

Der *persönliche* Coach

Jobangst, Burn-out, Zoff mit dem Boss, Stress – kommt Ihnen das bekannt vor? Warum sich nicht einen privaten Coach leisten, der Ihnen Wege aus dem Dilemma aufzeigt, auf die Sie von selbst nicht kommen? Der Preis ist keine Ausrede, denn Coaching-Stunden kosten nicht viel.

VON MARA LEICHT

▶ Sozialarbeiterin Gina Schönberger fühlte sich nach einer Umstellung an ihrem Arbeitsplatz erschöpft und orientierungslos, „wie an einem dünnen Seil hängend“. Schon früher war sie im beruflichen Kontext mit Coaching in Berührung gekommen, diesmal jedoch wollte sie nicht über den offiziellen Weg um Beistand anfragen, sondern sich jemand nach ihrem eigenen Geschmack suchen. „Ich kannte meinen Coach vom

Golfplatz, da kommt man leicht ins Gespräch. Seine Einstellungen haben mir gefallen, also habe ich ihn konkret nach Beratung gefragt“, so Gina Schönberger.

Viele Probleme lassen sich mit dem Partner, Freunden, Kollegen und der Familie besprechen. Oft aber genügt das nicht, etwa, wenn die Vertrauenspersonen Eigeninteressen verfolgen, selbst Teil des Problems oder schlicht am Ende ihrer Weisheit sind. Dann ist ein professioneller Coach eine lohnende Alternative, zumal die Kosten dafür mit 50 bis 170 Euro pro Stunde er-

Fotos: Peter Schmidt, Bildbearbeitung: GEWINN ▶

A large photograph of a woman with short brown hair and glasses, wearing an orange sweater, resting her chin on her hand in a thoughtful pose. A small, miniature man in a dark suit and light shirt is sitting on her left shoulder, gesturing as if speaking. The background is a plain, light color.

Sozialarbeiterin Gina Schönberger mit Coach Michael Bock: „Ich habe einfach erzählt, und er hat zwischen die Wörter hineingefragt. Dabei sind schlagartig die wirklichen Probleme zutage gekommen.“

► Coaching

◉ schwinglich sind, da meist nach drei bis fünf Stunden der berühmte Knopfaufgeht. Kein Wunder und absolut nachvollziehbar, dass Coaching nun immer stärker nicht mehr nur von Topmanagern, sondern auch von Basismitarbeitern nachgefragt wird.

Aber wie findet man den richtigen Coach? Wann ist Coaching sinnvoll? Und was passiert eigentlich in den Sitzungen?

Sie müssen nicht erst Golf spielen lernen. Fast immer findet sich der richtige Coach durch Mundpropaganda im eigenen Umfeld. Es muss nur der Leidensdruck groß genug sein, um in aktives Handeln umgesetzt zu werden. Dann hören sich die meisten unter Gleichgesinnten und Leidensgenossen um. Irgendwer kennt dann sicher jemanden, den er wärmstens empfiehlt. Die wenigsten finden ihren Coach im Internet.

Steht man sich dann gegenüber,

macht ein guter Berater vor allem eines: Bedingungen schaffen, unter denen Sie sich wohl fühlen. Ob im Praxisraum oder im Café, der Klient muss ankommen und sich öffnen können. Ein versierter Coach übernimmt rasch die Sprachmuster seines Gegenübers und kommuniziert symmetrisch und auf Augenhöhe. Gina Schönberger: „Meiner hat Vokabeln aus der Golfer-Sprache benutzt – ‚Leg doch mal den Ball ins Loch‘ statt ‚Bring es auf den Punkt‘. Ich habe mich angenommen gefühlt, so wie ich rede und mich ausdrücke.“ Wenn Sie Ihren Coach testen wollen: Lassen Sie ihn doch in einfachen Worten erklären, was er gerade macht und warum. Schafft er es, sich verständlich auszudrücken? Ein Profi brüstet sich auch nie mit früheren Erfolgen (schon aus Gründen der Diskretion), sondern gibt jedem Klienten das Gefühl, hier und jetzt der einzig Wichtige zu sein.

Was beim Coaching passiert

Alle Coachings basieren auf demselben Raster. Was jedoch innerhalb der einzelnen Stufen passiert, variiert deutlich. Schritt eins ist immer die Ist-Analyse, die die erste (manchmal kostenlose) Stunde ausfüllt. Klientin Schönberger: „Ich habe einfach erzählt, was in meiner Arbeit los ist, wo ich stehe und wie es mir dabei geht. Er hat zwischen die Wörter hineingefragt und zwischen den Zeilen gelesen. Dabei sind schlagartig die wirklichen Probleme zutage gekommen. Ich habe mich von meiner Gefangen-im-Spinnennetz-Perspektive in die Vogelperspektive erhoben.“

Natürlich ist jedes Erstgespräch auch ein Ausweinen. Ist es jedoch gut geführt, poppen beim Klienten massenhaft wertvolle Erkenntnisse auf – auch über den „versteckten Nutzen“ hinter seinem Problem, der ihn hindert, selbst die Lösung zu finden. Oft lässt der

Was ist Coaching, was nicht?

Oft wird Coaching mit anderen beratenden Disziplinen verwechselt. Die Abgrenzung erfolgt je nachdem, ob der Fokus auf dem Klienten, einer Organisation oder einem fachlichen Aspekt liegt:

● **Coaching**

Ist die individuelle Beratung Einzelner, Gruppen oder Teams. Sie besteht grundsätzlich aus fünf Phasen:

1. Beschnuppern zwischen Coach und Coachee, Abtasten, Beziehung und Vertrauen aufbauen, Klären der Rahmenbedingungen (Ort, Dauer, Kosten).
 2. Ist-Analyse: Wo stehen wir? Wo drückt der Schuh?
 3. Zieldefinition, Messkriterien festlegen.
 4. Lösungen entwickeln: Maßnahmen, Termine, Verantwortungen.
 5. Bilanz, Beurteilen der Resultate.
- Ein Coach entwickelt Lösungen gemeinsam mit seinem Klienten, nicht für ihn. Der Klient selbst trägt die Verantwortung für seine Veränderung. Grundsätzliche Voraussetzung für Coaching ist psychische Gesundheit. Bei Verdacht auf seelische Erkrankungen (wie Depressionen, Süchte oder Traumata) wird ein seriöser Coach seinen Klienten sofort an einen wesentlich tiefer geschulten Therapeuten verweisen. Die

Kosten pro Sitzung (60 bis 90 Minuten) schwanken zwischen 50 Euro (Privatpersonen) und 170 Euro (Highend für Manager).

● **Lebens- und Sozialberatung (LSB)**
Befasst sich mit allen Themen des sozialen Lebens (Schule, Familie, Berufs-, Sexualberatung). Der Berater gibt auch konkrete Anweisungen und interveniert bei beteiligten Personen. Kaum bekannt ist, dass die LSB neben der medizinischen, psychologischen und klinisch-psychologischen Versorgung die vierte Säule in der österreichischen Gesundheitsvorsorge ist. Ziel ist die Krankheitsprävention.

● **Psychotherapie**

Für Menschen mit psychischen Störungen, nach Traumata oder schweren Lebenskrisen. Die Ausbildung zum Psychotherapeuten geht weit über jene zum Coach oder LSB hinaus.

● **Mediation**

Vermittlung zwischen Konfliktparteien als unparteiischer Dritter.

● **Training**

Schulung neuer Kenntnisse und Fertigkeiten.

● **Fachberatung/Consulting**

Ein Experte liefert Spezialwissen, über das sein Kunde nicht verfügt, und beein-

flusst damit dessen unternehmerisches Handeln.

● **Supervision**

Langfristiges fachliches Überwachen der Arbeit anderer, die in einem hierarchischen Abhängigkeitsverhältnis zum Supervisor stehen.

● **Organisationsentwicklung (OE)**

Der Fokus liegt auf der gesamten Organisation, der Veränderung ihrer Strukturen und Prozesse, einhergehend auch der Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitglieder.

● **Mentoring**

Ein langjähriger, erfahrener Mitarbeiter gibt sein Wissen an Nachwuchskräfte weiter; immer kostenlos und oft außerhalb der Arbeitszeit.

● **Personalentwicklung (PE)**

Dient dem Erreichen der Unternehmensziele, indem sie die dazu notwendigen Personalressourcen ausbildet und bereitstellt. Coaching ist eines der möglichen Instrumente der PE.

Weiterführende Literatur

Roman Braun/Helmut Gawlas/Amanda Schmalz/Edgar Dauz: „Die Coaching Fibel“
Michael Bock, Master Thesis: „Lebens- und Sozialberatung – ein Beruf“

Manager Helmut Bachner (1. von rechts) und sein Coach Werner Schmidt (Schmidt Training). Bachner: „Schon in der Analysephase sind uns die Augen aufgegangen. Wir haben einen Arbeitsmodus gefunden, auf dem wir die gesamte Firma aufgebaut haben.“



Foto: Manfred Coby

Coach seinen Klienten auf einem Tischchen Figuren aufstellen, die ihn, seine Themen und seine Bezugspersonen repräsentieren (Systemischer Ansatz). An ihrer Anordnung und Position zueinander entschlüsseln sich plötzlich die Zusammenhänge. Dieser Zustand, sich selbst aus der Entfernung zuzusehen, heißt „dissoziiert“, im Unterschied zum normalen „assoziierten“, betroffenen Zustand. Das Bild der Aufstellung prägt sich beim Klienten automatisch ein und arbeitet unbewusst noch lange nach.

Wohin soll es gehen? Die Zielfindung

Viele Klienten wissen zwar, dass sie sich aus ihrer Ist-Situation befreien wollen, nicht aber, wohin die Reise gehen soll. Schritt zwei ist daher immer das Formulieren eines starken, motivierenden Ziels. Was manchmal in harte Arbeit ausartet: Sinnesspezifisch soll es sein („Ich sehe mich...“), messbare Ergebnisse und Meilensteine beinhalten, attraktiv, realistisch und zeitlich genau terminiert sein. Ungeübte brauchen manchmal Stunden harter Diskussion, bis sie „ihr“ Ziel gefunden haben. Der Coach steuert diesen Prozess, darf ihn aber nicht durch persönliche Meinungen beeinflussen. Schönberger: „Man muss von selbst auf das Ziel kommen. Wenn er es gut macht, verstärkt er den unbewussten Wunsch. Man formuliert, was man vorher nicht einmal zu denken gewagt hat – man könnte ja sonst etwas verändern!“

Der Sozialarbeiterin ging der Knopf schon nach dieser zweiten Sitzung auf: „Auf dem Weg ins Büro habe ich mich noch gefragt, was wir eigentlich gemacht haben. Aber kaum war ich dort, war alles klar. Mein Selbstbewusstsein war gestärkt und ich musste nur noch seine Ratschläge in die Praxis umsetzen.“

Der prall gefüllte Werkzeugkoffer

Ist das Ziel erst einmal gefunden, öffnet der Coach im Schritt drei seine Trickkiste. Ein guter Berater hat eine Vielzahl an Methoden und Werkzeugen in petto, die er je nach Situation einsetzt.

Manager Helmut Bachner ist ein geübter Coachee, der seine Karriere regelmäßig supervidieren ließ: in Einzel- oder Gruppenberatungen, in Konflikt-

oder Strategiesitzungen, in privaten oder vom Konzern finanzierten Coachings. Ein Erlebnis blieb ihm besonders in Erinnerung: „Wir waren in der



Was ist ein Coach?

Coaching hat seinen Ursprung im Hochleistungssport. Dort hatte man erkannt, dass durch zusätzliche mentale Arbeit das maximale Potenzial eines Sportlers freigesetzt werden konnte. Rasch wurde das Prinzip für die Wirtschaft adaptiert und später nach dem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“ auch auf private Lebensbereiche übertragen (Gesundheit/Krankheit, Partnerschaft, Familie, Jugendliche, Sexualität usw.).

Um als Coach vom Österreichischen Coaching-Dachverband (www.coachingdachverband.at) aufgenommen zu werden, sind zumindest die Basisausbildung eines der anerkannten Ausbildungsinstitute (Dauer und Kosten: etwa zwei Jahre und zirka 5.000 Euro) sowie einige Jahre Berufserfahrung erforderlich. Als Professional Coach gilt, wer umfassende Aus- und Weiterbildungen sowie langjährige Berufserfahrung vorweisen kann.

Weitere Infos: www.therapeutenfinder.com, www.coaching.cc

Wann Ihnen Coaching nichts bringt

Einige Klassiker ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Wenn die Freiwilligkeit fehlt (z. B. wenn Ihr Chef Sie zum Coach schickt).
- Wenn Sie Veränderungsschritte bewusst oder unbewusst gar nicht machen können/wollen (z. B. versteckter Nutzen).
- Bei Symptomen, die die Selbstwahrnehmung beeinträchtigen, z. B. Burn-out, Depression, Sucht, Trauma.
- Wenn ein hierarchisches Gefälle oder Abhängigkeitsverhältnis zwischen Coach und Coachee besteht (z. B. Chef/Mitarbeiter).
- Wenn Ihnen der Coach die Lösungen vorgibt (den Klienten „schiebt“).
- Wenn dem Coach eine Verantwortung zugeschoben wird, die eigentlich ein Dritter zu tragen hat (z. B. Führungs- oder Motivationsaufgaben).

► Coaching

► Aufbauphase einer Tochtergesellschaft, kurz nach dem Urknall, wo man noch ständig improvisiert und weder zum

Denken noch zum Reden kommt. Es gab Spannungen im Team und zwischen uns beiden Geschäftsführern, kei-

ne explizit ausgesprochenen Konflikte, aber das ständige Gefühl, nicht auf dem Optimum zu laufen. Die Frage war, wie löse ich das als Vorgesetzter, wenn ich selbst involviert bin?“ Er engagierte einen externen Coach und überzeugte seinen Partner, einen Arbeitstag für das gesamte Team an einem neutralen Ort zu investieren. „Schon in der Analysephase sind uns die Augen aufgegangen. Wir bekamen Kärtchen mit aufgedruckten Aussagen und jeder musste die auswählen, die ihn am meisten ansprachen. Der Coach hat danach die Energien und Schwerpunkte im Team festgestellt. Wir hatten eine starke kognitive Überlast, dafür zu wenig Kreativität, Umsetzungskraft und Stammeszusammenhalt.“ Das Ziel war schnell formuliert, aber beim ersten Therapieversuch scheiterte der Coach: „Nach einer Stunde hat er abgebrochen und gemeint, es ziehe ihn wie auf Gummibändern immer wieder zurück zum Start.“

An solchen Stolpersteinen zeigt sich, was ein Coach wirklich kann. Hat er nur ein Kochrezept parat oder eine Vielzahl unterschiedlichster Methoden und Werkzeuge? Stülpt er gelernte Therapieformen über seine Klienten oder passt er die Formate den Klienten an? Wie geht er mit Rückschlägen um? Bachner: „Nach der Pause hat er einen völlig anderen Weg genommen. Er hat uns banale Fragen gestellt, etwa: Wer macht bei euch den Kaffee? Wer unterschreibt die Urlaubszettel? Im Raum ist es immer stiller geworden. Da hat er gemeint, jetzt weiß er, dass er am Punkt ist.“ Des Pudels Kern waren in diesem Fall divergierende Arbeitsweisen der beiden Geschäftsführer und in der Folge unstimmig geführte Teams. „Den Rest des Tages haben wir laut darüber nachgedacht, wer was von wem braucht, damit wir effektiv arbeiten können. Wir haben einen Arbeitsmodus gefunden, auf dem wir die gesamte Firma aufgebaut haben. Und bei der weiteren Personalauswahl haben wir die fehlenden Energien aufgefüllt.“

Für den Manager war es eine wichtige Erkenntnis, sich einzugestehen, dass man manchmal Hilfe von außen braucht. Noch eine Lehre hat er gezogen: Dass es bei (oder trotz) allem Stress sinnvoll ist, innezuhalten, drei Schritte Abstand zu nehmen und zu checken wo man steht und wo man hinwill – die Säge schärfen. Und genau das ist die Aufgabe eines Coaches. G

Interview mit Coach Mathias Weyrer, Geschäftsführender Gesellschafter von C/O/N/E/C/T/A, Wiener Schule der Organisationsberatung

„Dann sollte man sich auch fragen, ob die Führungskraft eine gute ist.“



Foto: C/O/N/E/C/T/A/Julich Köller

GEWINN: Nehmen sich nur Manager einen Coach?

WEYRER: Nein, das ist nicht mehr so.

GEWINN: Wer zahlt einen Coach?

WEYRER: Meist die Firma, aber immer mehr zahlen privat, also selbst.

GEWINN: Ist das Coaching-Geschäft durch die Finanzkrise zurückgegangen?

WEYRER: Banken, Versicherungen und Industriebetriebe fahren schon runter. Der halbstaatliche Sektor ist aber nicht betroffen. Intensive Beratungsprojekte werden auch kaum gestoppt. Wir selbst sind auf einem guten Auslastungslevel.

GEWINN: Welche Trends beobachten Sie noch?

WEYRER: Obwohl es nicht mein Hauptgebiet ist, generell fasziniert mich, dass das Thema Burnout so stark kommt und salonfähig wurde. Aber das ist kein Wunder, der Leistungsdruck in den Unternehmen ist enorm gestiegen, allgemein gibt es eine Verstärkung der Fremdbestimmung. Immer stärkere Zielvorgaben, und das oft bei höheren Gewinnen und gleichzeitiger Kosteneinsparung.

GEWINN: Die Folge?

WEYRER: Die Leute investieren mehr Zeit und Energie, produ-

zieren, leisten viel mehr, aber gleichzeitig fragen sie sich, welchen Sinn das macht. Hört das irgendwann wieder einmal auf? Das führt dann zum Auffressen der eigenen Energie und zum Ausbrennen. Das wird sicher immer stärker zum Gegenstand von Beratung.

GEWINN: Man hört aus vielen Firmen aber immer noch, Burnout ist ein privates Problem der Person, also des Mitarbeiters...

WEYRER: Dann sollte man sich auch fragen, ob die Führungskraft der betreffenden Person eine gute ist.

GEWINN: Etwas, das die Führungskräfte wahrscheinlich nicht so sehen oder vielleicht bewusst übersehen?

WEYRER: Damit Mitarbeiter nicht zu Betroffenen werden braucht es mehr Verständnis in der Führung, was allerdings, und das wissen die Manager, eine aufwendige Sache ist, daher ziehen sie diesen Schuh kaum und nur sehr ungern an. Aber was viel entscheidender ist: Diese Leute sind auch nicht geschult im Umgang mit solchen Mitarbeitern. Hier braucht man professionelle Hilfe.

INTERVIEW: ERICH BRENNER