf den Konsumenten richtet, sondern auch auf den Erbringer der Dienstleistung. Im Arbeitsbündnis ist die Person des Produzenten selbst ein zentrales Moment der Leistungserbringung. So mag es zwar wichtig sein, eine sympathische Reinigungskraft zu haben (einfache Dienstleistung, s. o.) oder eine Frisörin, die gut zuhören kann und verschwiegen ist (personenbezogene Dienstleistung), für die Leistungserbringung ist dies strukturell jedoch unerheblich und damit allenfalls schön. Im Arbeitsbündnis indessen ist die persönliche Beziehung eine Beziehung *sui generis*, die sie anfällig für Verstrickungen und Verwicklungen macht, die einer hilfreichen Arbeitsbeziehung entgegenstehen können. Bekanntlich sind hier die Beachtung und Analyse von Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomenen ein unverzichtbares Muss professioneller Achtsamkeit und Selbstkontrolle.

Die strukturell auf einem Arbeitsbündnis fußende Dienstleistung ist damit in hohem Maße *professionalisierungsbedürftig*, was zum einen durch die Bindung an professionsethische Standards und ein Professionsideal und zum anderen durch hohe akademische Ausbildungsstandards und die Einübung in eine professionelle Praxis garantiert werden soll. Interessant ist, dass sich in den letzten Jahren Professionalisierungsbemühungen diverser personenbezogener Dienstleistungen beobachten lassen (Geburtshilfe, Pflege, Physiotherapie, Ergotherapie etc.), die damit tendenziell den professionalisierten Dienstleistungen zuzurechnen wären.

Die Frage, die jetzt beantwortet werden muss, ist, wie es sich mit Beratung als Dienstleistung verhält? Es dürfte zunächst nicht schwerfallen, den Dienstleistungstypen unterschiedene Beratungstypen zuzuordnen: So wäre beispielsweise die Kaufberatung für ein x-beliebiges Konsumgut, die Beratung beim ADAC für eine günstige Urlaubsrouten etc. im obigen Sinne eine „einfache Dienstleistung“. Eine Beratung, die bereits die Person und deren Grenzen tangiert, z.B. eine Typ-, eine Ernährungsberatung, wäre bereits einer „personenbezogenen Dienstleistung“ zuzuordnen. Das gemeinsame dieser Beratungsvarianten ist, dass sie vor allem auf einem von Fachexpertise getragenen *Transfer von Wissen* beruhen, sie sind Fachberatung. Beratungen, die indessen im oben skizzierten Sinne auf einem Arbeitsbündnis fußen, die folglich im entwickelten Sinne eine Beratung *für, an und mit* dem Ratsuchenden darstellen, sind einer professionalisierten Dienstleistung zuzurechnen. Die Fachexpertise (die es hier auch gibt!) bezieht sich nicht allein auf ein irgendwie definiertes Sach- und Fachgebiet, sondern vor allem auf die Kompetenz, einen koproduktiven Prozess reflexiver Wissensgenerierung und (Wieder-)Gewinnung von Handlungsfähigkeit des Ratsuchenden zu ermöglichen. Gemeinhin wird dieser Beratungstyp (wie Supervision und Coaching) als Prozess- oder reflexive Beratung gelabelt.

Allerdings sind die gemachten Zuordnungen analytischer und nicht empirischer Art, d. h., dass jemand durchaus ein Coaching durchführen kann als wäre es eine „einfache Dienstleistung“, oder umgekehrt, er trifft auf einen Ratsuchenden (Coachee), der die Erwartung an das Coaching als einer „einfachen Dienstleistung“ hat, als er von ihm allein Tipps und Hinweise erwartet. In beiden Fällen wäre es eine Unterschreitung des professionellen Beratungsformates

Coaching, wie es auch Wolfgang Looss in seiner Analyse deutlich vertritt!

Aber: Wie hier nochmals deutlich wird, geht Looss in seiner Analyse implizit von einem Dienstleistungsbegriff aus, der allein einer „einfachen“ und z. T. noch „personenbezogenen Dienstleistung“ entspricht (s. o.), um das Coaching von dieser als reflexive Beratung abzugrenzen und zu verteidigen. Paradoxaerweise unterscheidet er aber an mehreren Stellen die „klassische Dienstleistung“ bzw. „klassische Dienstleistungsorientierung“ von seinem Beratungsbegriff, was irgendwie einschließt, es gäbe auch noch eine andere „nicht-klassische“ oder „moderne“ Dienstleistung. Insofern entspricht sein Beratungsverständnis eigentlich dem, was hier als „professionalisierte Dienstleistung“ beschrieben worden ist. Geht es so doch nicht mehr als um Worte, um rein semantische Umetikettierungen, wenn in der Sache doch Einigkeit besteht? Im Folgenden wird jedoch zu zeigen sein, dass es sich bei einer Reihe der „Kontextvermischungen“, durch die Looss Coaching als reflexives Beratungsformat im Kern bedroht sieht, um „normale“ Widersprüche und Paradoxien einer professionalisierten Beratung handelt, weil diese für sie funktions- und strukturell konstitutiv sind.

#### 4. WIDERSPRÜCHLICHE ANFORDERUNGEN AN BERATUNG ALS EINE „PROFESSIONALISIERTE DIENSTLEISTUNG“

##### 4.1. Beziehung ist unverkäuflich, aber Beratung ist eine Ware

Looss beschreibt phänografisch ziemlich genau und plastisch, mit welchen Herausforderungen, Ärgernissen, Missverständnissen, Enttäuschungen Coachs in ihrem Berateralltag konfrontiert sind und sich herumschlagen müssen. Die primäre

Reibungsfläche ist dabei, dass „Coaching oder Beratung oder Supervision“ (S. 6) vor allem in die Handlungslogik und Denkwelt einer Dienstleistungswirtschaft gerät, wenn sie sich auf einem Markt als „Dienstleistung“ anbietet. Hier kommt sie in ein Fahrwasser des sich An- und Feilbietens, des Vermessens und Vermessenwerdens, des Leistungsversprechens und -bewertens, des Verhandeln und Einkaufens etc. So käme es hier systematisch zu einer „gegenläufige[n] doppelte[n] 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 (notabene, S. B.) ganz anderer Art, mit der die nötige Intersubjektivität möglich wird. Damit werden Coach und Klient neben der Beratungsbeziehung auch als Bundesgenossen formatiert“ (ebd.). Genau so ist es und besser kann man es nicht beschreiben. Nur: Daraus resultiert nicht eine „Enteigentlichung“ (Adorno) der intimen Beratungsbeziehung, die den aparten reflexiven Raum sozusagen „verschmutzt“. Zunächst muss doch nüchtern festgehalten werden, dass die eine Beziehung ohne die andere in der Regel gar nicht zustande käme. Ein Coach lebt im Übrigen sehr gut davon, eine Reinigungskraft von ihrer feilgebotenen Dienstleistung eher schlecht, und sie muss sich möglicherweise ständig damit herumschlagen, dass sie unter jenen und diesen prekären Bedingungen eine qualifizierte Dienstleistung nicht erbringen kann! Warum sollte es Beratung als nicht-klassischer Dienstleistung hier anders gehen? Was sich hier auf tut, ist der konstitutionelle Widerspruch, dass eine reflexive Beratung *strukturell* eine „professionalisierte Dienstleistung“ und damit im Kern „gemeinwohlorientiert“ und *funktionslogisch* durch ihren Anschluss an die Zirkulationslogik der



Dienstleistungswirtschaft sogleich eine Ware ist. Dass daraus schwierige und tendenziell für den Beratungsprozess krisenhafte Situationen entstehen können, ist selbstredend, da nämlich der Ratsuchende in einer Person Kunde *und* Klient und der Berater *zugleich* Verkäufer sein muss. Hier kann dann die eine Rolle gegen die andere ausgespielt und instrumentalisiert werden, wenn sich beispielsweise ein Klient auf seinen Kundenstatus zurückzieht, weil ihm bestimmte Interventionen oder Einsichten während der Beratung nicht passen, oder umgekehrt, der Berater hält Bestimmtes zurück, weil er genau das befürchtet. „Der Dienstleister darf schließlich nicht die Hand beißen, die ihn füttert, und hat sich mit seinen Leistungen dem anzupassen, was er an organisatorischem Sosein vorfindet“ (S. 7). Das ist nicht zwangsläufig so, es ist eine Frage des Kontraktes, des professionellen Selbstverständnisses und am Ende auch des Mutes, den der Berater aufzubringen vermag. Andererseits muss auch ein Beratungsprozess und -ergebnis vor dem Richterstuhl eines autonomen und kritischen Kunden bestehen müssen dürfen. Die Supervision hat hierzu bekanntlich ein sensibilisierendes Konzept – den sog. Dreiecksvertrag – entwickelt, in dem differente Bedürfnisse und Erwartungen trianguliert werden müssen.

Dass Rollendifferenzen zwischen Berater, Klient und Kunde im Beratungsalltag oft geflissentlich übergangen und behände ignoriert werden, gehört in der Tat zu den semantischen Spiegelfechtereien einer Community, die sich mit der Anerkennung des Doppelcharakters ihres Gegenstandes schwer tut. So wird indessen auch in der Supervisionsszene „selbstbewusst“ oder in vorausweisendem Gehorsam nur noch von „Kunden“ geredet, als könne man den Ratsuchenden (oder sich selbst) die Wahrheit nicht zumuten, als wolle man diese nicht unnötig

damit reizen, dass sie zumindest im Binnenverhältnis des Beratungsprozesses real Klienten sind und bleiben und hier passager einen Teil ihrer Autonomie abgeben müssen. Hier tut sich also ein Minenfeld von möglichen Verstrickungen auf, die aber immer auf den tragenden Grundwiderspruch zwischen beraterischer Funktions- und Strukturlogik verweisen.

#### 4.2. Kulturelle Sensibilität statt kultureller Abgrenzung

Eine weitere Achse der Loossschen Argumentation, die die eben skizzierte freilich mehrfach schneidet, ist die nach den „kulturellen Differenzen“ zwischen Beratern (Coachs), Kunden und Auftraggebern in Organisationen. Diese Differenzen treffen hier als unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen davon aufeinander, was Beratung ist, was sie vermag und wie hier die Rollen verteilt sind. Sie spiegeln nicht allein die Bruchlinie zwischen ökonomischer und beziehungsorientierter Rationalität, wie dies eben skizziert wurde, sondern die Differenzen von unterschiedlichen berufsbiografischen Prägungen, unterschiedlichen Berufs- und Funktionsrollen, abweichenden Milieubindungen und Vorstellungen davon, was *gute* Arbeit ist, und schließlich einen je eigenen identitätsstiftenden Habitus. So kann es durchaus vorkommen, dass die Ratsuchenden im Coaching mit einer Berufskultur konfrontiert werden, die ihnen zunächst völlig fremd ist, oder umgekehrt, wo sie Ähnlichkeit zur eigenen einfach unterstellen.

Ein Ingenieur mag erwarten, dass er „technisch“ umsetzbare Lösungen für sein Problem bekommt, ein ärztlicher Direktor möchte die Sitzung mit einer messerscharfen Diagnose verlassen, ein Berufsschullehrer möchte wissen, wie er seine renitenten Schüler „knacken“

kann, eine Führungskraft möchte Motivationstechniken erlernen und eine Sozialarbeiterin erwartet vor allem Empathie und Stärkung. Allen kann es durchaus gemein sein, dass sie, wie Looss es zugleich beobachtet und befürchtet, eine „klassische Dienstleistung“ erwarten. Allen steht dies zum einen erst einmal zu und alle brauchen zum anderen möglicherweise das genaue Gegenteil von dem, was sie erwarten. Der Ingenieur bräuchte zunächst ein erweitertes Verständnis seiner Situation, in die er trotz oder wegen seiner technischen Brillanz geraten ist. Die Führungskraft bedarf der Einsicht, dass Menschen sich nicht von außen motivieren lassen, und die Sozialarbeiterin braucht nicht (nur) Verständnis, sondern eine Klärung ihrer Ziele und überprüfbarere Kriterien für deren Erreichung etc. Die Chance einer reflexiven Beratung ist gerade, dass ihr Verfahren auf das Kontrafaktische angelegt ist, welches das Erwartbare mit dem Erwartungsbruch produktiv verbindet. Insofern ist die Aussage von Looss zu relativieren, dass es „natürlich völlig klar [ist], dass beraterische Arbeit sich letztlich der Ausrichtung auf ‚ein Ziel‘ entziehen muss, wenn sie beraterisch ergebnisoffen und dem Prozess verpflichtet bleiben will“ (S. 5). Ergebnisoffen und prozessorientiert bedeutet aber nicht, ziellos zu sein.

Es ist fast eine Ironie der kurzen Geschichte des Nebeneinanders von Coaching und Supervision, dass sich die gegenseitigen Stereotypisierungen zwischen diesen Beratungsformaten gerade an dem Bekenntnis zu reflexivem Innehalten oder zielbezogener Ergebnisorientierung festgemacht haben. Die ironische Pointierung Ferdinand Buers, dass Supervision Menschen veranlasse, über die Dinge nachzudenken und Coaching sie pushe, fit zu sein, hält sich als Tatsache nicht nur in vielen Köpfen von Kunden, sondern auch in denen von Vertretern beider Communities.

## 5. BERATUNG ZWISCHEN REFLEXIVER DISTANZIERUNG UND POSITIONIERUNG

Was ist zu tun? Zunächst ist Wolfgang Looss zuzustimmen, wenn er festhält, dass immer wieder „erhebliche kommunikative Arbeit nötig sein wird“, um eine Überbrückung zwischen diesen unterschiedlichen Konstrukten, Berufskulturen und Handlungslogiken zu leisten. Es gälte immer wieder Formen zu finden, deren „gelegentliches Aufeinandertreffen zu gestalten, ohne ihre Unterschiede zu verwischen“ (S. 8). Das ist aber über das „Gelegentliche“ hinaus als ein Auftrag vor allem an das Coaching als einer „professionalisierungsbedürftigen“ hin zu einer „professionalisierten Dienstleistung“ zu verstehen. Denn hier handelt es sich um konstitutive Paradoxien, die als Essentials professioneller Berufsarbeit gelten, die nicht wirklich aufhebbar, sondern nur diskursiv und reflexiv bearbeitet werden können. Hier täte aber auch eine Distanzierung von der ausschließlich beraterischen Selbstbetroffenheit gut. Ist es denn nicht so, dass ein Gutteil unserer Klienten/ Kunden sich in ihrem Berufsalltag mit ähnlichen „Kontextvermischungen“ – von Beruflichkeit und Privatheit, zwischen Kostendruck und qualitätsgerechter Arbeit, von Profession und Organisation, eben mit den realen Herausforderungen und Zumutungen moderner Arbeitswelt etc. – herumschlagen müssen, die vermeintlich nur den beraterischen Beratungsalltag so anstrengend und widersprüchlich machen? Darin lässt sich dann durchaus so etwas wie eine natürliche „Bundesgenossenschaft“ entdecken, ohne uns mit unseren Klienten/ Kunden gegen die Verhältnisse gemein zu machen. Und das verlangt vielleicht mehr als nur reflexive Distanzierung einer „reflexiven Beratung“, sondern auch deren sichtbare Positionierung.



### AUTOR

*Busse, Stefan, Jg. 1957, Prof. Dr. rer. nat. habil. Dipl.-Psychologe, Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida, Studiengangsleiter des Zertifikatsstudienganges „Supervision und Coaching“ und „Training für Kommunikation und Lernen in Gruppen“ an der Hochschule Mittweida, Wissenschaftlicher Direktor des Institutes für „Interkulturelle Kompetenz, Kommunikation und Sport“ (IKKS) an der Hochschule Mittweida, Mitbegründer und Mitarbeiter des Psychologischen Zentrums GbR Leipzig und BASTA, Fortbildungsinstitut für Supervision und Coaching e.V. in Leipzig. Selbst als Coach und Supervisor tätig.*

### KONTAKT

[busse@hs-mittweida.de](mailto:busse@hs-mittweida.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 978-3-7376-0031-6

ISSN 1867-4984

### ERSCHEINUNGSWEISE UND BEZUG

*Positionen* erscheinen min. zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 5.600 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, [info@upress.uni-kassel.de](mailto:info@upress.uni-kassel.de), [www.upress.uni-kassel.de](http://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](http://www.upress.uni-kassel.de) erhältlich. Positionen können außerdem kostenfrei von [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de) heruntergeladen werden.

### MANUSKRIPTE

Manuskripteinsendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, [bohlaender@soz.uni-frankfurt.de](mailto: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 UND SATZ

Cskw, Berlin  
[www.cskw.de](http://www.cskw.de)

### UNTERSTÜTZUNG

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