

Wenn ein Jurist einem Ingenieur die Wahrsagerkarten legt

Bis vor vier Jahren war Marco Zaugg in der Bundesverwaltung mit Rechtsfragen beschäftigt, heute sieht er sich als Katalysator, der bei anderen «Energie und Leidenschaft» aufspürt. Seine neue Tätigkeit, das Coaching, bezeichnet der 52-jährige Jurist als «Suche nach dem blinden Fleck» und als «grosses Abenteuer».

INTERVIEW
MATHIAS MORGENTHALER

Herr Zaugg, warum haben Sie vor vier Jahren Ihre Kaderstelle in der Verwaltung aufgegeben und sich als Coach selbständig gemacht?

MARCO ZAUGG: Ich war damals stellvertretender Chef der Rechtsabteilung eines Bundesamts und war mir nicht sicher, ob ich mittelfristig gerne den Chefposten übernehmen möchte. Im Rahmen einer Standortbestimmung zeigte sich dann klar, dass mir die Chefrolle nicht behagen würde, dass ich mich wohler fühlte in einer vermittelnden, beratenden Rolle. Die Lektüre eines Zeitungsartikels über den Coaching-Pionier Tim Gallwey, der damals in Grindelwald auftrat, motivierte mich zusätzlich, etwas Neues anzupacken. Ich stand vor der grossen Frage: Wie wird man Coach?

Eine einfache Antwort wäre: Indem man sich Coach nennt und seine Dienste anbietet...

Sie haben Recht, «Coach» ist ein Allerweltsbegriff, er klingt gut, weil er englisch und im Sport etabliert ist, deshalb nennen sich heute nicht nur Supervisoren, Trainer und Organisationsberater, sondern auch Ernährungs- und Stilberater gerne Coach, manche fühlen sich nach einem Wochenendseminar hinreichend qualifiziert. Ich entschied mich für eine einjährige Ausbildung in Österreich und merkte im Verlauf dieser Zeit, dass ein Coach nicht nur viel Lebens-, Berufs- und Führungserfahrung braucht, sondern vor allem ein grosses Mass an Bescheidenheit und Offenheit. Coaching ist mehr

eine Haltung als eine Technik, ein Coach muss sich selber stark zurücknehmen, er sollte seinem Klienten genau zuhören und im richtigen Moment nachfragen, ihm aber keine Ratschläge erteilen. Das ist in der Praxis nicht ganz einfach: Man hat sofort hundert Ideen über das Gegenüber und hätte viele Ratschläge zur Hand; aber Ratschläge sind wie abgetragene Kleider: Man benutzt sie ungern, auch wenn sie passen. Diese Erkenntnis von Thornton Wilder ist zentral für unsere Arbeit.

Sie weisen also dem Klienten die Expertenrolle zu. Welche Leistung erbringen Sie als Coach? Der Klient bezahlt ja nicht für anregende Gespräche, sondern er möchte Lösungen für seine Probleme...

Wir kennen das alle: Wir besuchen ein Seminar über Führung oder Zeitmanagement und sind am Ende euphorisch und voller guter Vorsätze. Nach einigen Wochen stellen wir ernüchert fest: Es hat sich in der Realität wenig geändert. Genau hier setzt Coaching an. Offenbar unterliegen wir in unserem Verhalten Automatismen, die wir wider besseres Wissen wiederholen, wir stellen uns immer wieder selber ein Bein. Als Coach helfe ich mit, den Schalthebel zu finden, der eine Entwicklung in Gang setzt. Manchmal genügt es, die Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Punkt zu lenken, auf den «blinden Fleck» im Verhalten des Klienten. Ich bin dann ein Katalysator, der im Klienten starke Impulse auslöst, die zu Verhaltens- oder Einstellungsänderungen führen.

Wie arbeiten Sie mit Ihren Klienten? Auf rein kognitiv-sprachlicher Ebene?

Etwas vom Faszinierendsten an meiner Arbeit ist, dass sehr unterschiedliche Menschen in ganz verschiedenen Situationen zu mir kommen. Da ist die Theologin, die auf Mission in Afrika ist und Probleme hat mit ihren Vorgesetzten, der Chefcontroller, der sich hinter Papierstapeln verschanzt und nicht mit anderen kommuniziert, die Lehrlingsausbilderin, die zu Hause nicht abschalten kann und unter Schlaflosigkeit leidet, oder der Kadermann, der durch sein

«oberlehrerhaftes» Auftreten angeeckt. Bei so unterschiedlichen Menschen in verschiedenen Konstellationen gibt es nicht ein einziges bewährtes Vorgehen. Ich erinnere mich an ein Erstgespräch mit einem Ingenieur in leitender Stellung, der so richtig in Fahrt kam, als ich ihn mit Wahrsagerkarten konfrontierte. Andere Klienten kommen aus sich heraus, wenn sie mit Farbstiften etwas entwickeln können. Wieder anderen wäre das zu esoterisch. Sie fühlen sich am wohlsten, wenn ich ihnen Fragebögen mit Skalenfragen vorlege. Coaching ist für mich stets ein Abenteuer, bei dem ich mich von dem leiten lasse, was mir der Klient bewusst oder unbewusst anbietet.

Das bedeutet, Sie wissen selber nicht, wohin die Reise geht?

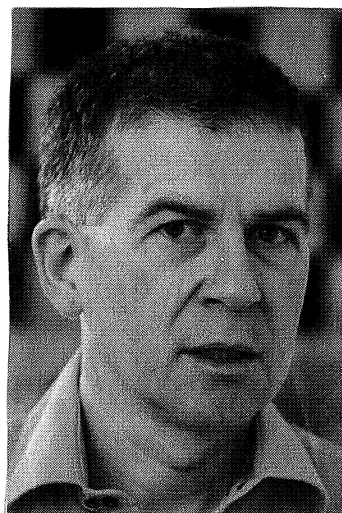
Wir klären jeweils zu Beginn die Fragestellung und vereinbaren ein Ziel. Der Weg ist aber offen. Wenn ich sage, Coaching sei ein Abenteuer, meine ich damit auch, dass ich nie mit Sicherheit wissen kann, welche Instrumente etwas bewirken. Als Coach bin ich selber das Instrument, ich muss versuchen, bei meinem Klienten Energie und Leidenschaft aufzuspüren. Die Auseinandersetzung mit dem Ziel ist der erste wichtige Schritt. Oft nennen Klienten zunächst Probleme und Ziele, die sich später als nebensächlich herausstellen. Zum Kern gelangen wir manchmal erst durch mein beharrliches Nachfragen – oder durch Schweigen. Wenn

ich die Stille aushalte, statt sofort weiterzugehen, kommen oft wichtige Nachsätze. Einer meiner Lehrer hat das den «heiligen Moment des Klienten» genannt.

Sie bezeichnen Ihre Arbeit auch als Übersetzungsarbeit. Was meinen Sie damit?

Jemand hat mich einmal Übersetzer genannt, weil ich ein Flair für Fremdsprachen habe und Bücher wenn immer möglich in der Originalsprache lese. Auch Coaching ist eine Art Übersetzungsarbeit, es geht darum, Brücken zu schlagen, Verbindungen aufzuzeigen. Wir tendieren dazu, die Welt in Fragmente einzuteilen und besonders Probleme sehr isoliert zu betrachten. Gleichzeitig erfahren wir immer wieder, dass Menschen in Organisationen ähnlich funktionieren wie Eisberge: Sie stossen nicht an der Oberfläche zusammen, sondern unter dem Wasser, im Bereich des Unbewussten. Wenn es mir gelingt, neue Verbindungen herzustellen und Zusammenhänge aufzuzeigen – etwa zwischen der Biografie eines Klienten und seinen Schwierigkeiten am Arbeitsplatz – dann leiste ich Übersetzungsarbeit. Im Coaching stehen allerdings nicht die Ursachen eines Problems im Zentrum, sondern die Lösungswege. Die Frage, wann sich jemand gut fühlt und was sich ändern müsste, dass dies öfter der Fall wäre, bewirkt meistens mehr als die Fokussierung auf all das, was falsch läuft.

Kontakt:
marco.zaugg@gmx.net



Marco Zaugg: «Ein Coach sollte keine Ratschläge geben.»

Bild: Alexander Egger

„Der Bund“, 12.04.2006