

«Es hilft, Wünsche ins Zentrum zu stellen»

Im Sport ist **Coaching** etabliert, in der Arbeitswelt nicht – Peter Szabó zeigt, was es bringt, Lösungen zu suchen statt Probleme zu analysieren

«Wenn jemand zu mir ins Coaching kommt, frage ich nicht, was passiert ist, sondern was geschehen soll, damit sich das Gespräch gelohnt hat», sagt Peter Szabó, Coaching-Ausbildner und Spezialist für Manager-Kurzzeitcoaching.

INTERVIEW:
MATHIAS MORGENTHALER

«BUND»: Herr Szabó, Sie sind seit 15 Jahren als Coach tätig. Worin unterscheidet sich Coaching eigentlich von Beratung?

PETER SZABÓ: Wir Coaches erteilen keine Ratschläge und verkaufen keine Konzepte. Eine Kürzestdefinition, die mir gut gefällt, lautet: Coachen heisst, eine wichtige Person auf bequeme Art von da, wo sie ist, dorthin begleiten, wo sie hin will. So gesehen war ich schon vor 30 Jahren, als es diese Disziplin noch gar nicht gab, als Coach tätig. Ich arbeitete damals neben dem Studium als Taxifahrer. Da war es klar, dass ich die Kunden dorthin begleite, wo sie hin wollen. Nie wäre es mir in den Sinn gekommen, ihnen ein anderes Ziel vorzuschlagen. Als Coach muss man sich in dieser Hinsicht immer wieder disziplinieren.

Und was ist gemeint mit «auf bequeme Art»? Verändern kann man sich doch nur, wenn man die Komfortzone verlässt.

Das Ziel ist nicht eine radikale Veränderung, sondern dass der Kunde in einem ihm wichtigen Bereich einen Schritt weiterkommt. Als Coach stelle ich nicht die Probleme der Vergangenheit ins Zentrum, sondern ermutige den Klienten, sich mit Zielen, Ressourcen und Lösungen zu befassen. Oft sind die Kunden stark damit beschäftigt, was fehlt, was nicht funktioniert. Ich habe früher auch so funktioniert. Als ich noch in einem Versicherungsbetrieb tätig war, sagte ein Kollege zu mir: «Dein häufigstes Wort ist ‚Problem‘, du siehst überall Probleme.» Auch später als Ausbildungsleiter in der Versicherungsbranche funktionierte ich defizitorientiert: Ich musste Bildungslücken erkennen und schliessen. Es ging immer darum, ein halb leeres Wasserglas weiter anzufüllen.

Und aus Unbehagen wurden Sie Coach?

Es kam etwas Zweites dazu: In der betrieblichen Organisationsentwicklung verzweifelte ich fast daran, wie zähflüssig Veränderungen in grossen Firmen ablaufen. Als mir der Arbeitgeber ein Führungscoa-



Roger Federer mit Coach – reden sie vom **nächsten Sieg** oder von der letzten Niederlage? KEYSTONE

ching offerierte, spürte ich am eigenen Leib, wie viel sich bewegen liess mit wenig Aufwand. Da wusste ich: Das will ich auch machen.

Heute sind Sie auf lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching spezialisiert. Arbeiten andere Coaches nicht auf Lösungen hin?

Ich weiss, der Begriff klingt banal, und ich bin selber nicht glücklich darüber. Es ist aber keine Worthülse, denn es handelt sich um einen Ansatz, der sich dramatisch von dem unterscheidet, was üblicherweise gemacht wird. Wenn jemand

mit einem Problem zu mir kommt, frage ich nicht danach, was passiert ist, was nicht funktioniert hat, wer was falsch gemacht hat etc. Ich frage: «Was soll geschehen, damit sich unser Gespräch für Sie gelohnt hat? Angenommen, das gelingt: Wie werden Menschen in Ihrem Umfeld die Veränderung bemerken? Wann haben Sie schon einen Teil davon umsetzen können? Welche Ihrer Fähigkeiten sind da zum Tragen gekommen?» Durch diese Fokussierung auf den Wunschzustand und die vorhandenen Ressourcen sind meine Klienten oft nach einer ein-

stündigen Sitzung einen grossen Schritt weiter. Vielfach endet die Zusammenarbeit nach einer Stunde.

Andere Coaches stellen für die erste Stunde keine Rechnung.

(Lacht.) Das würde mich ruinieren. Ich sehe meine Kunst darin, in kurzer Zeit einen hilfreichen Anfang zu ermöglichen. Meine Frage am Ende des Coachinggesprächs lautet in der Regel: «Woran werden Sie in nächster Zeit merken, dass Sie einen Schritt weiter sind?» Wichtig ist nicht, dass er dann mit der Ant-

wort zu mir kommt, wichtig ist, dass er überzeugt ist, dass er die gewünschte Richtung im Auge hat und mehr von dem macht, was sich im Alltag bewährt hat.

Muss man denn nicht verstehen, was schiefgelaufen ist, um es künftig besser machen zu können?

Unser lineares Ursache-Wirkungsdenken suggeriert das. Meine Erfahrung sagt etwas anderes: Zwischen der Ursache eines Problems und dessen Lösung besteht in der Regel keine Verbindung. Es hilft, Wünsche und Fähigkeiten ins Zentrum zu stellen und nicht Defizite oder vermeintliche Ursachen. Denn Problemsprache verstärkt die Problemsicht, Lösungssprache kreiert Lösungen.

Wir sind doch geprägt von unseren Erfahrungen und Gewohnheiten, unser Verhalten unterliegt gewissen Mustern. Wie kann da eine einstündige Coachingsitzung bei Ihnen etwas verändern?

Lassen Sie uns ein Beispiel machen. Ein Industriemanager kommt zu mir und schildert mir sein Problem: Sein Chef gibt ihm sehr wenig Spielraum, traut ihm nichts zu, gibt kaum Verantwortung ab. Der Manager möchte eigentlich, dass sein Chef sich ändert, aber er sieht nicht, wie er ihn so weit bringen kann. Als ich ihn frage, wie es ihm in früheren Situationen gelungen sei, das Vertrauen seiner Vorgesetzten zu gewinnen, beginnt er nach und nach von guten Erfahrungen zu berichten. Daraus leitet er rasch Ideen ab, die er im Umgang mit seinem Chef erproben möchte. Ich frage ihn abschliessend, woran er merken würde, wenn sein Chef sich künftig anders verhalten würde. Nach zwei Stunden verliess der Manager das Coaching mit mehreren Indizien, nach denen er Ausschau halten wollte, um Fortschritte zu erkennen.

Und das hat geholfen?

Ja, als ich ihn drei Monate später traf, sagte er mir, er habe es inzwischen sehr gut mit seinem Chef. Der Clou ist: Weder er noch sein Chef sind andere Menschen geworden. Es ist die Veränderung des Blickwinkels, die eine unglaublich grosse Wirkung entfaltet hat. Vorher hat der Manager immer jene Dinge wahrgenommen, die ihn in seiner Sicht bestätigten, dass der Chef ihm nicht vertraut. Nachher hat er einen anderen Ausschnitt der gleichen Realität ins Zentrum gestellt, nämlich geschaut, was warum funktioniert und woran er es merken würde, wenn es künftig noch besser ginge.

Ist Coaching so einfach?

Ich sage manchmal im Halbernst, es sei das Privileg eines Coaches, dass er die Probleme des Kunden nicht zu lösen brauche, er müsse einfach dabei sein, wenn es passiert, und nicht versäumen, Rechnung zu stellen. Viele Menschen haben den Blick auf unlösbare Probleme und Defizite fixiert. Er können sie einladen, das Blickfeld in eine nützlichere Richtung zu erweitern. Dabei stütze ich mich auf die Kompetenzen, die der Kunde mitbringt. Die Einfachheit, die zum Erfolg führt, ist allerdings nicht leicht zu erreichen. Es ist mitunter schwierig, konsequent simpel zu bleiben, auch wenn es komplex wird, und Kundenkompetenzen vorauszusetzen, auch wenn sie nicht ohne Weiteres sichtbar sind.

In welchen Situationen ist Coaching hilfreich?

Ich konzentriere mich auf Kurzzeit-Einzelcoaching für Führungskräfte. Aktuelle Anlässe sind heikle Abschlussgespräche, Konfliktfälle, persönliche Entscheidungssituationen, heikle strategische Firmenentscheide. Ebenfalls bewährt hat sich Teamcoaching, Coachingbegleitung für Menschen, die neu eine Führungsfunktion innehaben, und Vermittlung von Coaching-Techniken für Führungskräfte.

In der Schweiz kann sich jede und jeder Coach nennen. Halten Sie es für problematisch, dass es kein geschützter Titel ist?

Nein, wir haben es mit mündigen und selbstverantwortlichen Kunden zu tun. Es ist sinnlos, den Markt regulieren zu wollen. Würden meine Klienten 350 Franken zahlen für eine Stunde Coaching, wenn es nichts bewirken würde? Ich hoffe nicht. Entscheidend ist, dass jeder, der Unterstützung sucht, einen passenden Coach findet.

ZUR PERSON



Peter Szabó (50), promovierter Jurist, war 15 Jahre Manager in der Versicherungsbranche. Vor 10 Jahren

begann er, die lösungsorientierte Vorgehensweise auf Coaching und Training zu übertragen. 1997 gründete er das Weiterbildungsforum Basel (grösster Schweizer Anbieter für Coaching-Ausbildung) und lehrt Coaching an mehreren Hochschulen in Europa und Amerika. In seiner Praxis ist er auf Kurzzeitcoaching spezialisiert. (mmw)

LIVE-COACHING MIT BARBARA STEINER

Keinen Schock erlitten, sondern Mut geschöpft

Was unterscheidet Coaching von Therapie oder Beratung? Und wie läuft eine Sitzung ab? Das Weiterbildungsforum Basel hat am Montag in Luzern eine Einführung für Laien inklusive Demonstration am lebenden Objekt veranstaltet.

MATHIAS MORGENTHALER

«Fragen Sie Ihren Sitznachbarn, was passieren müsste, damit sich diese Informationsveranstaltung für ihn am Ende gelohnt hat. Und tauschen Sie dann die Rollen.» Das beginnt ja gut. Mein Sitznachbar, ein Manager, der mich bisher nach Kräften ignoriert hat, tut, als mache er sich Notizen. Schliesslich fügen wir uns ins Unvermeidliche, mi-

men Interesse und beantworten uns je die vorgegebene Frage. Vorne fragt Referent Peter Szabó, ob sich durch die kleine Übung etwas verändert habe. Wir merken: Durchs laute Nachdenken sind wir fokussierter, haben klare Erwartungen. So weit, so gut, aber bitte keine weitere Übung mit Partner.

«Und jetzt wenden Sie sich wieder Ihrem Nachbarn zu, schauen ihm in die Augen und versuchen Sie etwas Unmögliches: Reden Sie von seinen Stärken und beginnen Sie die Sätze mit ‚Ich könnte mir vorstellen...‘. Plötzlich höre ich mich nette Dinge über ihn sagen, die ich sogar glaube – und er traut mir Stärken zu, die mich erstauen. «Wenn wir den andern Menschen ressourcenorientiert sehen, wird vieles möglich», sagt Peter Szabó.

Beim anschliessenden Stehdiener gelingt es mir nicht, alle Anwesenden «ressourcenorientiert» zu betrachten, manche drängen sich vor, andere plustern sich unmöglich an, wieder andere stellen ihre soziale Ader unter Beweis.

Coaching fast nach Drehbuch

Dann beginnt das Ereignis des Abends, ein Live-Coaching mit Barbara Steiner, die auf Einladung des Weiterbildungsforums Basel ihre Coaching-Technik vorführt. In ihrem Buch «Coaching auf den Punkt gebracht» heisst es unter dem Titel «Switch – das Geheimrezept» vielversprechend: «Die praktische Erfahrung zeigt, dass der Veränderungs-„Klick“ sich erst einstellt, wenn es gelingt, den Coachee (Kunden) aus seiner Erfahrungswelt mehr oder weniger brüsk heraus-

und in neue Welten hineinzuziehen, in denen er die Menschen und Dinge in neuem Lichte sieht.» Weil der Kunde nicht freiwillig zu neuen Ufern aufbreche, müsse der Coach ihn dazu animieren, verführen oder gar sanft zwingen. Und an anderer Stelle: «Bekanntlich können richtig gesetzte Schocks einen Heilungsprozess enorm beschleunigen.»

Barbara Steiner eröffnet das Gespräch sehr behutsam. Sie lässt ihren Kunden, einen knapp 60-jährigen Journalisten, der beim Schweizer Fernsehen angestellt ist, erzählen, dass er gerne wieder vermehrt schreiben würde, auch ausserhalb seines Fachgebiets, dass er es aber nicht schaffe, sich gut zu verkaufen. Steiner fragt nach, was in den nächsten 45 Minuten passieren müsste, damit es sich für ihn gelohnt hätte, sich hier zu exponieren,

dann erkundigt sie sich, in welchen Fällen es gut geklappt habe mit dem Marketing in eigener Sache. Und wie er merken würde, dass sich etwas zum Guten verändert habe. Während Steiner die Techniken anwendet, die sie bei Peter Szabó gelernt und selber verfeinert hat, bleibt der Journalist vorerst am Negativen hängen: Er könne nicht einfach jemanden anrufen, ohne einen Auftrag zu haben, er kenne zwar viele Leute, könne das aber ökonomisch nicht nutzen.

Was würde Rolf raten?

Steiner bittet ihn um den Vornamen eines Mannes, der sein Mentor sein könnte, und fragt dann: «Wenn ich Rolf fragen würde, welches Vorgehen würde er dir empfehlen?» – «Das kann ich nicht sagen», antwortet der Journalist.

Auch auf andere Experimente lässt er sich nicht ein, aber mehr und mehr beginnt er nicht nur von seiner Blockade zu reden, sondern auch von seinen Stärken, von Wegen, die er schon mit Erfolg beschritten hat. Er erzählt von Schreibarbeiten, die er ohne Auftraggeber begonnen hat, und dass er Energie spüre, für diese Artikel einen Abnehmer zu suchen.

Zum Abschluss fragt Steiner den Journalisten, wie hilfreich das Gespräch für ihn gewesen sei auf einer Skala von 1 bis 10. «7», sagt dieser, er fühle sich jetzt locker und optimistisch. Später ergänzt er, er habe nichts erfahren, von dem er nicht schon gewusst hätte, insofern sei es kein Aha-Erlebnis gewesen. Aber es habe gut zugenommen, 45 Minuten lang laut nachzudenken und sich ganz ins Zentrum zu stellen.