

# Die Hofnarren von heute

## Ein Coach stellt auch den Chefs harte Fragen – das zeichnet ihn aus

KÄTHER BÄNZIGER

**Je schlimmer die Wirtschaftskrise, umso grösser die Verunsicherung. Und desto besser die Zeiten für Coaches. Beratung gibt es heute für alle und auf allen Gebieten.**

Alle lassen sich coachen – Singles holen sich bei einem Singlecoach Ratschläge, wie sie das andere Geschlecht von sich überzeugen können. Mütter und Väter denken im Elterncoaching über ihre Erziehungsmethoden nach und schicken den Nachwuchs statt zur Nachhilfe ins Lerncoaching. Paare überwinden Krisen im Ehecoaching, Übergewichtige verlieren ihre Pfunde mit Hilfe eines Abnehm-, Kalorien- oder Kilocoaches. Kaum ein Begriff wird so inflationär benutzt wie das Wort Coaching.

Das Wort Beratung wird laut Hansjörg Künzli je länger je mehr durch Coaching ersetzt. Der Leiter der Forschungsschwerpunkte Arbeits- und Organisationspsychologie/Berufs- und Laufbahnberatung an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften hat auch eine einleuchtende Erklärung für den Trend: «Coaching klingt besser, weil das niemand richtig versteht.»

**BLINDE FLECKEN.** Ins Deutsche übersetzt heisst das Wort Coach Kutsche. Im Sport wird es seit Jahrzehnten als Synonym für Trainer verwendet, seit Mitte der Achtzigerjahre versteht man darunter auch einen unabhängigen Feedbackgeber in Führungsetagen. Heute kann es fast alles heissen, doch ein Coaching im klassischen Sinn dreht sich ausschliesslich um berufliche Fragen, ist Orientierungshilfe in einer globalisierten Welt mit ständig steigenden Anforderungen. Der Coach soll Führungskräfte für neue Herausforderungen fit machen, den Führungsstil, Arbeitstechniken und -methoden verbessern oder Konflikte unter den Mitarbeitern klären.

Als Heinz Müller die Leitung der Lehrlingsabteilung in seinem Betrieb übernahm, freute er sich sehr über die neue Aufgabe. Doch die Jugendlichen waren ihm nicht alle freundlich gesinnt. Vor allem einer legte sich immer wieder quer und warf ihm im Beisein aller anderen Lehrlinge vor, ihnen nichts beizubringen. Eines Tages platzte Müller der Krage, er konnte sich nur noch mit Mühe beherrschen, nicht auf den Jugendlichen loszugehen. «Ich schämte mich in Grund und Boden, aber es war nun mal passiert.» In einem Coaching begann er damit, sein Verhalten zu reflektieren. Er ging schwierige Situationen nochmals durch und nahm dabei neben seiner eigenen auch die Sicht der Lehrlinge ein. Ein Patentrezept für einen besseren Umgang mit den Jugendlichen bekam er von seinem Coach nicht mit auf den Weg. Dass er heute mit ihnen klar kommt, dafür war vor allem eines entscheidend: die Selbsterkenntnis, dass er bei Konflikten fast automatisch in bekannte Muster zurück-

fiel und den Jugendlichen ähnlich autoritär wie sein Vater begegnete. «Ich habe ihn dafür gehasst und mir geschworen, nie so zu werden.»

Verantwortlich für solche Aha-Erlebnisse sind neben Rollenspielen häufig Fragen des Coaches, die sich der Klient so noch nie gestellt hat. Tut der Fachmann seine Arbeit gut, findet der Klient die Lösung danach von selbst. Laut dem deutschen Coaching-Experten Christopher Rau, unter anderem Herausgeber des Fachblattes «Coaching-Magazin», ist der Coach der «Hofnarr von heute, der dafür bezahlt wird, schonungslos zu fragen, unbeirrt nachzuhaken, blinde Flecken zu suchen und das Unvorstellbare zu denken». Die Bezeichnung passt auch aus einem anderen Grund: In der Chefetage traut sich in der Regel nur noch der Coach, Kontra zu geben oder unangenehme Wahrheiten auszusprechen. Umgekehrt können viele Führungskräfte nur mit einem Coach offen über Zweifel und Probleme sprechen.

Die Abgründe, die sich in mancher Sitzung auf tun können, sind tief: Angst vor Entlassung, Mobbing, Burn-out, Depressionen, Suchtprobleme. Der Coach hilft dabei, solche Probleme zu erkennen. Behandeln kann er sie nicht, weil sich seine Dienstleistung klar von einer Therapie unterscheidet. Ein Coach arbeitet mit psychisch gesunden Frauen und Männern, die Veränderungen selbst herbeiführen

**«Coaching klingt besser als Beratung, weil das niemand richtig versteht.»**

können. Vermutet er eine psychische Krankheit bei einem Klienten, gilt es als Kunstfehler, ihn nicht an einen Kollegen weiterzuverweisen.

Dennoch haben viele Methoden, mit denen der Coach arbeitet, ihren Ursprung in der Psychotherapie. «Möglich ist vieles, sofern die Methode zum Klienten und seinem Anliegen passt und er sich darauf einlassen will», sagt Hansjörg Künzli. Sehr beliebt sind Rollenspiele, die Rekonstruktion problematischer Situationen und Visualisierungen. Manchmal wird auch mit Träumen gearbeitet. Dabei geht es nicht um die analytische Deutung von Symbolen, sondern darum, was der Klient über das Traumgeschehen denkt und hineininterpretiert oder wie er die Handlung verändern würde.

**RICHTIGE WAHL.** Wenn ein Tagtraum wahr zu werden scheint, kann ein Coaching mit den Jugendlichen bekam er von seinem Coach nicht mit auf den Weg. Dass er heute mit ihnen klar kommt, dafür war vor allem eines entscheidend: die Selbsterkenntnis, dass er bei Konflikten fast automatisch in bekannte Muster zurück-

Zweifel auf. Er fühlte sich an seinem aktuellen Arbeitsplatz in einem kleinen Regionalnspital sehr wohl, das Team war gut eingespielt, man kannte die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen. Wollte er das alles wirklich verlieren, um künftig als Einzelkämpfer zu arbeiten? War er bereit dazu, auf das fixe Einkommen zu verzichten und sich künftig selber mit unbezahlten Rechnungen herumzuschlagen? «Je länger ich darüber nachdachte, umso unsicherer wurde ich.» Er wandte sich an einen Coach, der sich darauf spezialisiert hatte, Menschen auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit zu begleiten. Nach der vierten Sitzung hatte er seine Entscheidung gefällt und das auf den ersten Blick verlockende Angebot ausgeschlagen. «Ohne Coaching wäre ich vermutlich bis heute nicht sicher, ob ich die richtige Wahl getroffen habe.»

**KURZFRISTIGE ANGELEGENHEIT.** Schnelle Resultate sind keine Seltenheit; Coaching ist in der Regel eine eher kurzfristige Angelegenheit, manchmal mit unerwarteten Wendungen. Der Unternehmer Werner Frei hatte alles erreicht: Mit einem Freund hatte er ein florierendes Geschäft aufgebaut, und auch privat schien alles im Lot. Nach dem Ausstieg seines Freundes und Geschäftspartners änderte sich alles. Frei konnte sich auf keinen seiner Angestellten wirklich verlassen, alles Wichtige blieb an ihm hängen. Gleichzeitig hing der Hausgenuss schief, denn das enorme Arbeitspensum gefährdete auch sein Familienleben.

In seiner Verzweiflung wandte sich der Geschäftsmann an einen Coach: Er sollte seine Mitarbeiter auf die Mehrarbeit vorbereiten, die auf sie zukam, und gleichzeitig den Fähigkeiten unter ihnen finden, um ihn zu seinem Stellvertreter machen zu können. Dem Fachmann fiel schnell auf, wo das eigentliche Problem lag. Er schlug Werner Frei vor, sich ebenfalls für einige Stunden coachen zu lassen. Bereits in der zweiten Sitzung fiel es dem 46-Jährigen wie Schuppen von den Augen: Solange er niemandem vertraute, war und blieb er unentbehrlich. Heute weiss er, dass viele seiner Mitarbeiter ebenso gut arbeiten wie er. «Entbehrlich zu sein hat etwas ungeheuer Befreiendes.»

**ÜBERSCHÄTZTER BERUFSSTAND.** Obwohl Coaching in der Regel nicht ganz billig ist, geht die Rechnung für die Betriebe auf. Oft verbessern sich nicht nur Arbeitsmotivation und -leistung des Einzelnen, sondern auch das Klima am Arbeitsplatz. Studien zeigen, dass Coaching einen Einfluss hat und sich zumindest kurzfristig positiv auswirkt. Doch die Datenlage reicht nicht aus, um eine eindeutige Bilanz zu ziehen. «Der Einzelne stellt sich nicht ganz zu Unrecht die Frage, warum er auf mehr Studien warten sollte, wenn Freunde und Bekannte gute Erfahrungen gemacht haben».



**Begehrter Beruf.** Immer mehr junge Leute versuchen sich als Coaches, obwohl die meisten Berater davon allein nicht leben können.

Foto: Jaker

### Wie finde ich den richtigen Coach?

**ZIELGERICHTET.** Wer nach einem Coach sucht, wird schnell fündig und weiss doch oft nicht weiter. Denn unzählige Anbieter werben mit oft unverständlichen Begriffen wie etwa Schmetterlingseffekt, Mindmove, Mirrorcoaching, Perspektiven oder schillernden Angeboten wie Pferdecoaching und sogar mit Wölfen. Hier einige Tipps, die Ihnen die Suche erleichtern:

- > Erkundigen Sie sich bei Freunden und Bekannten nach ihren Erfahrungen und guten Anbietern, folgen Sie ihren Ratschlägen aber nicht blind. Stimmt die Chemie zwischen Ihnen und einem Coach nicht, kann der Berufsman noch so hervorragend sein, für Sie ist er nicht der Richtige.
- > Ein unverbindliches Vorgespräch ist selbstverständlich und wird in der Regel nicht in Rechnung gestellt. Lassen Sie sich die Vorgehensweise des Coaches zielgerichtet erklären und geben Sie sich

nicht mit Allgemeinplätzen im Stil von «Coaching kann man nicht beschreiben, das muss man erleben» zufrieden. Idealerweise haben Sie bereits nach diesem Vorgespräch das Gefühl, etwas erreicht zu haben. Das Ziel des Coachings wird spätestens in der ersten Sitzung besprochen und festgelegt. Auch der ungefähre Zeitrahmen und die Kosten für die Dienstleistung sollten abgesteckt werden.

> Während des Coachings fühlt sich der Fachmann oder die Fachfrau in seine Klienten ein, bleibt aber als ausserstehende Person neutral und unvoreingenommen. Er hört aktiv zu, seine Feedbacks sind ehrlich und wertschätzend. Er vermittelt Ihnen die Sicherheit, dass Sie Ihr Ziel selbstständig erreichen können. Unbequeme Fragen stellt er in jedem Fall so, dass Sie nie das Gefühl bekommen, herablassend behandelt zu werden.

> Er ist kein Guru und kein Missionar, sondern passt

**PROFIL SCHÄRFEN**

**WAHRHEITEN ANHÖREN**

seine Arbeitsmethoden Ihren Wünschen und Zielen an und verkauft nicht eine Methode als die einzig richtige.

> Wenn Sie Ihr Ziel nach eigener Zeit erreicht haben, freut er sich mit Ihnen über den Erfolg und versucht nicht, Ihnen weitere Sitzungen oder Seminare zu verkaufen. kb

Ausführliche Informationen zum Thema Coaching finden Sie im Internet unter [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)

## «Meistens kommt der Wunsch nach einem Coaching von den Frauen»

Coach Thomas Huber-Winter berät Paare, die ihr Leben neu organisieren wollen

INTERVIEW: KÄTHER BÄNZIGER

**Erwerbstätigkeit und Familienarbeit unter einen Hut zu bringen, fällt vielen Eltern schwer. Die Fachstelle «Und» kann hier mit ihrem «Coaching zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf» helfen. Und ihr Coach Thomas Huber-Winter (50) schöpft aus seinem eigenen Erfahrungsschatz; er ist seit 29 Jahren verheiratet und teilt Haus- und Erziehungsarbeit mit seiner Frau.**



**Thomas Huber-Winter:** Angesichts der hohen Scheidungsrate würde ich sagen: Ja. Unser Angebot ist der Versuch, Paare anzusprechen, bevor sie sich gegenseitig mit Vorwürfen das Leben schwer machen und nicht mehr aus diesem eingefahrenen Muster aussteigen können. Oft liegt das eigentliche Problem nämlich nicht beim Partner, der zu wenig tut, sondern in der Alltagsorganisation. Statt sich zu fragen: Was läuft hier falsch? schiebt man die Schuld auf den anderen. In diesem Teufelskreis nehmen viele Paare gar nicht mehr wahr, dass sie beide bereits eine Menge leisten. Wenn ich ihnen das aufzeige, entsteht plötzlich wieder Platz für neue Ideen.

Dann machen Sie also so etwas wie eine Egetherapie?

Nein, wenn ein Paar nicht mehr miteinander reden kann, weise ich sie an eine Eheberatungsstelle weiter. Das kommt manchmal vor, aber auch in einer gut funktionierenden Beziehung gibt es Streitpunkte, bei denen man zu zweit nicht mehr weiterkommt. Ich suche dann mit gezielten Fragen nach bereits funktionierenden Lösungen, die man ausbauen könnte und relativiere so die Innenan-

**«Eine Abmachung beim Coach ist verbindlicher als ein Versprechen am Stubentisch.»**

sicht. Oder ich mache auf weitere Möglichkeiten aufmerksam. Wenn eine dritte Person anfängt, mitzudenken, vergrössert das den Spielraum, und man gelangt in der Regel schneller ans Ziel.

**Und die Paare nutzen dieses Angebot?** Leider sind es eher wenige. Meistens kommt der Wunsch nach einem Coaching von den Frauen, weil sie ihr Erwerbsarbeitspensum erhöhen wollen, aber nicht wissen, wie sie das ohne Unterstützung schaffen sollen.

**Also müssten in der Regel die Männer mehr leisten?** Als Erstes schaue ich mit meinen Klienten die Lebensorganisation an, die Aufteilung von Erwerbstätigkeit, Haus- und Famili-

enarbeit. Dabei merken viele Eltern, dass sie sich nie bewusst mit ihrer Zeiteinteilung auseinandergesetzt haben und vor allem die Mütter so gut wie keine Zeit mehr für sich haben. Die Organisation des Familienlebens hängt tatsächlich meistens an der Frau, auch wenn Männer heute mehr mithelfen als früher. Andererseits müssen Frauen, die wollen, dass ihre Männer sich mehr engagieren, ihnen auch den Platz dafür einräumen und akzeptieren, dass der Partner manches anders macht als sie.

Das Problem liegt also gar nicht an den guten Vorsätzen, sondern an der Umsetzung?

Bei der Besprechung konkreter Schritte reden wir auch über typische Stolpersteine. Ausserdem sind die Paare, die zu mir kommen, sehr motiviert; sie wollen wirklich etwas ändern. Deshalb klappt es ganz gut mit der Umsetzung. Eine Abmachung, die hier im Coaching getroffen wird, ist für die Beteiligten verbindlicher als ein Versprechen am Stubentisch. Männer, die sich im Coaching dazu entschliessen, keine Überstunden mehr zu leisten, setzen diesen Vorsatz in der Regel selbst dann um, wenn sie es ihrer Frau vorhin schon x-mal vergeblich versprochen haben. Im Coaching wird ihnen klar, welche Möglichkeiten sich ihnen selber auf tun, wenn sie abends zur vereinbarten Zeit heimkommen.

> [www.und-online.ch](http://www.und-online.ch)