

# Wenn man die Lösung im Problem findet ...

... dann ist meist ein Coach im Spiel. Interessanterweise wird gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten der Ruf nach einem Coach immer dringlicher. Warum dies so ist, welche Unterscheidung es zur Supervision gibt und wie die Chancen am Coaching-Markt aussehen, recherchierte [Christine Wirl](#).

Wir leben in unsicheren Zeiten. Nichts ist mehr so wie früher. Vieles ist im Wandel. Die gesamte Weltlage und die persönliche Situation allerdings ausschließlich negativ zu erleben und in schwere Depressionen zu verfallen, ist auch nicht der Weisheit letzter Schluss. Es muss Lösungen geben und die Hoffnung stirbt bekanntlich zuletzt. »Die Nachfragen nach Coaching in den letzten zwölf Monaten sind um nahezu ein Drittel gestiegen«, erklärt Dr. Werner Vogelauer (Coach, Trainer, Berater bei Trigon und Partner bei ProWeg). Gründe, einen Coach in Anspruch zu nehmen sind hauptsächlich der Umgang mit neuen Situationen, mit Schwierigkeiten im Umfeld, und auch, um wieder innere Sicherheit zu gewinnen. Der Coach gilt als Sparringpartner bzw. als Reflektor, um sich selbst zu hinterfragen. Weiters sind Konfliktsituationen ein Grund, einen Coach zu konsultieren, Teamprobleme und Change-Prozesse, wobei in letzter Zeit Jobänderungen und Karrierefragen eine ergänzende Rolle spielen. Corinna Ladinig (CTC Academy) beobachtet hingegen, dass »die Firmen die Budgets kürzen und Coaching ist meist darunter. Trotzdem kommen Führungskräfte vermehrt ins Coaching, weil sie nach Neuorientierung suchen bzw. gezwungen sind, sich neu zu orientieren, da die Jobs in Gefahr sind. Jene die bleiben, sind verstärktem Druck ausgeliefert und müssen lernen, mit Stress besser umzugehen. Manche suchen Unterstützung, wenn sie Mitarbeiter im großen Stile kündigen müssen.« Gerade Führungskräfte neigen nicht nur in Zeiten der Krise dazu, Emotionen zu unterdrücken und ihre Angst vor Jobverlust zu verdrängen. Dies kann zu Gefühlskälte und Unnahbarkeit führen oder zu stärkeren körperlichen oder seelischen Problemen. »Daher werden gegenwärtig am häufigsten Themen der Krise bearbeitet. Der Umgang mit Verzicht, mit Überforderung, mit dem Thema Abschied steht im

Vordergrund. Management-Teams arbeiten an neuen Visionen und Zielen sowie an der Stärkung und Professionalisierung von Veränderungsprozessen. Konflikte werden bearbeitet und erlöst, dass sich die Kraft wieder auf die Arbeit und auf die Ziele richten kann«, erklärt Luzia Fuchs-Jorg (Geschäftsführerin Kick-off Management). Executive-Coach Dr. Barbara Schütze berichtet aus Sicht internationaler Tätigkeit, dass »Führungskräfte diese Zeit der Krise wie andere Menschen auch erleben. So kann Furcht, ohne hilfreiche Reflexion, ganze Entscheidungsprozesse lähmen. Angst kann aber auch positiver Antreiber für höchste Aufmerksamkeit, Anspannung und Vertrauen sein, eine Lösung zu finden. Coaching kann hier Bestleistung bringen, angemessene Bewegung ohne Überreaktion verursachen – wenn Manager sich auf die Auseinandersetzung einlassen und Coaches in der Lage sind, sensibel aber klar zu bleiben. Die Qualität des Coachs zeigt sich nirgendwo besser als hier.«

»Definitiv wird Coaching verstärkt in Anspruch genommen, da Coaching sich vor allem durch eine starke Ergebnis- und Umsetzungsorientierung auf der Handlungsebene auszeichnet. Durch die überschaubare Stundenanzahl ergibt sich auch ein niedriger Kostenfaktor«, bekräftigt Mag. Michael Tomaschek (Leiter der Europäischen Ausbildungsakademie). Und weiter: »Der Wirkungsgrad von Coaching ist vor allem in hohen Belastungssituationen wie eben gerade in Krisenzeiten besonders groß, da Krisen zum Teil negative bis schockartige Reaktionen auslösen und damit Blockaden hervorrufen, die man oft nicht alleine auflösen kann.«

## Weitere Coachingthemen

Weitere Coachingthemen skizziert Mag. Veronika Aumaier (Aumaier Coaching Consulting):

- Wissensinput über Zusammenhänge von Managementhandeln und Leadership
- Rollen und Menschenbilder beim Führen: Experte versus Leader
- Gestalten von Strukturen und Regeln, die das operative Führen entlasten
- Managementregelkreis: Warum greift er zu kurz?
- Wissensinput über Zusammenhänge von Haltung, Persönlichkeit, Führungsstil und Führungssystem
- Wie führe ich authentisch und situativ in gesund distanzierter, gelassener Haltung?
- Persönliche Auswirkungen und Lösungsansätze für: Work-Life-Balance, Grenzen ziehen, Burn-out-Prophylaxe, fehlende Sinn/Zweck-Orientierung
- Gestaltung der Beziehung zum Eigentümer/Vorstand/Aufsichtsrat
- Wie »führe« ich meinen Chef, meine Mitarbeiter?

»Wie führe ich einerseits Mitarbeiter, die anspruchsvolle Erwartungshaltungen an die Persönlichkeit und die Beziehungsfähigkeit der Führungskraft haben und Sinn und Zweck der Ergebnisse hinterfragen, und andererseits Vorgesetzte/Eigentümer/

Aufsichtsräte, die rein sachorientiert kurzfristige Ergebnisse einfordern?« fragt Veronika Aumaier. Und weiter: »Die Art und der Umgang im Topmanagement und der erforderliche Umgang mit Mitarbeitern klappt immer weiter auseinander und wird zur Zerreißprobe. Verständnis für diese zunehmend als nicht lösbar erlebte Position des mittleren Managements ist nicht in Sicht.«

### Coaching und Supervision

Coaching entstand aus einer persönlichen Begleitung von Top-Managern, um ressourcenorientiert und in kurzer Zeit berufliche Lösungen zu erarbeiten. Werner Vogelauer: »Heute ist die Szene professioneller geworden, mehr auf Qualität im Prozess und in der Beziehung achtend. Die Anforderungen an Coach und Coaching sind gestiegen, was Komplexität, Kompetenz und Prozess betrifft.«

Supervision kam aus der Begleitung von Teilnehmern psychologischer und psychotherapeutischer Ausbildung, hat sich mit der Zeit verselbstständigt bis hin zu

organisatorischer Begleitung auf der Meta-Ebene.

Werner Vogelauer sieht den Unterschied zwischen Coaching und Supervision ganz einfach: »Beim Coaching steht Handeln im Vordergrund und das Lernen und Klären im Hintergrund, bei Supervision ist es genau umgekehrt. Typisch für Coaching ist die Verwendung in handlungsorientierten Bereichen wie Wirtschaft usw., typisch für Supervision ist die Verwendung im Ausbildungskontext psychologischer und psychosozialer Berufe im Sinne der Reflexion und Vertiefung. Daraus folgt, dass Coaching als kontinuierliche Begleitung der Person auf Sach- und Personenfragen eingeht, permanent die anfängliche Zielvereinbarung begleitet. Supervision ist eher fall- und situationsbezogen und mehr auf Reflektieren, Erkennen und Lernen aus. Das Handeln ist eventuell Folgewirkung.«

Supervision geht auch anhand der zumeist psychologischen Ausbildungsstrukturen und Kompetenzen der Ausbilder tiefer in die psychischen Aspekte.

Luzia Fuchs-Jörg zum Unterscheid Coaching und Supervision: »Coaching ist im-



Marian Dermota



Elisabeth Alder-Würrier



Michael Tomaschek



Peter Battistich



Elfriede Konas

DI Marian Dermota (MD Consult): »Einen Wechsel des Coachs habe ich bis jetzt eigentlich nur dann erlebt, wenn die Führungskraft ins Ausland gegangen ist. Allerdings spielt dann oft noch etwas Zweites hinein: Nachdem Coachs ja verschiedene Schulen durchwandern können und in verschiedenen Bereichen zu Experten ausgebildet worden sind, sucht mitunter die Führungskraft im ausländischen Coachingpool einen Coach mit derselben Schule als Hintergrund. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt registriere ich nicht, dass ein leitender Angestellter einen Coach mitnimmt und die Reisekosten ersetzt. In Vorgesprächen wurde das zwar öfter erwähnt, in dem Moment aber, wo man Flugkosten und ähnliche Kosten wie Übernachtungen hinein kalkuliert, ist dieses Thema zumeist vom Tisch.«

### Wer wird gecoacht?

Coaching ist keine Auftragsarbeit der Firma, ein bestimmtes Wohlverhalten oder Anpassung beim Mitarbeiter zu schaffen. Coaching muss immer freiwillig erfolgen und es ist unbedingt notwendig, dass der Coaching-Kunde beim Coaching Eigenverantwortung übernimmt sowie den unbedingten Wunsch hegt, Lösungen für sein Problem, seine Situation zu finden. Dabei wird immer neben der Person auch deren menschliches wie organisatorisches Umfeld einbezogen. Meist werden in Unternehmen die Führungskräfte gecoacht. Der Nutzen liegt dann eher in der Förderung und Unterstützung der Professionalität. Vor allem wird eine reflektierte Führungskultur etabliert, wenn der Großteil der Manager mit einem Coach arbeitet.

»Generell empfiehlt es sich nicht, dass ein und die selbe Person Führungskräfte und Mitarbeiter coacht«, sagt Michael Toma-

schek. »Es entsteht dadurch ein Informationsgefälle, dass dem Coach seine Allparteilichkeit erschwert und auch dem Mitarbeiter oft das Vertrauensverhältnis unmöglich macht, da er den Coach eher der Führungskraft zuordnet als ihn auf seiner Ebene sieht.«

Marian Dermota sieht Coaching für Führungskräfte auch als Reinigung der Seele: »Gerade jetzt müssen Führungskräfte einsame Entscheidungen treffen und mitunter Mitarbeiter ohne Vorwarnung entlassen. Im Zuge der Gespräche mit dem Coach können sie dann wieder ihre Seele reinwaschen.«

»Weniger oft kommt es vor, dass auch Mitarbeiter gecoacht werden. Hier herrscht noch immer der Gedanke vor, dass Training die Lösung aller Probleme ist. Immer stärker allerdings werden Gruppencoachings und Teamcoachings in Unternehmen eingesetzt, um die Teams zu festigen, zu stärken und um störende Konflikte zu lösen«, meint Luzia Fuchs-Jorg.

Allerdings kann bei Mitarbeitern, die denselben Coach haben wie ihr Chef, die Angst auftauchen, dass ihre Aussagen dem Vorgesetzten brühhwarm erzählt werden. (Trotz Schweigepflicht des Coachs soll dies ja schon vorgekommen sein.) Für Marian Dermota ist Coaching allerdings nicht eine grundsätzliche Frage der Hierarchie, sondern des Bedarfs. »Die Frage stellt sich daher, ob der gleiche Coach Mitarbeiter respektive dessen Führungskraft coachen sollte. Ich habe öfters die Sorgen der Mitarbeiter erlebt, dass der Coach zum Ohr der Führungskraft werden könnte. Da ist natürlich Überzeugungsarbeit in hohem Maße angebracht, die jedoch in ein ganz ausgezeichnetes Erfolgserlebnis überleiten kann. Es ist oft spannend zu erleben, welche geheimen Kreuz- und Querfragen vor allem anfangs von Mitarbeitern auf den Coach niederrasseln, ehe sie bemerken, dass der pro-

fessionelle Coach darauf nicht reagiert und auf keinen Fall irgendwelche Geheimnisse verrät. Selbstverständlich gibt es auch neugierige Führungskräfte, die in die Schranken gewiesen werden müssen. Sollte die Arbeit aber in diesem Kontext funktionieren, habe ich die Erfahrung gemacht, dass mit getrennten Terminen beim gleichen Coach ausgesprochen tragfähige Resultate erzielt werden können.«

»Krisen-Management verlangt höchste Aufmerksamkeit und Disziplin. Top-Coachs haben hier ihren unbezahlbaren und im Fall eines Erfolges auch gerne bezahlten Platz – sei es als Sparringpartner für Verhandlungen auf politischer oder innerbetrieblicher

## Aussichten am Coaching-Markt

Aus heutiger Perspektive haben Absolventen mit einer professionellen Ausbildung und einer möglichen Akkreditierung in Fachverbänden eine gute Chance, aktiv als Coach tätig zu werden. Dies gilt für Leute, die schon im Bereich Wirtschaft tätig sind, schon Kontakte haben, auch entsprechenden psychosozialen und organisatorischen Hintergrund aufweisen.

Newcomer ohne diese Kenntnisse und Beziehungen sollten vorher psychosoziale Grundlagen mitbringen oder sich organi-

satorische/wirtschaftliche Grundkenntnisse aneignen und Kontakte bzw. Netzwerke dazu haben bzw. kennen.

Noch wächst der Marktanteil, jedoch nicht bezogen auf die Zahl der Coaches, sondern die Guten etablieren sich und bauen aus. Die Firmen haben ihre Coachingpools besetzt und Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme eingeführt, aber noch nicht überall erfolgreich ins Laufen gebracht. Michael Tomaschek: »In Klein- und Mittelbetrieben gibt es noch viel Aufklärungsarbeit zu leisten und den Markt für Coaching aufzubereiten. Alles in allem ist die Consultingbranche in Europa in den

letzten 10 Jahren mit einem ca. 25% Anteil an allen Berufssparten relativ stabil geblieben. Jedoch hat sich innerhalb der Branche viel bewegt und Coaching ist zu einem notwendigen Standardangebot geworden, das man liefern muss, um in der Branche bestehen zu können.«

Werner Vogelauer erkennt Positives am Coaching-Markt, nämlich »dass es vermehrt professionelle Anforderungen vom Kunden gibt, z. B. durch Nachfrage der Akkreditierungen, durch Nachfragen zur Kompetenz. Die Kunden wählen sehr selektiv den Coach aus, viele haben

## Verschiedene Möglichkeiten zur Coaching-Ausbildung

### ASO – Akademie für Systemisches Coaching und Organisationsberatung

bietet ab 12. September 2009 den nächsten systemischen Intensivkurs für potenzialorientiertes Wirtschaftscoaching. Der Kurs beinhaltet auch Jobcoaching und Jobtraining (inklusive AMS-Trainerzertifizierung).

### CTC Academy OG

- Train the Coach – Basisausbildung
- Train the Coach – Diplomausbildung und Spezialisierungen ab Herbst Train the Coach mit Vertiefung in wingwave Coaching, Aufstellungsarbeit und Mentaltechniken  
*Alle Diplomausbildungen sind auf einen MBA im Fernstudium anrechenbar.*
- Fortbildung für Coaches zum wingwave Coach und Aufstellungsarbeit im Einzelcoaching

### Europäische Ausbildungsakademie

Die Europäische Ausbildungsakademie bietet Lehrgänge zum akademischen Coach an, die mit einem MSc-Zertifikat (Master of Science) abschließen. Die Ausbildungskosten belaufen sich auf ca. 13.000,- €.

### Jelinek-Akademie

Diplomausbildung Business-Coach, Dauer: 1 Jahr (4 Module), Preis: 9.352,- € exkl. MwSt., Abschluss mit Diplom

### Kick off Management

Lehrgang für Coaching, Kosten: 8.900,- € exkl. MwSt.  
Inhalte: Coachinggrundlagen, Coachingmethoden, Coachingtechniken, Fragetechniken, Hypothesenbildung, Interventions-techniken, Kriseninterventionen, interkulturelles Coaching, Feedbackgespräche, schriftliche Meisterarbeit, Testing und Abschlusszertifikat u.v.m.  
Dauer: ca. 1,5 Jahre

### Konas Consulting Unternehmensberatung GmbH

Fernstudium mit Präsenzmodulen und Online-Präsenzzeiten, vom ACC anerkannt; Investition bei Vorauszahlung: 5.400,- € exkl. MwSt. für die gesamte Ausbildung

### ÖAGG Sektion Supervision & Coaching

Die nächsten ÖAGG-Weiterbildungen für »Supervision/Coaching/Organisationsberatung« beginnen in Wien im Frühjahr 2010, in Linz im Herbst 2010 und in Graz Anfang 2011. Mit Gesamtkosten von ca. 13.500,- € ist zu rechnen. Berufsbegleitend, Dauer: 3 Jahre

### ötz nlp Coaching Ausbildung

Coaching NLP Diplomkurs in 37 Tagen  
Upgrade zur Coaching Berufsberechtigung: 49 Tage  
Teil des staatlich akkreditierten MSc-Lehrganges f. Coaching & HR/Mediation

### ProWeg

Coaching- und Supervisionsausbildungen nach EAS-Standard, Start im Herbst mit zwei Lehrgängen, Dauer: zwischen 2 und 3 Jahren mit je 20 Tagen, Abschluss mit internationaler, europäischer anerkannter Prüfung (schriftlich und mündlich)

### Dr. Barbara Schütze

»Coaching Kompakt« versteht sich als Kompetenzerweiterung für Berater und Manager (maximal 8 Teilnehmer) und wird in 12 Tagen durchgeführt. Inhalte: Haltung – Methoden – Techniken werden nach einem Basisteil so vermittelt, dass eine Anwendung im Feld unmittelbar möglich und erwünscht ist.

### Trinergy

MSc-Wirtschafts-Coach und -Trainer. Dauer: 4 Semester, aufbauend auf der Trinergy-Diplomausbildung zum ICF-Coach.

### Trigon

- Coaching-Werkstatt und Kompakt – ein zweiteiliger Lehrgang in Wien, Köln, Zürich; jedes Jahr (in Wien Beginn im Jänner 2010)
- 19 (Kompakt) bzw. 25 Tage (Werkstatt inkl. Basiswoche Kommunikation und Selbsterfahrung)
- Coaching-Master-Curriculum – eine Seminarreihe für Fortgeschrittene mit Coachingausbildung, Lehrgang 2009/2010, 15 Tage

Vogelauer weist auf die Kundenbefragung »Coaching 07« hin: »Die Kunden wünschen sich einen lebenserfahrenen Coach, der auf den Kunden eingeht und professionell und strukturiert arbeitet. Wichtig ist der gezielte Blick auf das Umfeld. Er muss Zusammenhänge entdecken, die der Coachee selbst nicht sieht.«

»Eine Spezialisierung auf Themen beim Coach bringt mit sich, dass er zum Experten und Berater mutiert und damit nicht mehr coacht. Er gibt dann Wissen weiter und ersetzt ein Training oder gar ein On-the-Job-Training. Diese Art schafft subtile Abhängigkeit und bringt einen zu engen Fokus«, erklärt Werner Vogelauer.

Corinna Ladinig: »Es gibt Coachs, die nur mit einem Modell arbeiten (z. B. provokatives Coaching) und es gibt Coachs, die sich auf bestimmte Themen (z. B. Macht) oder Kundenkreise (z. B. Politiker) spezialisiert haben. Ich arbeite gerne in der Vielfalt – u. a. was Coachingtechniken betrifft – das kommt den Coachees zugute, weil ich hier noch mehr auf die Bedürfnisse des Coachees eingehen kann.«

Marian Dermota: »Ich bin auf Grund meines reiferen Alters zur Auffassung gelangt, dass Kenntnis z. B. des Arbeitsumfeldes des Coachees für einen Prozess sehr wohl Sinn machen kann. Ich bezeichne mich als einen Coach, den man grundsätzlich im industriellen Umfeld überall dort einsetzt, wo Erfahrungen im Management und Prozessbegleitung Sinn macht und auch Erfahrung in technischen und sonstigen Prozessen erwünscht ist. Aus Erfahrung – ich bin selbst einmal als Techniker aktiv gewesen – weiß ich, wie kritisch Techniker dem Coachingmodul gegenüber stehen können.«

## Coaching-Ausbildungen

Ein Coach braucht profunde psychosoziale wie organisationale Kenntnisse, er braucht theoretische und praktische Erfahrung, er braucht didaktische, prozessuale und vernetzte Modelle, Methoden, Instrumente. Kunden schätzen Empathie, Verständnis, Verschwiegenheit und Flexibilität.

Die Coaching-Ausbildungen dauern in der Regel lang und kosten viel Geld. Was lernt der zukünftige Coach und was darf er mit der Ausbildung tatsächlich machen? Luzia Fuchs-Jörg erklärt: »Der Absolvent darf seine Coachingkompetenz als Element der Unternehmensberatung – im beruflichen

Bereich anbieten. Er darf nicht als Lebensberater arbeiten.«

»Coaches dürfen nicht behandeln, sprich bei Vorliegen von psychischen und medizinischen Erkrankungen – und seien es nur Hinweise einer Störung – muss ein Experte hinzugezogen bzw. muss dorthin überwiesen werden«, zieht Michael Tomaschek klare Grenzen.

Werner Vogelauer führt aus: »In Österreich haben wir ein Gewerberecht. Nur Unternehmensberater, Lebens- und Sozialberater sowie Psychotherapeuten dürfen

Coaching ausüben. Mit der erforderlichen Gewerbeberechtigung kann der Absolvent Coaching professionell anwenden. Die Erfahrungen aus 16 Jahren Seminarangebot zeigen, dass die Absolventen dies umsetzen können. Er kann auch anhand der Akkreditierungen bei den entsprechenden Verbänden Mitglied werden. Der Absolvent ist nicht berechtigt, therapeutisch oder quasi-therapeutische Arbeiten durchzuführen. Es befähigt auch nicht, als Organisationsentwickler oder -berater aktiv zu werden.«

## Qualitätssicherung durch Verbandsarbeit

Vor nunmehr 16 Jahren wurde die EAS (European Association for Coaching and Supervision e.V.) gegründet. Der Wunsch der Gründer war es vor allem, Qualität und Professionalität zu sichern.

Ein Kreis deutscher, holländischer und österreichischer Supervisoren, denen vor allem die Weiterentwicklung des supervisorischen Gedankengutes am Herzen lag, gründete 1993 die »EAS«, die European Association for Supervision. Der Grundgedanke war, einen europäischen Verband zu schaffen, der über die Grenzen hinweg gemeinsame Qualitätsstandards definiert und dafür sorgt, dass sie praktiziert werden. Das wird heute durch – von der EAS nach klaren Standards – zertifizierte Institute gewährleistet, die nach strengen Qualitätskriterien ausbilden und prüfen

Obwohl Coaching als Arbeitsansatz deutlich jünger als Supervision ist, war schon bei der Gründung klar, dass sich Coaching als ein Gebiet zu entwickeln begann, das durch seine methodische Nähe zu Supervision in den Verband aufgenommen werden sollte. Heute heißt der Verband »EAS Supervision and Coaching in Europe« und hat unterscheidbare Qualifizierungsstandards für Coaches und Supervisoren. Die »Internationalität« ist weiter gewachsen, so dass die EAS heute in 15 europäischen Ländern mit ca. 500 Mitgliedern vertreten ist.

Von Hans-Georg Hauser, Unternehmensberater, Coach, Supervisor, Ausbilder der EAS, Sprecher der Institute, lehrender und supervidierender Transaktionsanalytiker (TSTA)  
www.supervision-eas.org, www.proweg4you.eu



## Der Brückenschlag zwischen Problem und Lösung

Miklós Szalachy, MAS (Leiter der ADAMO-Beratergruppe) erklärt den Unterschied von systemischem Coaching und Individualcoaching: »Systemisches Coaching unterscheidet sich bereits von Beginn an vom Individualcoaching in der Grundhaltung des Coachs zum Klienten – mit der Erkenntnis, dass jedes Individuum Teil eines Systems (z. B. Familie oder Organisation) ist. Die Einbindung dieser Beziehungskräfte ist der Brückenschlag zwischen Problem und Lösung. Dieser bildet die Grundlage für den individuellen Lösungsprozess. Während Individualcoaching anlassbezogen (= kurativ) wirkt, ist systemisches Coaching zusätzlich auf anhaltende (= generative) Handlungsfähigkeit ausgerichtet. Somit schafft der systemische Ansatz durch Win-win-Situationen auch die Basis für gemeinschaftlichen Erfolg.

Besonders hilfreich ist systemisches Coaching bei permanenter Wiederholung belastender persönlicher Muster in Familien- und Berufssystemen (z. B. anhaltende berufliche oder private Konflikte, Unproduktivität, Verschuldung); ebenso bei Verhinderung der eigenen Entwicklung, bei häufiger Opferhaltung und medizinisch nicht erklärbar körperlichen Symptomen oder Burn-out. Im beruflichen Kontext führt systemisches Coaching besonders bei organisatorischen Veränderungen (Expansion, Restrukturierungen, Neubesetzungen) sowie bei Fusionen oder Entflechtungen zu sehr effizienten Lösungsansätzen; ebenso zu klaren Entscheidungshilfen bei Entwicklung neuer Strategien und Geschäftsfelder.

Der umfassende Nutzen im systemischen Coaching ist seine vielschichtig lösende Hebelwirkung. In allen systemischen Kontexten gelten dieselben Ordnungen. Somit ermöglicht systemisches Coaching in Beruf und Familie gleichermaßen, seinen kraftvollsten Platz einzunehmen und dadurch bestmöglich handlungsfähig zu werden.«

www.adamo.co.at



Ebene, sei es als Mental-Fitness-Coach in Endlos-Krisen-Schleifen, der den Weg aus der Krise kennt«, sagt Barbara Schütze.

»In der Krise wird der Druck auf die Führungskräfte größer. Die Aufgaben werden herausfordernder. Die Konkurrenz und die Angst nehmen zu und damit auch die Einsamkeit«, erklärt Elisabeth Alder-Würer die aktuelle Lage der Führungskräfte. »Daraus ergibt sich, dass Coaching mehr gebraucht wird. Gleichzeitig wird gespart. Das heißt, Unternehmen machen weniger leicht Geld locker, um Coaching für ihre Führungskräfte zu finanzieren. Es gibt Unternehmen, die Geld für externe Berater auf null zurückgefahren haben. Eine Erhebung der Fachhochschule Wien der Wirtschaftskammer hat ergeben, dass Moderationen, Trainings, Mediation und Konfliktvermittlung im Vergleich zum Vorjahr zwischen 40% und 50% zurückgefahren wurden. Andererseits geben die Unternehmen an, dass gezielt Mitarbeiter durch Coaching gefördert werden. Das gilt besonders für Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte und Vertriebsmitarbeiter. Genau jetzt ist der Zeitpunkt, an dem verstärkt auf Qualität geschaut wird bzw. geschaut werden muss. Ein Placebo-Coaching kann und will man sich heute nicht mehr leisten. Für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben braucht man kompetente, fundiert ausgebildete Supervisoren und Coachs. Über diese Qualitätskriterien hinaus ist es noch wichtig, dass die Chemie zwischen Klient und Coach stimmt und eine vertrauensvolle Beziehung möglich ist.«

## Spezialist oder Allrounder?

Es gibt Coachs, die sich auf bestimmte Themen spezialisiert haben. Diese findet man insbesondere in den Bereichen Stressmanagement, Kriseninterventionen, Burn-out und Mobbing – aber auch in speziellen Funktionsbereichen, wie z. B. Verkauf, Strategieentwicklung etc.

Luzia Fuchs-Jorg sagt dazu: »Viele Coachs sehen sich allerdings als Allrounder und bieten durch diese Nichtspezialisierung eine neutrale Partnerschaft an, die sich durch einen Blick über den Tellerrand und Perspektivenwechsel auszeichnet. Sollte ein Coach ein Spezialist sein, dann soll er trotzdem soweit Allrounder sein, dass er von vielen Gebieten jeweils einen Überblick, ja wenigstens Ahnung hat.«



Werner Vogelauer



Barbara Schütze



Veronika Aumaier



Luzia Fuchs-Jorg



Corinna Ladinig

mer zeitmäßig abgegrenzt und vorrangig lösungsorientiert. Heute wird Supervision auch in Organisationen angewendet. Es handelt sich dabei um die professionelle Begleitung von Mitarbeitern oder Teams in herausfordernden Situationen. Supervision ist vorrangig reflexiv und weniger ziel- und lösungsorientiert. Projektteams oder Teams in Change-Prozessen kommen häufig in den Genuss von Supervisions-sitzungen. Schließlich sollte jeder Coach, Berater und Psychotherapeut laufend seinen Supervisor konsultieren.«

Dr. Barbara Schütze bringt es auf den Punkt: »Coaching zielt auf die individuelle Entwicklung ab, Supervision auf die professionelle Betrachtung einer Aufgabe.«

»Supervision ist Unterstützung bei der Reflexion der beruflichen Tätigkeit mit dem Ziel einer weiteren Professionalisierung. Coaching ist eine Form der Supervision, die auf kürzere Zeit angelegt ist und sich mit Herausforderungen im

Rahmen von Führung und Management beschäftigt«, erklärt DI Elisabeth Alder-Würner (öAAG). Und sie vergleicht: »Supervisoren und Coaches sind Gedankenhebammen – sie helfen den Menschen dabei, ihre eigene Lösung zu finden. Sie helfen dabei Scheuklappen zu entfernen, um neue Wege und Lösungen zu sehen, und manchmal sind sie auch Bergführer in neuem Gelände.« *[Gegenderte Formen wurden von der Redaktion im Sinne der Einheitlichkeit korrigiert.]*

Hans-Georg Hauser (ProWeg, Institutssprecher der EAS) erklärt anschaulich: »Coaching ist eher kurzfristig, lösungsorientiert, Supervision langfristig, entwicklungsorientiert angelegt.«

#### Welcher Coach passt?

Es gibt viele verschiedene Coaches am Markt. Welchen wählt man aus? Bleibt man bei einem, oder hat man für jedes Problem

einen anderen? Nimmt man immer denselben oder wechselt man? Und welche Bedeutung hat die Internationalität von Coaches?

Luzia Fuchs-Jorg ist überzeugt davon, dass »Führungskräfte dazu neigen, denselben Coach zu konsultieren und eher ungerne variieren. Ist einmal das tiefe Vertrauen aufgebaut, können Themen rasch und ohne Behinderung gelöst werden. Der Coachee kann sich fallen lassen und muss nicht um seinen Ruf bangen. Sein Coach kennt nach langer gemeinsamer Arbeit die meisten Stärken und Schwächen, was die Arbeit ungemein beschleunigt. Internationale Coaches werden in Anspruch genommen, wenn spezielle Missionen bevorstehen, die bestimmte interkulturelle Aspekte berücksichtigen müssen. Auch für den Aufbau von Niederlassungen in fremden Ländern bedient man sich gerne eines internationalen Coaches, der spezielle Ausbildung im interkulturellen Management mitbringt.«

Werner Vogelauer: »Aus meiner Erfahrung tendiert die Mehrheit zum selben Coach. Einfach deshalb, weil man schon mit ihm gute Erfahrungen gemacht hat, weil die Chemie stimmt und der Coach schon den Kunden und sein Umfeld gut kennt.«

Barbara Schütze schließt sich Vogelauer an, wenn sie über den Vertrauensbonus sagt: »Top-Manager erschließen sich nicht jedermann. Ist das Vertrauen in die Vertraulichkeit und Lösungskompetenz in schwierigen Situationen einmal bestätigt, spielen Kosten für Leistung und Reisen eine untergeordnete Rolle – auch in Zeiten, die wir aktuell erleben. Wer wohin reist, richtet sich nach der Verfügbarkeit und Dringlichkeit. Da sitzen Coach und Coachee auch schon einmal an einem Dritttort, wenn es der raschen Klärung von Entscheidungen in sensiblen Phasen dient.«