

Sich selber leise loben

Kompetenzen darstellen ohne zu irritieren¹

Wer seine Kompetenzen darstellen will, ist mit einem Paradox konfrontiert: Je weniger die Fachperson ihre Kompetenzen herausstreichen muss, desto eher vermutet man bei ihr Kompetenz. Wie können Beratende mit dieser Ausgangslage umgehen?

Stefan Kühl

Bei der Darstellung von Kompetenz gibt es ein grosses Problem: Es löst Irritationen aus, wenn jemand versucht, sich selbst als kompetent darzustellen. Es kommt in der Regel schlecht an, wenn eine Coach öffentlich verkündet, sie habe bereits Top-Führungskräften aus allen Grosskonzernen geholfen. Wenn jemand auf seiner Website damit wirbt, dass er vom «Spiegel» einmal als der «Papst» seines Fachgebiets bezeichnet wurde, verweist er zwar auf die Kompetenz- (oder vielleicht eher Prominenz-) Zurechnung anderer, löst aber allein schon durch die

Wiedergabe des Zitats auf seiner (!) Website Irritationen aus.

Der Hintergrund dieses Problems ist eine der zentralen Grundregeln der Interaktion: die Ächtung von Selbstlob. Mit Sprichwörtern wie «Eigenlob stinkt» oder «Bescheidenheit ist eine Zier» ist diese Interaktionsregel auch in das Alltagswissen eingegangen. Wir kennen diese Grundregel und die Probleme, die aus ihrer Missachtung entstehen, aus ganz verschiedenen Gesprächssituationen: Der Latin Lover, der allzu offensiv seine Fähigkeiten im Liebesakt preist, weckt bei der potenziellen Partnerin Misstrauen bezüglich seiner realen Fremdbefriedigungskompetenzen. Der Vermögensberater, der allzu offensiv seine Unterschichterkunft durch Reichtumssignale zu kaschieren sucht, erweckt bei potenziellen Kunden Zweifel angesichts dieser Zurschaustellung von Auto, Uhr und Anzug. Bei dem Problem der dargestellten Kompetenz ist es zweitrangig, ob der Leis-

¹ Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine gekürzte und überarbeitete Fassung des Kapitels über Selbstlob aus Stefan Kühl (2008): *Coaching und Supervision: Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



tungsanbietende «in Wirklichkeit» kompetent ist oder nicht. Allein die «mitgeteilte Kompetenz» macht misstrauisch. Das Problem liegt jeweils darin, dass ein Wortbeitrag, eine Geste oder ein Symbol zu offensichtlich instrumentell eingesetzt wird. Aufgrund der Ächtung des Selbstlobs kommt es zu einem Paradox der Kompetenzdarstellung. Je weniger ein Leistungsanbieter darauf angewiesen ist, seine Kompetenz als Kompetenz zu bewerben, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er beim Empfänger Kompetenzvermutungen auslöst.

Die Notwendigkeit, seine Kompetenzen darzustellen, kann je nach Tätigkeit unterschiedlich verteilt sein. Eine Polizistin braucht ihre Kompetenz zur Nutzung einer Pistole in der Regel nicht unter Beweis zu stellen. Man bringt ihr schon aufgrund ihrer durch die Uniform signalisierten Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe eine Kompetenzvermutung entgegen. Einem Piloten begegnet der Kunde – vorausgesetzt, er

leidet nicht unter pathologischer Flugangst – mit einem so hohen Mass an Kompetenzvermutung, dass in der Regel keine zusätzlichen Kompetenzdarstellungen durch den Piloten benötigt werden. «Echte Profis», so könnte man überspitzt formulieren, brauchen keine Kompetenzdarstellungskompetenz.

Indirekte Kommunikation sinnvoll

Wie können Coaches mit dem Dilemma umgehen, ihre Kompetenzen darzustellen, ohne dabei Irritationen auszulösen? Wegen der Ächtung des Selbstlobs bevorzugen einige Coaches die Kompetenzdarstellung in der Form indirekter Kommunikation. Dabei gilt: Je indirekter, desto besser. Das ist eine Form der Kommunikation, von der sowohl Empfängerin als auch Senderin bestreiten können, dass sie stattgefunden hat. Durch den «unterschwelligem Sinn», durch «Betonung», durch die Wahl zweideutiger Begriffe, durch «aufschlussreiches Zögern», «gezielte Pausen»



und durch das «Nichteingehen auf Anregungen» werden Informationen gesendet, aber wenn die Empfängerin die Senderin auf diese Informationen anspricht, kann diese sich arglos geben und die Intentionen bestreiten. Für die Interaktion ist es zweitrangig, ob der Leistungserbringerin klar ist, dass sie gerade dabei ist, ihre Kompetenz darzustellen. Wichtig ist, wie eine Mitteilung bei der Empfängerin ankommt.

Glaubwürdige Kompetenzsignale

Es lassen sich in der Coaching-Szene deutliche Versuche beobachten, solche indirekten Kompetenzsignale auszusenden, die beim Empfänger gar nicht erst den Verdacht aufkommen lassen, dass man es mit einem Fall von «Egozentrik», «Narzissmus» oder «Eitelkeit» zu tun hat. Teure handgenähte Schuhe, edle Anzüge und Kostüme oder eine professionell gestaltete Website mögen ein «Hygienefaktor» sein, um einen Begriff Frederick Herzbergs zu paraphrasieren. Sie können dazu dienen, Irritationen auszuschliessen. Aber sie sind nur begrenzt geeignet, um Kompetenzen auszu-

strahlen. In der Wahrnehmung des Klienten bleiben, bildlich gesprochen, die Preisschilder hängen und signalisieren, dass letztlich jeder in der Lage wäre, sich zu verschulden, um einen solchen Auftritt hinzulegen. Demgegenüber eignen sich Merkmale, die nicht ohne Weiteres käuflich erworben werden können, wesentlich besser als Kompetenzsignale. Die Biologie verhindert es, dass sich jeder Coach als fünfzigjähriger Mann mit Führungserfahrung präsentiert – vermutlich die Figur, die am ehesten Kompetenzvermutung beim Klienten auslösen würde. Alter oder Geschlecht lassen sich eben nicht beliebig verändern und reduzieren die Wahrscheinlichkeit, dass diese Merkmale als Kompetenzinszenierung begriffen werden. Als Kompetenzsignal eignet sich insbesondere all das, was als Zurechnung durch andere und nicht durch einen selbst erscheint. Vorträge auf Fachkonferenzen, Artikel in Zeitschriften, Bücher zum besseren Coaching oder Interviews in der Fachpresse sind deswegen interessante Kompetenzsignale, weil der Eindruck erweckt wird, dass der Veranstalter der Konfe-

renz, die Herausgeberin der Fachzeitschrift, der Lektor des Verlages oder die Redakteurin der Tageszeitung den Beitrag auf eigene Veranlassung und nicht auf Initiative des Coachs bringt.

Zwar wird dieser Eindruck dadurch getrübt, dass sich häufig herumspricht, dass man sich Buchpublikationen über Druckkostenzuschüsse kaufen kann, dass die Veröffentlichung von Artikeln auch schon mal vom Schalten von Anzeigen abhängt und dass Beratende nicht selten ohne Honorar auf Konferenzen reden. Aber letztlich bleibt die Möglichkeit, solche Auftritte als Kompetenzzurechnung anderer zu präsentieren.

Auch die aus dem Boden spriessenden Coaching-Verbände produzieren Kompetenzdarstellungen. Wenn Verbände hervorheben, dass sich in ihnen «bekannte und profilierte Coaching-Experten» befinden, die als «Wegbereiter» für personenorientierte Beratung dienen, dann ist der Clou, dass sich die einzelnen Mitglieder dieser Beschreibung bedienen können, ohne sich gleichzeitig dem Verdacht des Selbstlobes auszusetzen.

Vorsprung für die Professionen

Die grössten Vorteile beim Thema Kompetenzzuschreibung zeigen sich, wenn sich eine Berufsgruppe als eine «Profession» (wie Ärztinnen oder Juristen) etabliert hat. Dann werden Kompetenzvermutungen nicht nur durch konkrete Erfahrung generiert. Sie werden vielmehr durch eine Vielzahl von Institutionen gestützt. So können sich Laien darauf verlassen, dass der Tätigkeit des Professionellen ein standardisierter Verhaltenskodex zugrunde liegt, eine wissenschaftliche Verankerung dieses Verhaltenskodexes stattgefunden hat, die jeweiligen Professionellen sich den Verhaltenskodex in einer mehrjährigen Ausbildung angeeignet haben und dass sich die Profession selbst kontrolliert, um Kunstfehler zu identifizieren und zu sanktionieren.

Durch diese Verselbstständigung der Kompetenzvermutung haben Professionen «Inszenierungsvorteile» gegenüber Nichtprofessionen. Die Familienanwältin braucht der nach Scheidung strebenden Ehefrau nicht erst die zentralen Paragraphen des Familiengesetzbuches aufzusagen, damit sich diese auf ein Arbeitsbündnis einlässt. Dem Mediziner wird insofern vertraut, als dass man – jedenfalls bei Standardbehandlungen – bereit ist, sich einen Praktiker aus dem Telefonbuch herauszusuchen.

Kompetenzdarstellung erleichtert das Arbeiten

Eigentlich kommt es ja nicht darauf an, Kompetenz darzustellen, sondern kompetent zu arbeiten. Aber man sollte nicht übersehen, dass es häufig erst die Kompetenzvermutung des Klienten ist, die es den

Leistungserbringern ermöglicht, den Arbeitsrahmen zu kontrollieren. Und erst durch die Kontrolle des Arbeitsrahmens können Coaches nach den eigenen Standards «guter Arbeit» wirken. Wer es schafft, seine Klienten zu Beginn zu beeindrucken und zur Kooperation zu bewegen, hat es oft um vieles leichter, gute Arbeit zu leisten. Die Kompetenzvermutung des Klienten muss also gerade in der Anbahnungsphase des Kontakts mobilisiert werden. Ist das Arbeitsbündnis zwischen Leistungserbringer und Klient erst einmal etabliert, reduziert sich dieses Problem der Kompetenzvermutung erheblich.

Das Suchen nach einem «authentischen Auftreten» und die immer wieder zu hörende Forderung, dass ein Coach «authenisch» zu sein hat, zeigt, wie sehr sich die Szene zurzeit am Kompetenzdarstellungsproblem abarbeitet. Solange es keinen kontrollierten Zugang zum Beruf des Coachings gibt, keine Möglichkeiten, Scharlatane als Anbieter zu entfernen oder die Qualität des Beratungsangebots zu standardisieren, wird es die Lösung für das Problem der Kompetenzdarstellung nur auf der Ebene der einzelnen Coaches geben. Vielleicht gibt es ja demnächst die ersten Weiterbildungsangebote, die nicht nur Kompetenz zur personenorientierten Beratung vermitteln, sondern auch zeigen, wie man Kompetenz darstellt, ohne in die Falle des Selbstlobs zu geraten.



*Professor Dr. Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Er wurde bekannt durch seine Bücher «Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie» und das «Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation» (erschieden bei Campus).
www.uni-bielefeld.de
Stefan.kuehl@uni-bielefeld.de*

LITERATUR

- Kühl S. (2008): Coaching und Supervision: Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.