

Business Coaching: Auszeit auf Teneriffa – auch Zeit für berufliche Entscheidungen?

Vortrag am 16.1.2016 in Puerto de la Cruz, Teneriffa, von Dr. Ralph Schippan



Business Coaching und Teneriffa. Auf den ersten Blick scheint das überhaupt nicht zusammen zu passen. Die Urlaubsinsel des Ewigen Frühlings, das phantastische Klima, Erholung pur. Das bedeutet, dem Alltag zu entfliehen – nur für ein paar Tage über die Wintermonate, oder gar für immer. Für manche heißt das Auftanken, für andere die Erfüllung eines Lebenstraums. Also alles andere als Business, gerade davon soll ja Abstand genommen werden. Aber für viele zeigt sich die Insel nicht nur von ihrer sonnigen Seite:

Für diejenigen, die Leben und Arbeiten auf der Sonneninsel miteinander kombinieren wollen: nicht nur jüngere Auswanderer kommen nach der Anfangseuphorie auf den Boden der Tatsachen zurück: Sprachbarrieren, kulturelles Neuland, wirtschaftliche Flaute. Andere suchen gerade im fortgeschrittenen Alter hier eine neue Erfüllung. Sie tun sich aber manchmal schwer damit, ihre Lebensplanung, ob beruflich oder privat, in der zweiten Halbzeit zu gestalten und umzusetzen. Zum anderen betrifft es diejenigen, die sich eigentlich schon vom Berufsleben verabschiedet haben, für die ein Stück Business jedoch immer noch vorhanden ist und von dem sie aus unterschiedlichen Gründen nicht loslassen können oder wollen: sei es, dass die Weiterbetreuung einer Beteiligungsfirma in Deutschland ruft, oder das Familienunternehmen, dessen weiteres Schicksal dem Senior eine Herzaufgabe bleibt. Vielleicht sind gerade in der Nachfolgeplanung noch wichtige Punkte ungelöst geblieben, weil sie bislang tabuisiert wurden. Alles Lebenssituationen, in denen ein Business Coaching helfen kann.

Andere Menschen kommen für eine Auszeit vom Geschäftsleben nach Teneriffa, um sich hier ganz bewusst ihren anstehenden offenen Fragen, ob beruflicher oder privater Natur, zu widmen, z.B. in Form eines Intensiv-Workshops. Früher lief das unter dem Schlagwort „Reise zu dir selbst“, „Die eigene Mitte finden“, usw. Es gibt gerade hier auf der Insel eine Fülle von Zentren, häufig mit esoterischen Angeboten, von denen inzwischen allerdings viele in die Jahre gekommen sind. Ihre Nachfrage nimmt deutlich ab und die Angebote erfüllen vielfach nicht die an sie gestellten Erwartungen.

Dagegen greift immer mehr die Erkenntnis, dass professionelle Ansätze, wie gerade das Systemische Business Coaching, die sehr viel effektivere Herangehensweise an solche Fragen ist, vor allem - aber nicht nur – für solche mit beruflichem Bezug. Schon seit vielen Jahren hat sich diese Methodik dank ihrer wissenschaftlich fundierten Tools zunehmend in Großunternehmen durchgesetzt. Praktisch jede Führungskraft, und zwar nicht nur im Top-Management von Konzernen oder großen Firmen, hat heute „ihren“ Coach. Inzwischen wird darüber auch offen gesprochen. Es wird nicht mehr als ein Makel angesehen, wenn man sich einer solchen Unterstützung bedient. Im Gegenteil. Die Erfolge sind unübersehbar: Steigerung der Arbeitseffizienz, größere Zufriedenheit mit der Arbeit, ein ausgewogeneres Verhältnis aus Lebens- und Arbeitszeit sind nur einige Beispiele.

Auch bei mittleren und kleineren Firmen, vor allem bei inhabergeführten Familienunternehmen sowie auch bei Selbstständigen und Freiberuflern, beginnt Business Coaching immer populärer zu werden. Aus meiner eigenen Praxis in Deutschland als Business Coach für Freiberufler weiß ich, dass sich inzwischen auch Partner von Anwaltskanzleien, Steuerberater oder Ärzte coachen lassen. Früher wäre es undenkbar gewesen, dass sich ein Rechtsanwalt, womöglich noch einer, der vor den höchsten Gerichten auftritt, die Blöße gegeben hätte, etwas an sich für veränderungsbedürftig anzusehen. Allein der Gedanke daran war schon frevelhaft genug. Heute, mit zunehmendem Wettbewerb gerade unter den großen Wirtschaftskanzleien, und damit verbundenem verschärften Kampf um die Mandate, haben gerade die prominenten Leistungsträger, die Senior- oder Equity Partner von großen Law-Firms, das Potential erkannt, das in einem Coaching-Prozess steckt: Verbesserung des Umgangs mit den Kollegen, den Mitarbeitern, auch mit den Mandanten, sowie die Erhöhung der eigenen Lebensqualität und nicht zuletzt die Erhaltung der Gesundheit. Das sind alles Faktoren, auf die früher in solchen Berufsfeldern wenig geachtet wurde. Auch hier ist ein also ein Wandel im Gange. Ich sehe auch da eine Zukunft für Business Coaching Workshops auf Teneriffa.

Wie ist Business Coaching im Kontext anderer Beratungsangebote angesiedelt?



Wenn Sie zu einem Arzt, einem Steuerberater oder einem Anwalt gehen, erwarten Sie einen Ratschlag für eine konkrete Vorgehensweise, damit Sie wieder gesund werden, steuerlich optimal aufgestellt sind oder Ihre Rechte bestmöglich verteidigen oder durchsetzen können. Sie wählen diesen Berater aus, weil er eine hohe Fachkompetenz hat oder jedenfalls laut einer Empfehlung haben soll. Wenn eine Firma einen **Unternehmensberater** ins Haus holt, wird auch ein Rat gesucht, nämlich ein konkretes Konzept als Ergebnis erwartet, um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern und das Unternehmen zukunftssicher zu machen.

Beim **Coaching** geht es um etwas anderes: ein Coach, daher der Name, verhält sich wie ein Kutscher: er dirigiert von seinem Kutschbock aus das Gefährt, hält es auf Kurs, aber der Kurs selbst wird von den Fahrgästen festgelegt. Sie wollen die von ihnen gewünschte Route unbeschadet und schnell, d.h. erfolgreich, zurücklegen. Auch ein guter Coach gibt nicht den Weg selbst vor, allenfalls sorgt er dafür, dass der Prozess innerhalb der Leitplanken (z.B. Einhaltung von Kommunikationsregeln) bleibt. Er richtet im Gespräch mit dem Klienten seine Aufmerksamkeit darauf, welches die für diese Persönlichkeit bislang nicht ausreichend freigesetzten Ressourcen sein könnten, um zur Lösung des akuten Bedürfnisses oder Problems beizutragen. Das ist nie eine Lösung von der Stange oder etwas, für das man ein Muster aus Datenbanken oder Rechtssprechungskarteien herausnehmen kann. Es geht vielmehr darum, dass der Klient - durch den Coach angeregt - selbst erspürt, welche Potentiale in ihm vorhanden sind und mobilisiert werden können.

Im Coaching am weitesten verbreitet ist der „**Systemische**“ **Ansatz**: dabei steht die Persönlichkeit des Klienten im Vordergrund, und zwar im jeweils relevanten Umfeld (System). Das können je nach Problemstellung Arbeitskollegen, Kunden, andere Geschäftspartner oder Familienmitglieder sein. Systemisches Coaching hat dabei auch immer etwas mit Anregung zur Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion zu tun. Das ist die wichtigste Voraussetzung, um Veränderungen, größere oder auch kleinere, bewirken zu können. Coaching setzt also nicht nur einen methodisch geschulten und möglichst auch mit den einschlägigen Branchenkenntnissen vertrauten Coach voraus. Genauso wichtig ist auch die aktive Bereitschaft des Klienten, sich zu öffnen. Der Entscheidung zu einem Coaching geht in der Regel die Erkenntnis voraus, dass man spürt, dass etwas nicht so richtig rund läuft und eine Veränderung des aktuellen Zustands erwünscht ist. Nicht selten ist dieser Wunsch sogar recht dringend, weil die Situation belastend oder gar brisant ist und eine Lösung keinen Aufschub duldet. Mit diesem Rucksack geht man dann auf die Suche nach einem Coach.

Worin liegt nun die besondere **Rolle eines Coachs**? Nun ganz wesentlich ist: er hat keine eigenen Interessen bei der Lösung des Problems. Er ist weder Kollege, Chef, Freund oder Familienersatz. Bei einem gespürten Unbehagen im Betrieb geht man nun einmal nicht gerne zum Kollegen oder Chef. Zu oft könnte einem das als Schwäche aus gelegt werden, seine Probleme nicht selber lösen zu können. Und auch die Partnerin oder Ehefrau ist häufig mit beruflichen Fragen überfordert, vor allem deswegen, weil in belasteten beruflichen Situationen fast immer auch eine Verzahnung mit dem Privatleben vorliegt.

Oft bestehen da divergierende Wünsche zwischen den Partnern. Z.B. wenn man sich mit dem Wunsch nach einem Wechsel des Unternehmens oder des Arbeitsortes trägt, kann dies das Sicherheits- und das soziale Bedürfnis des Ehepartners extrem tangieren. Die Arbeit mit dem unabhängigen Coach hingegen garantiert, dass die gefundene Lösung dasjenige in den Fokus rückt, was für den Betroffenen selbst wesentlich ist und ihn darum auch stärkt. Im Laufe der Zeit entsteht so ein Vertrauensverhältnis, bei dem sich der Coach und der Klient jeweils „auf Augenhöhe“ begegnen.

Darin unterscheidet sich Coaching auch von **Mentoring**: der Mentor ist meist eine ältere, eine erfahrene Person, z.B. im eigenen Betrieb, die dem jüngeren hilft, mit den neuen Gegebenheiten klarzukommen und potentielle Fallen vorab zu erkennen und umgehen zu können. Bei dem Neuantritt z.B. eines Vorstandsposten verhilft ein früherer, vielleicht schon ausgeschiedener Vorstand aus derselben Branche mit seinen Erfahrungen, seinem Netzwerk, seinen Kontakten dem Neuling dazu, dass dieser möglichst schnell in seine neue Rolle hineinwächst. Beim Mentoring geht es auch weniger um die konkreten fachlichen Fähigkeiten - die bringt der Neue zumeist aus seinen vorhergehenden Karrierestufen mit. Vielmehr geht es um Hilfestellung beim Erkennen der ungeschriebenen Regeln in einem Unternehmen und um das Erlernen von Konfliktfähigkeit in der neuen Hierarchieebene, also allgemein darum, dem Jüngeren auch hinsichtlich seiner nicht rein fachlichen auf die Sprünge zu helfen. Dies geschieht bewusst auch durch Erteilung von Ratschlägen durch den Mentor. Besonders qualifizierte Mentoren wenden gerade auch Methoden des Systemischen Coachings an, z.B. in der Förderung der Führungsqualifikation oder bei der Unterstützung von Konfliktlösungen.

Um die Lösung von Konflikten geht es auch bei einem benachbarten Beratungsfeld, das derzeit stark an Bedeutung gewinnt: die **Mediation**. Sie dient zur außergerichtlichen Beilegung von Konflikten, z.B. bei Streitigkeiten unter Nachbarn, bei Ehescheidungen, im sozialen Bereich aber vor allem auch im Bereich der Unternehmen, bei der sog. Wirtschaftsmediation. Der Mediator vermittelt zwischen den Streithähnen, so dass diese selbst eine Lösung finden, die ihnen eine dauerhaft erträgliche Konfliktregelung beschert. Das ist vor allem dann wichtig, wenn die Streitenden später, wie Nachbarn, Eltern gemeinsamer Kinder oder durch Lieferverträge verbundene Unternehmen weiterhin miteinander auskommen müssen. Hauptaufgabe des Mediators ist es, die zerstrittenen oder gar verfeindeten Parteien überhaupt wieder an einen Tisch und dann zu einem Gespräch miteinander zu bringen. Der Mediator hat dabei wie ein Coach eine eher beobachtende, aber gesprächsfördernde Rolle, ohne dass er selbst einen Ratschlag gibt oder einen Vorschlag zur Lösungsfindung anregt. Daher wundert es nicht, dass die bei der Mediation angewandte Methodik starke Ähnlichkeit zu derjenigen beim Systemischen Coaching aufweist.

Vom Coaching abzugrenzen ist die **psychotherapeutische Beratung** oder Behandlung. Sie richtet sich an den seelisch erkrankten Menschen und setzt eine dafür spezielle Berufsausbildung und Erfahrung des Therapeuten voraus. Demgegenüber richtet sich das Coaching, auch das Business Coaching, immer an den gesunden Klienten, der in der Regel über die volle Kraft zur Lösung des aktuellen Zustandes verfügt, auch wenn er diese zur Zeit als belastend, möglicher Weise auch als brisant ansieht und darum gerade die Hilfe eines Coachs sucht. Auch die Zielsetzung ist eine andere: bei der Psychotherapie geht es um die Bewältigung des in der Vergangenheit, häufig vor langer Zeit, Erlebten, beim Coaching um das Auffinden von Lösungsansätzen für die Zukunft. Das schließt aber nicht aus, dass sich einige beim Coaching angewandte Tools aus der psychologischen Wissenschaft oder aus der psychotherapeutischen Beratungspraxis heraus entwickelt haben.

Meine Praxis als Systemischer Business Coach tangiert in gewisser Weise alle oben beschriebenen Beratungskontexte. Ich starte zwar zumeist mit dem für Coaching typischen Ansatz, dass ich zunächst das Gespräch öffne, um mich dem Anliegen des Klienten unvoreingenommen widmen zu können. Wenn ich aber dann sehe, dass an bestimmten Kreuzungspunkten ein Input von mir im Sinne eines Ratschlags angezeigt wäre, halte ich mich da nicht zurück. Nicht selten sind das auch ganz praktische, z.B. betriebswirtschaftliche, Hilfestellungen oder Empfehlungen für die Inanspruchnahme anderer Personen aus meinem Netzwerk. Der Klient hat es ja immer in der Hand, dem zu folgen oder nicht. Gerade auch bei jüngeren Klienten sehe ich mich oft in der Rolle des erfahreneren Mentors. Wenn ich ein Paarcoaching mit dem Ziel einer Konfliktlösung betreue, verstehe ich mich durchaus auch als Mediator, mit dem Ziel eine für beide befriedende „Win-Win Lösung“ zu finden. Bei solchen Konfliktcoachings verwende ich auch den vom Wiener Psychologen und Arzt Viktor F. Frankl entwickelten Ansatz der Logotherapie bzw. Existenzanalyse an, der mit folgendem Zitat gut charakterisiert wird: „Das Wissen um eine Lebensaufgabe hat einen eminent psychohygienischen Wert. Wer um den Sinn seines Lebens weiß, dem verhilft dieses Bewusstsein mehr als alles andere dazu, äußere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden“.

Typische Inhalte beim Business Coaching?

Ich unterscheide je nach Altersgruppe der Klienten zwischen drei Gruppen von Inhalten:

1. **Karriereplanung:** hier richtet sich das Coaching an junge Menschen am Start in den Beruf mit der Frage: Wie zeige ich, wer ich bin und was ich kann? Ein wesentliches Tool, was ich gerne da einsetze, ist der sog. „Karriereanker“ nach Edgar Schein. Damit lässt sich feststellen, welche berufliche Erfüllung der Berufsneuling sucht: Ist es der Wunsch, stets eine konkrete technische oder kaufmännische Aufgabe zu erfüllen und dabei zu brillieren, ist es die Ambition zu höheren Managementaufgaben oder ist es die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die für ihn unabkömmlich ist?

2. **Fortgeschrittener Berufstätiger:** es geht in dieser Lebens- und Arbeitsphase häufig um die Bearbeitung von Konflikten: innerhalb eines Teams, zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem oder um ein ausgewogenes Verhältnis aus Arbeit und Freizeit. Es stellen sich Fragen wie: Wo will ich hin? Wie organisiere ich nicht nur in meiner Funktion im Unternehmen sondern vor allem auch mich selbst? Wie erhalte ich meine Kraft?
3. **Übergang in ein Leben nach der Arbeit:** wie geht es weiter mit dem Inhalt meines Lebens nach der Arbeit? Warum fühle ich mich gerade jetzt, wo ich meine, alles erreicht zu haben, in meiner Haut gar nicht so wohl? Gerade solche Themen kommen auf, wenn die Auszeit zum Alltag wird und es einem gerade dann eigentlich besonders gut gehen sollte. Für die Bearbeitung solcher Themen eignet sich meiner Erfahrung nach das Wertecoaching in besonderer Weise. Der schon reifere Mensch weiß in der Regel sehr genau, welche Werte in seinem Leben in welcher Priorität von Bedeutung sind. Aber oft stellt sich im Laufe der Gespräche heraus, dass der eine oder andere dieser hochgehaltenen Werte aktuell nicht zu seinem Recht kommt oder gar an Relevanz verloren hat. Das ist daran zu erkennen, dass es zu einer bestimmten Fragestellung divergierende „Innere Stimmen“, also eine innere Zerrissenheit, gibt. Damit das Leben wieder lebenswert, also sinnerfüllend wird, gilt es, diese verschiedenen inneren Anteile behutsam wieder zu versöhnen.

Wie läuft nun konkret hier auf Teneriffa das Coaching ab? In einem kostenfreien Vorgespräch, entweder noch in Deutschland oder für die Ansässigen hier auf der Insel, schildern die Klienten ihre aktuelle Fragestellung. Wir stellen fest, ob die „Chemie“ zwischen uns stimmt. Es ist ganz wichtig, dass eine „gemeinsame Wellenlänge“ vorhanden ist, so dass wir miteinander in Richtung auf die Problemlösung arbeiten können. Wir verständigen uns dann über die konkreten Konditionen, z.B. die Häufigkeit der Treffen, die Kosten und den weiteren Ablauf. Die nachfolgenden Gespräche, aus denen sich das konkret zu bearbeitende Anliegen ergibt, finden weiterhin in einer höchst vertraulichen Umgebung statt. Es geht im Folgenden darum, dass sich der Klient „auf den Weg macht“, um gewünschte Veränderungen zu vollziehen. Was liegt daher näher, dass das Coaching während einer gemeinsamen Wanderung im Naturambiente Teneriffas stattfindet? Die Insel bietet hierzu viele Möglichkeiten: vom Strandspaziergang über eine leichte Wanderung durch die Mandelblüte bis hin zur anspruchsvollen Tour im Tenogebirge. Alles wird abgestimmt auf die persönlichen Bedürfnisse und Fähigkeiten. Allerdings dient eine solche Wanderung nicht primär dem Ziel, sich sportlich zu verausgaben sondern dazu, einen Platz in der Natur zu finden, um miteinander effizient und mit höchster Wertschätzung an dem zu lösenden Anliegen zu arbeiten. Die intensive Wahrnehmung des Teneriffa-Klimas trägt viel dazu bei, den Zugang zu den eigenen Potentialen zu finden und damit das Coaching erfolgreich abzuschließen.