

Auszüge aus einem Dialog zwischen Prof. Dr. Dr. SJ Schmidt und Dr. Walter Schwertl

Coaching Magazin: Philosophie/Ethik, 1/2010, S. 53

SCHWERTL: Ich halte es – wie Sie auch – für sinnvoll, sich zunächst darüber zu verständigen, worüber wir diskutieren wollen. Wir wollen über Kommunikation sprechen. Welche Begriffsklärung kann der Kommunikationswissenschaftler dem Praktiker anbieten?

SCHMIDT: Kommunikation gehört zu den tückischen Begriffen, die im Alltag ebenso wie in der Wissenschaft und dort in einer großen Anzahl verschiedener Disziplinen gebraucht werden. Der Kommunikationsbegriff ist hartnäckig undefinierbar. Was man aber machen kann, ist offenbare Verkürzungen, unzureichende Formulierungen und unplausible Kategorien zurechtzurücken.

SCHWERTL: Das heißt: Wir spezifizieren die Verwendungsmöglichkeiten?

SCHMIDT: Es ist meines Erachtens sinnvoll damit anzufangen, dem *Telekom-Missverständnis* zu widersprechen, Kommunikation sei der Austausch von Informationen über eine möglichst störungsfreie Leitung. Dagegen möchte ich an Luhmanns Einsicht erinnern, dass die Voraussetzung von Kommunikation nicht in erster Linie das technische Equipment ist, sondern Vertrauen.

Kommunikation ist Ihr wichtigstes Instrument. Dann ist es Ihr wichtigstes Problemfeld, und das wichtigste Feld für Erfolg und Misserfolg des Kunden.

SCHWERTL: In unserer Coaching-Ausbildung beginnen wir mit einem zweitägigen Seminar, um uns über Kommunikation zu verständigen. Finden Sie es passend, damit anzufangen?

SCHMIDT: Sie leben schließlich davon. Wer im Kommunikationsgeschäft erfolgreich sein will, muss hierzu professionelle Vorstellungen haben. Zwei Tage halte ich für das Minimum. Coaches treffen auf Kunden, die äußerst unterschiedliche Kommunikationsstile vertreten.

SCHWERTL: Ist Business-Coaching immer eine Operation am Kulturprogramm eines Unternehmens, unabhängig davon, an welcher Stelle operiert wird?

SCHMIDT: Und zwar einfach aus dem Grunde, weil Coaching Beobachtungsmanagement ist.

SCHWERTL: Business-Coaching ist viel weniger über die weichen Seiten des Verstehens, des Begleitens und des Reflexionsschleifen-Drehens zu definieren? Ist es letztlich eine harte Operation; auch wenn sie leicht und sanft daherkommt?

SCHMIDT: Wenn ein Unternehmen einen Coach engagiert, soll sich etwas ändern. Die erste Frage lautet: Gibt es im Kulturprogramm des Unternehmens Stellen, die Veränderungen zulassen? Wenn ja, wie soll diese Veränderung konzipiert sein? Wenn das nicht geklärt ist, können Sie sich Coaching und Differenzmanagement schenken.

SCHWERTL: Der Umgang mit Emotionen macht einen entscheidenden Unterschied. Nicht die kühlen Interventionstechniken, nicht das Reparaturset, sondern die emotionale und fachliche Parkettsicherheit schaffen offenbar den Unterschied.

SCHMIDT: Kommunikation und Emotion sind eng miteinander verbunden. Es gibt keinen Kommunikationsprozess ohne emotionale Besetzung und diese Besetzungen sind entweder das beste Schmieröl oder Sand im Getriebe von Kommunikation.

SCHWERTL: Wie können wir beeinflussen?

SCHMIDT: Die Bedeutungen entstehen im Kopf. Was wir kommunizieren, sind nur Kommunikationsmaterialien. Wir können nicht instruktiv in die Gedanken anderer intervenieren; wir können nur versuchen, den anderen so zu orientieren, dass er sich selber in dem Sinne orientiert, den wir intendieren.

SCHWERTL: Sie stehen oder standen für den Radikalen Konstruktivismus.

SCHMIDT: Das ändert sich seit einiger Zeit.

SCHWERTL: Wir Praktiker haben konstruktivistische Ideen dankend angenommen. Diese haben uns das Leben leichter gemacht. Die Folge ist nun leider, dass jede oberflächliche Behauptung, sofort als eigene Wirklichkeit und Wahrheit in die Welt gesetzt wird. Damit kann jeder Diskurs beendet werden. Wie wir heute sehen, besteht eine große Gefahr der unzulässigen Trivialisierung.

SCHMIDT: Ja, da sind große Fehler gemacht worden. Man muss bei einer Prozessorientierung des Denkens anerkennen, dass es keine Willkür gibt, und dass diese Prozesse nach systemspezifischen, also prozesstypischen Kriterien durchgeführt und die Ergebnisse danach behandelt werden.

SCHWERTL: Sie sehen mich erleichtert, dies passt sehr gut zu unseren Überlegungen. Wir nennen diese Prozessorientierung maßgeschneidert.

Wir lieben beide die Wüste und die Berge. Wir treffen uns auf einer Hütte hoch oben in den Bergen. Damit wir nicht immer über Kommunikation kommunizieren müssen, darf jeder ein Buch mitbringen.

SCHMIDT: Ich nehme Friederike Mayröckers „Abschiede“ – das passt allmählich in den Lebenslauf.

SCHWERTL: Ich nehme Marcel Prousts „Auf der Suche nach der verlorenen Zeit“