

---

Interkulturelles Coaching in ...

**Schweiz**





## In diesem Beitrag finden Sie:

### 1. Coaching in der Schweiz – eine Einführung

Wie verbreitet ist Ihrer Ansicht nach Coaching in der Schweiz? .....	239
Wie ist die gesellschaftliche Sicht auf das Thema? .....	240

### 2. Passende Coaching-Tools

Passend: Erheben des Soziometrischen Status.....	242
Passend: Werte- und Entwicklungsquadrat .....	244

### 3. Kritische Coaching-Tools

Kritisch: Konfrontative und provokative Fragetechniken.....	249
Kritisch: Rollenspiele, Aktionsmethoden .....	250

### 4. Hilfestellungen

Zentrale Aspekte für den Erfolg von Coaching in der Schweiz.....	253
Literaturhinweise, Quellen.....	255

### 5. Über die Autorinnen .....

256

---

# 1. Coaching in der Schweiz – eine Einführung

---

*von Elisabeth Mlasko und Kirsten Brennemann*

Ganz wichtig sind uns an dieser Stelle folgende Hinweise: Wie in der Einleitung zu diesem Buch bereits erwähnt wird, bleiben die individuellen Persönlichkeitsaspekte gegenüber den kulturellen Unterschieden von zentraler Bedeutung. Im speziellen Fall Schweiz müssen zudem die unterschiedlichen Sprachgebiete berücksichtigt werden. Unsere Erfahrungen beziehen sich auf Klienten aus der Deutschschweiz. Die Beispiele und Tipps können nicht 1:1 auf die italienische und französische Schweiz übertragen werden. Auf interkulturelle Unterschiede innerhalb der Deutschschweiz wird nicht eingegangen, welche selbstredend ebenfalls vorhanden sind – nehmen wir nur etwa Zürich, Bern, Basel.

*Fokus  
Deutschschweiz*

## **Wie verbreitet ist Ihrer Ansicht nach Coaching in Schweiz?**

Coaching ist in der Schweiz recht weit verbreitet. Dies hängt auch mit der grundsätzlich hohen Bereitschaft zusammen, sich für Problemlösungen qualifizierte Unterstützung zu suchen. Coaching wird in der Schweiz gemäß der Studie von Seiger & Künzli (2012) besonders häufig im Gesundheits-/Sozialwesen und im Bildungswesen eingesetzt.

*Weite Verbreitung*

## **Für welche Anlässe wird Coaching in der Schweiz eingesetzt?**

Coaching wird in der Schweiz hauptsächlich für berufliche Themen und zum Teil als Life Coaching genutzt. Wie die Studie von Künzli & Seiger (2012) sowie eine Studie des ICF (International Coaching Federation, 2012) zeigen, liegt der Fokus beim Führungskräfte-Coaching. Die Schwerpunktthemen sind ähnlich wie in anderen westeuropäischen Ländern: Persönliche Entwicklung, Selbstbewusstsein/Selbstvertrauen, soziale Kompetenzen und Karrierethemen.

## Wie ist die gesellschaftliche Sicht auf das Thema?

*Abhängig von  
Bildungsgrad und  
Hierarchieebene*

Die gesellschaftliche Sicht ist nach unserer Erfahrung nicht zuletzt vom Bildungsgrad und der Hierarchieebene abhängig. Je höher der Bildungsgrad, desto wahrscheinlicher, dass man ein positives Bild von Coaching hat und sich Vorteile davon verspricht. In anderen gesellschaftlichen Bereichen kann es jedoch durchaus vorkommen, dass Coaching ein eher negatives Bild hat. Dann wird es als Zeichen von Schwäche/Versagen angesehen, wenn man einen Coach zur Seite gestellt bekommt. Leider ist auch in der Schweiz der Begriff „Coach“ nicht geschützt und Angebote wie „Einkaufs-Coaching“ und „Bastel-Coaching“ sind Wasser auf den Mühlen der Skeptiker.

## Rollenbilder: Wie würden Sie die typische Beziehung zwischen Coach und Coachee in der Schweiz beschreiben?

*Professioneller  
Coaching-Ansatz*

Wie unsere Erfahrungen und die genannten Studien zeigen, haben in der Schweiz viele Coachs eine zertifizierte Coaching-Ausbildung durchlaufen und legen Wert auf regelmäßige Weiterbildung. Dadurch ist der Coaching-Ansatz der meisten Coachs professionell: Coaching findet auf Augenhöhe statt und es wird ziel- und lösungsorientiert vorgegangen. Die Mehrheit der professionellen Coachs versteht sich – gemäß der Umfrage (Seiger & Künzli, 2012) – als Prozessberater und nicht als Experte oder Fachberater. Der Coach nimmt zudem oftmals die Rolle eines Sparring-Partners für den Coachee ein.

## In welchen Bereichen mussten Sie das klassische Grundkonzept von Coaching anpassen um erfolgreich coachen zu können?

*Zeit nehmen für  
Beziehungsaufbau*

*Kirsten Brennemann:* Im Vergleich zu Deutschland ist es meiner Meinung nach hilfreich, deutlich mehr Zeit für den Aufbau einer guten Beziehung zwischen Coach und Coachee einzuplanen. Insbesondere in der Anfangsphase ist ein eher zurückhaltender, angepasster Sprachstil von Vorteil. Wer zu schnell auf deutsche Art „auf den Punkt“ kommt, riskiert, dass der Rapport zum Klienten nicht ausreichend wachsen kann. Allerdings sollte diese Sensibilität für einen guten Coach ohnehin selbstverständlich sein. Hinzu kommt, dass man als Deutscher (insbesondere als Nordlicht) seine Sprachgeschwindigkeit aus Rücksicht etwas reduzieren sollte. Hochdeutsch ist für viele Schweizer eine Art Fremdsprache und deshalb dauert der Verständnisprozess oftmals ein paar Sekundenbruchteile länger. Sinnvoll ist es zudem, wenn Sie zügig lernen Schweizerdeutsch zu verstehen, damit sich Ihre Coachees ohne Einschränkungen in ihrer vertrauten Sprache äußern können.

*Elisabeth Mlasko:* Im Vergleich zu Österreich sollte man mit humorvollen Bemerkungen aufpassen und darauf achten, dass das Verhalten des Coachs vor allem in der Anfangsphase als genügend distanziert wahrgenommen wird. Konkret lässt sich das schwer beschreiben, aber ich habe festgestellt, dass eine witzige Bemerkung, die zwar durchaus inhaltlichen Gehalt hat – was in Österreich geschätzt wird – in der Schweiz zu innerlichem Rückzug führen kann. So pflegt man meiner Einschätzung nach speziell in Wien den „schwarzen“ Humor. Wir Wiener scheuen nicht davor zurück, auch mit Tod und Teufel, Himmel und Hölle Witze zu machen. Diesen Hang zum Morbiden sollte man in der Schweiz meiner Einschätzung nach tunlichst ablegen – nicht nur in Sachen Humor. Zudem sollte man Selbstironie, Sarkasmus und schon gar Zynismus höchstens in Minimaldosierungen einsetzen. Das soll keineswegs heißen, Schweizer seien humorlos. Nach meiner Erfahrung ist es vielen Schweizern aber sehr wichtig, Menschen nicht zu nahe zu treten oder gar zu beleidigen.

*Vorsicht bei Ironie  
und schwarzem Humor*

### **Haben Sie ein konkretes Beispiel?**

*Kirsten Brennemann:* Viele Schweizer sind oft sehr rücksichtsvoll und höflich – das merkt man auch daran, dass man als Deutscher oder Österreicher umgehend gefragt wird: „*Verstehen Sie Schweizerdeutsch?*“ Die Rücksicht geht so weit, dass es immer wieder passiert, dass man die Frage zwar mit „Ja“ beantwortet, sich das Gegenüber aber dennoch bemüht, Hochdeutsch zu sprechen.

Eine Anpassung der eigenen Sprache an die lokalen Besonderheiten – selbst wenn man kein Schweizerdeutsch sprechen lernen möchte – zeigt einerseits eigenes höfliches Entgegenkommen und verhindert andererseits kleine Fauxpas: So erzählte einmal eine jüngere Schweizer Klientin ganz empört, dass ihr neuer deutscher Chef abends „Tschüss“ zu ihr gesagt hatte. „Wir haben doch nicht im Sandkasten zusammen gegessen“, ergänzte sie. „Tschüss“ sagt man in der Schweiz nämlich nur zu Freunden und Kollegen, mit denen man „Duzis gemacht“ hat. „Duzis machen“ – sich das „Du“ anbieten – das geht übrigens in der Schweiz meiner Erfahrung nach recht schnell und unkompliziert. In den meisten Firmen wird oftmals der nächste „Apéro“ (Umtrunk) als Anlass genommen, mit Kollegen und sehr oft auch Vorgesetzten anzu stoßen und zur Du-Form zu wechseln.

## 2. Passende Coaching-Tools

### Passend: Erheben des Soziometrischen Status

Autorin: Elisabeth Mlasko (das Tool wurde ursprünglich in den 1930er-Jahren von J. L. Moreno entwickelt)

<i>Zielgruppe, Themen</i>	Teamleiter.
<i>Einsatzziel</i>	Tieferes Verständnis der Beziehungen in einem Team.
<i>Coaching-Phase</i>	Jederzeit.
<i>Funktioniert meist gut, weil ...</i>	Meiner Erfahrung nach schätzen viele Schweizer, mit denen ich zusammengearbeitet habe, systematische Vorgehensweisen und sind gleichzeitig an tieferem Verständnis von Zusammenhängen interessiert. Allgemein von Nutzen ist die visuelle Darstellung der Teambeziehungen, was mehr Informationen liefert als eine rein verbale Analyse.
<i>Dauer</i>	Eine zweistündige Sitzung für die Erstellung des Soziometrischen Status, Umsetzung in der Realität kann unterschiedlich lange dauern und weitere Coaching-Sitzungen erfordern.
<i>Voraussetzung/ Vorbereitung</i>	Als Hilfsmittel kann man Holzfiguren oder eine Magnetwand mit symbolischen oder auch einfachen Magneten verwenden. Man kann auch Papier und Bleistift verwenden, allerdings lässt sich damit weniger gut weiterarbeiten. Gut eignen sich auch Kärtchen mit den Namen der Teammitglieder. Der Coachee kann diese im Raum auslegen und zum besseren Verständnis der jeweiligen Teammitglieder selber von Kärtchen zu Kärtchen wandern.

Der/die Coachee stellt sich und sein Team auf, wobei nicht die organisatorische, sondern die Beziehungskomponente im Vordergrund steht: Wie weit stehen die Figuren voneinander entfernt, sind sie einander zugewandt etc. Anschließend fragt der Coach vertieft nach, wie es zu diesem Bild kam.

### **Konkretes Beispiel**

In einem mittelgroßen Schweizer Unternehmen übernimmt Herr Wälti (Name frei erfunden) ein Team. Er nimmt Spannungen wahr, aber auch wenig Offenheit, darüber zu sprechen. Dies ist übrigens auch eine kulturell bedingte Situation in der Schweiz – offen über Schwierigkeiten zu diskutieren, Probleme direkt anzusprechen ist eine kulturelle Stärke. Es fällt Herrn Wälti schwer, die Ursachen einzuschätzen, aber er ist sich sicher, dass die Leistungsfähigkeit des Teams potenziell höher sein könnte, als sie ist. Organisatorisch und bezüglich der Kompetenzen ist das Team gut aufgestellt. Wir wählen als Instrument für die soziometrische Analyse Namenskärtchen, die er am Boden auslegt.

Zunächst legt er die Kärtchen gemäß dem realen Arbeitsalltag aus – die Nähe der Zusammenarbeit bestimmt die Nähe der Kärtchen. An dieser Stelle benutze ich einige weitere Tools aus dem „Psychodrama“ (Soziometrie ist eines der Instrumente des Psychodramas, das Jakob Levi Moreno entwickelt hat): zunächst die Rollenübernahme. Ich fordere Herrn Wälti auf, sich auf die einzelnen Plätze der Teammitglieder zu stellen und in der Ich-Form zu sprechen, wie es der jeweiligen Person da geht. Nun führe ich Rolleninterviews und Herr Wälti antwortet einmal als Frau X, dann als Herr Y etc. Dabei erkennt er, dass die Mitarbeitenden zwar für ihre Arbeit motiviert sind, aber aus ihrer Sicht mit den „falschen Leuten“ zusammenarbeiten. So entdecken wir die Ursachen für Herrn Wältis Wahrnehmung, dass „hier irgendwas nicht stimmt“.

Nun lade ich Herrn Wälti ein, soziometrische Optimierungen vorzunehmen. Das war ihm in diesem Ausmaß nicht bewusst gewesen, da er das Arbeitsergebnis der Subteams als ausreichend beurteilte.

Wir halten die Ausgangslage auf einem Flipchart für einen anschließenden Vergleich fest, und Herr Wälti legt die Kärtchen in einem zweiten Schritt nach dem Kriterium „Beziehungsqualität“ auf. Das Bild zeigt nun recht starke Abweichungen von der ursprünglichen Ausgangslage.

Die weiteren Schritte in Kürze:

Wir bilden Hypothesen, wie eine Teamoptimierung aussehen könnte. Relevant sind die Kompetenzen, die Beziehungen im Team und die

Sitzordnung im Büro. Danach wird ein Teamtag durchgeführt, wobei wiederum – nun gemeinsam mit dem ganzen Team – eine soziometrische Analyse durchgeführt wird, die sich weitgehend mit den Einschätzungen von Herrn Wälti deckt.

Das Teamklima war anschließend deutlich besser und auch die Leistungen stiegen gemäß der vorherigen Einschätzung durch Herrn Wälti.

---

*Mögliche Probleme* Bisher keine vorgekommen.

### Passend: Werte- und Entwicklungsquadrat

Autorin: Kirsten Brennemann – nach Schulz von Thun (1999, S. 43 ff.).

*Zielgruppe, Themen* Perfektionisten auf allen Ebenen und in allen Bereichen, sofern ihr Verhalten als hinderlich oder störend (für sie selbst) in Erscheinung tritt.

*Einsatzziel* Aufzeigen, dass auch eine nicht hundertprozentige Zielerreichung o.k. ist, Reframing, Bezugsrahmenerweiterung.

*Coaching-Phase* Change/Veränderungsphase.

*Funktioniert meist gut, weil ...* Warum sind Schweizer Uhren und Taschenmesser so berühmt und beliebt? – Die Schweiz ist bekannt für höchste Präzision und die hohe Qualität ihrer Produkte. Alle Komponenten eines Produktes sind wohldurchdacht und bestens aufeinander abgestimmt. Da wird nichts dem Zufall überlassen. Präzision und Perfektion sind tief verwurzelte Schweizer Tugenden. Und das ist gut so für viele hochwertige Schweizer Produkte. Es kann aber auch meiner Meinung nach ein Grund sein, warum in der Schweiz relativ viele Menschen mit einem hohen Streben nach Perfektion anzutreffen sind.

In der heutigen Arbeitswelt, die äußerst schnelllebig geworden ist, kann diese Tugend zu einem Fallstrick werden. Sie kann dazu führen, dass der, der sie lebt, oft aneckt oder einen verzweifelten Kampf gegen weniger perfekte Kollegen führt, der am Ende in einem Burnout enden kann.



1-2 Stunden (eine Coaching-Sitzung).

*Dauer*

Flipchart oder ein Blatt Papier.

*Vorbereitung*

Auf einem Blatt Papier werden 4 Rechtecke aufgezeichnet (die Grafik ist adaptiert nach Schulz von Thun (1999):

*Beschreibung*

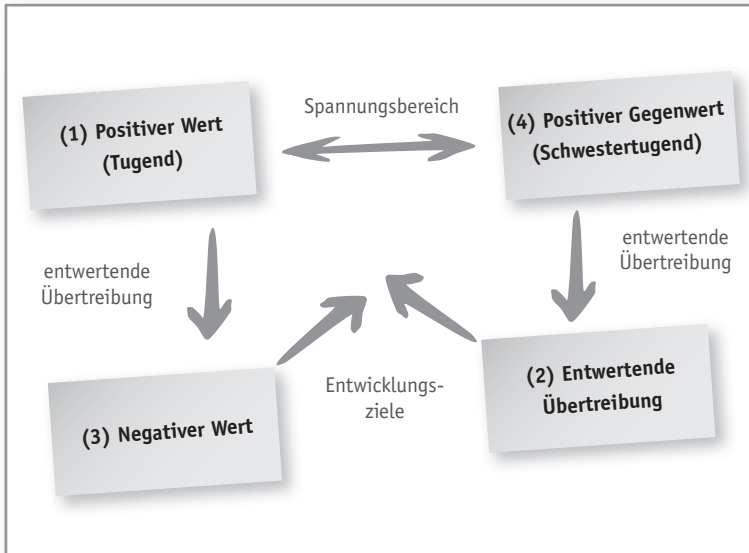


Abb.: Werte- und Entwicklungsquadrat.

- ▶ **Schritt 1:** Links oben (1) wird als positiver Wert die Beschreibung des Coachees für die perfekte Erfüllung seiner Aufgaben eingetragen.
- ▶ **Schritt 2:** Unten rechts (2) wird nun die entwertend übertriebene Beschreibung des Coachees für die Arbeitsweise seiner nicht ganz so perfekten Kollegen notiert.
- ▶ **Schritt 3:** Links unten (3) geht es um die mögliche negativ übertriebene Ausprägung des eigentlich positiven Wertes des Klienten. Darüber ist es sinnvoll, dem Coachee noch zirkuläre Fragen nach der Sichtweise seiner Kollegen zu seinem Verhalten zu stellen.
- ▶ **Schritt 4:** Oben rechts (4) ist nun der entscheidende Schritt gefragt: Der Coachee muss seine bisherige Sicht verlassen und sich Gedanken über positive Aussagen zur Gegenposition machen, also positive Aspekte des Verhaltens finden, das er im Kästchen (2) negativ gesehen hat.

### Konkretes Beispiel

Urs Blaser (Name geändert), Anfang 50, arbeitet seit mehr als zehn Jahren bei einem großen Schweizer Konzern. Schon seit Längerem fühlt er sich müde, ausgelaugt und frustriert. Auf die Frage nach seinem Energielevel antwortet er leise: *„Im unteren Viertel – ich mag einfach nicht mehr.“* Urs Blasers Sorge, an einem Burnout erkranken zu können, erscheint mir naheliegend. Im längeren Gespräch wird klar, wo eine der Ursachen liegt: Urs Blaser ist seit einigen Jahren für die Entwicklung komplexer Prozessabläufe zuständig. Eine Tätigkeit, die ihm sehr viel Spaß macht und liegt, wie er mehrfach betont. Vor einigen Jahren hatte er noch fünf Kollegen, mit denen er zusammenarbeitete. Aufgrund des Wettbewerbsdrucks ist das Team mittlerweile auf zwei Mitarbeiter reduziert worden, aber die Anforderungen sind gleichzeitig deutlich gestiegen. Um seine Arbeit mit gleicher Qualität wie früher abliefern zu können (*„bei mir geht nichts raus, was noch Fehler hat“*), gibt Urs Blaser alles: Er geht morgens um 6:30 Uhr ins Büro, macht schon lange keine „Znüni“-Pause (Frühstückspause) mehr mit seinen Kollegen und lässt auch das Mittagessen häufig ausfallen. Oftmals ist er auch abends um sieben Uhr noch im Büro anzutreffen. Über seine Überstunden führt er schon lange nicht mehr Buch, da er seitens HR gar nicht so lange arbeiten dürfte. Gleichzeitig wird er bei den Mitarbeiter-Beurteilungen nicht mehr so gut bewertet wie noch vor einigen Jahren. Seine neue Vorgesetzten kritisieren, dass er seine Projekte verschleppe, Termine nur knapp einhalte, unflexibel sei und ein Einzelkämpfer. *„Aber ich mache doch einfach nur meine Arbeit!“*, sagt Urs Blaser empört.

Im Laufe des Coaching-Gesprächs frage ich Urs Blaser nach seinen Hobbys. Es stellt sich heraus, dass ihm Perfektion auch im Privatleben (er ist Flugzeugmodellbauer) schon immer sehr wichtig war und ihm auch von seinen Eltern so vorgelebt wurde. Alles was nicht hundertprozentig gemacht wird, hat in Urs Blasers Augen keinen Wert. Natürlich sind Genauigkeit und Präzision für viele Arbeiten enorm wichtig. Nach meiner Einschätzung als Coach ist jedoch für Urs Blaser sein Anspruch an perfekte Arbeitsergebnisse zu einer perfekten Garantie für einen Burnout geworden. Aufgrund der Anforderungen seines Umfeldes wäre es für ihn ratsam, sein persönliches Verhalten und seine Einstellung anzupassen. Alternativ könnte er sich nach einer anderen Firma oder Position umsehen, in der sein Verhalten geschätzt wird und nicht hinderlich ist.

Im Coaching-Gespräch erarbeiten wir die Inhalte des Wertequadrates:

- ▶ **Schritt 1:** Das perfekte Erfüllen seiner Aufgaben steht für Urs Blaser für „Sorgfalt, Genauigkeit, und Perfektion“ (1).
- ▶ **Schritt 2:** Ich frage ihn, wie seine Kollegen mit dem Thema umgehen. Urs verzieht das Gesicht: *„Der Beat liefert immer sehr schlamm-*

*pige Ergebnisse mit Tippfehlern und es fehlen immer irgendwelche Informationen. Es ist einfach kein Verlass auf seine Arbeit.“* Wir notieren: „Schlampigkeit, Fehlerhaftigkeit, Unzuverlässigkeit, Gleichgültigkeit, Nachlässigkeit“ (2).

- ▶ **Schritt 3:** Nun frage ich Urs, in welche Richtung seine Genauigkeit gehen würde, wenn er es maßlos übertreiben würde. Er zögert und sagt dann, dass ihm seine Kollegen oftmals Pingeligkeit und Pedanterie vorwerfen. Und neulich hat ihn sein Vorgesetzter doch tatsächlich beschuldigt, er sei unzuverlässig, weil er die Präsentation bis zur knappen Deadline einfach nicht mehr fertig bekommen hatte. Das hat ihn arg getroffen. Ich frage ihn noch nach weiterem negativen Feedback, dass er im Laufe der Zeit erhalten hat und wir tragen folgende Punkte ein: „Pingeligkeit, Pedanterie, Unzuverlässigkeit, Starrheit, Inflexibilität“ (3).
- ▶ **Schritt 4:** Nun beginnt die Suche nach positiven Aussagen zur Gegenposition, die – in der Übertreibung – zu Schlampigkeit, Fehlerhaftigkeit etc. werden könnten. Nach einigen Überlegungen erzählt Urs von einem Kollegen, der den Arbeitsdruck scheinbar relativ mühelos bewältigt. Sein Motto ist die „80/20“-Regel, die Urs bislang komplett für sich verworfen hatte. Die 80/20-Regel, auch das Pareto-Prinzip genannt, besagt, dass 80% der Ergebnisse in 20% der Gesamtzeit eines Projekts erreicht werden. Die verbleibenden 20% der Ergebnisse benötigen 80% der Gesamtzeit und verursachen die meiste Arbeit. Wir überlegen, inwiefern man die 80/20-Regel auch als positiven und nicht als negativen Gegenwert sehen könnte und ergänzen die Begriffe „80/20-Regel, Effizienz, Flexibilität“ (4).

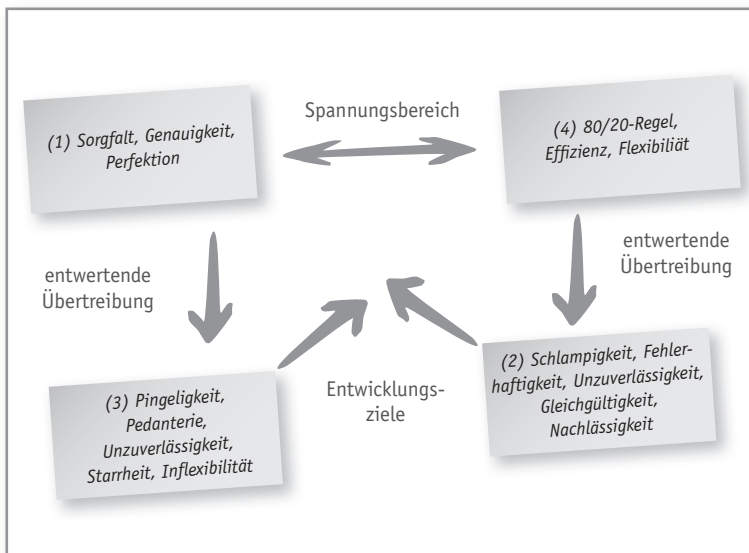


Abb.: Das vollständig ausgefüllte Werte- und Entwicklungsquadrat.

Nach und nach und mithilfe zirkulärer Fragen zum Verhalten der Kollegen finden wir für Urs Blaser erste Bereiche seiner Arbeit, in denen er in Zukunft schrittweise versuchen wird, nicht mehr 100 Prozent zu erreichen. Er hat mithilfe des Wertequadrates verstanden, dass auch die Gegenwerte durchaus positive Seiten haben und wohin sein Verhalten tendieren kann, wenn es übertrieben wird. Der erste Schritt in Richtung Veränderung. Als Anregung für ein neues Motto gebe ich ihm noch einen Gedanken mit auf den Weg: „*Was es wert ist, getan zu werden, ist es auch wert, unperfekt getan zu werden.*“

---

*Mögliche Probleme*

Diese Arbeit setzt voraus, dass der Coachee sich auf eine neue Sichtweise einlässt. Sie sollten genügend Zeit für den Schritt 4 einplanen und das Wertequadrat im Rahmen eines ausführlichen Coaching-Gesprächs nach und nach entstehen lassen.

## 3. Kritische Coaching-Tools

### Kritisch: Konfrontative und provokative Fragetechniken

Autorin: Elisabeth Mlasko.

Vor allem ungünstig im Business-Umfeld.

Direktes Konfrontieren des Klienten z.B. mit ungünstigem Verhalten, das seiner Zielerreichung schadet.

Analyse/Veränderungsphase.

Die Schweizer Kommunikationskultur ist von großer Zurückhaltung geprägt. Eine ungeschminkte Konfrontation mit den eigenen Schwächen würde man in der Schweiz als beleidigend betrachten. Sicher kann und muss man eine gewisse Konfrontation wagen, aber erst nach längerem Kennenlernprozess und nicht in der üblichen Dosierung, sondern gut verpackt und verdaubar präsentiert.

Es gibt hierfür kein auffälliges negatives Fallbeispiel. Üblicherweise sollte ein Coach über genügend Sensibilität verfügen, schon antizipativ einschätzen zu können, was in einer Kultur nicht gut ankommt. Kleinere Beispiele gibt es hingegen genügend. Hier ist das Thema Kommunikation generell angesprochen und was in der Schweiz unserer Meinung nach zu gelungener bzw. nicht gelungener Kommunikation beiträgt:

- ▶ Es ist sinnvoll, Konjunktive zu benutzen: So kann es problematisch werden, wenn man statt „Könnte es eventuell sein, dass ...“ sagt: „Ist es nicht so, dass ...“
- ▶ Zu engagiert sprechen könnte als „zu emotional“ ausgelegt werden, was in der Schweiz als Kritik verstanden werden könnte.

*Zielgruppe, Themen*

*Einsatzziel*

*Coaching-Phase*

*Funktioniert weniger gut, weil ...*

*Konkretes Beispiel und mögliche Ursachen für die Problematik*

- ▶ Zu schnell sprechen: Hochdeutsch ist tendenziell bereits genügend unangenehm, wenn es auch noch schnell gesprochen wird, eher ungünstig. Als Hintergrundinformation: Hochdeutsch („Standardsprache“) wird in der Schweiz in der Schule gelehrt – für die meisten Schweizer behält es zeitlebens den Beigeschmack einer Fremdsprache.
- ▶ Unterbrechen: Klar, man unterbricht auch sonst nicht, aber in der Schweiz sollte man immer noch berücksichtigen, dass man auch nicht „in der Hitze des Gefechts“ einer intensiven Auseinandersetzung mal etwas einwirft.
- ▶ Man sollte mit Vergleichen aufpassen. Dazu ein Beispiel aus meiner Zeit als Werbeberaterin. Wir produzierten für einen Schweizer Pharmakonzern TV-Commercials. Der Kunde war ungemein auf Details aufmerksam, die für einen TV-Zuschauer weit unter der Wahrnehmungsschwelle lagen. In meiner damaligen forschen Naivität sagte ich, man könne einen TV-Spot nicht behandeln wie die Entwicklung eines Medikamentes, da ginge es nicht um tausendstel Gramm-Einheiten ... Nach dieser Bemerkung kühlte sich die Stimmung spürbar ab, der Kunde ging auf Rückzug. Ich hätte lediglich sachlich sagen sollen, dass diese Korrekturwünsche unterhalb der Wahrnehmungsschwelle lägen.

*Lösungsoptionen/  
Alternativen*

Gehen aus obig Gesagtem hervor:

- ▶ Zurückhaltende Sprache in Inhalt und Tonfall
- ▶ Konfrontation nur in sanfter Konjunktivsprache
- ▶ Reduziertes Sprechtempo
- ▶ Keine Vergleiche verwenden, die beleidigend oder gar aggressiv wirken können

## Kritisch: Rollenspiele, Aktionsmethoden

Autorin: Elisabeth Mlasko.

*Zielgruppe, Themen*

Umfassend einsetzbar; sowohl im Einzel- als auch im Gruppensetting.

*Einsatzziel*

Vielfältig, daher nur beispielhaft: Zeigen, wie man sich in bestimmten Situationen bislang verhält und welche Wirkung dies auf das Gegenüber hat. Üben/Ausprobieren eines neuen Verhaltens.

Jederzeit – Analyse/Veränderungsphase/Umsetzung.

Meiner Einschätzung nach, gibt es KEIN Tool, das per se in der Schweiz nicht gut funktioniert, daher möchte ich auch hier den Fokus auf die Formulierung legen *„Mit Vorsicht zu genießen“*. Rollenspiele eignen sich in der Schweiz hervorragend zum Lösen von Problemen. Moreno, der Erfinder des Psychodramas, auf dem das Rollenspiel basiert, sagte mal: *„Handeln ist heilender als Reden.“* Ich würde sagen, auch effizienter. Die Problematik, die in der Schweiz vielleicht größer ist als in anderen Ländern, liegt darin, dass man sich im Rollenspiel stärker exponiert. Mein Eindruck ist, dass Selbstdarstellung dem Schweizer *„Bescheidenheitsgen“* zuwider ist – und der Begriff Rollenspiel beinhaltet schon eine Dosierung davon, weshalb ich die Erfahrung gemacht habe, dass die erste Reaktion sein kann: *„Ich bin kein Schauspieler.“*, *„Oh, das liegt mir nicht.“*

Ich kann hier *kein* Beispiel bringen für einen problematischen Einsatz, da ich Instrumente, von denen ich ja bereits vorher weiß, dass sie heikel sein könnten, nicht benutze, ohne meine Klienten darüber präzise aufzuklären, worum es sich handelt. Und solange meine Klienten irritiert die Stirn runzeln, dränge ich ihnen kein Tool auf. Aber wenn es dann so weit ist, funktioniert es wunderbar, es braucht vielleicht einfach nur etwas mehr Geduld. Daher beschreibe ich kurz einige kleinere Beispiele bzw. klassische Einsatzgebiete, die jedoch fast immer funktionieren:

### **Verhandlungstrainings, z.B. Gehaltsverhandlung**

Statt darüber zu sprechen, wie die Person sich optimal verhält, *„spiele“* ich die Vorgesetzte. Im Rollentausch – mein Coachee spielt die Vorgesetzte und ich spiegle sie sozusagen im Gespräch – kann sie erkennen, wie sie auf ihr Gegenüber wirkt. Diese Technik ist für jede Art von Verhandlungssituation einsetzbar.

### **Konfliktsituation**

Der Coachee hat einen Konflikt mit einem Arbeitskollegen. Statt im Gespräch diesen Konflikt, die Ursachen etc. zu analysieren, spielen wir eine typische Situation mit dem Konfliktpartner. Sowohl in der eigenen Rolle als auch im Rollentausch mit dem Antagonisten erkennt der Coachee tiefere Ursachen des Konfliktes und kann ihn in der Realsituation besser lösen.

### **Paarcoaching**

Ein Paar gerät immer wieder in bestimmten Situationen in eine kommunikative Sackgasse. Ich lasse sie die Situation in vertauschten

*Coaching-Phase*

*Funktioniert weniger gut, weil ...*

*Konkretes Beispiel*

Rollen spielen: Er spielt sie, sie spielt ihn. So gewinnen die beiden unmittelbar erlebte und gefühlte Einsicht, wie sie vom anderen erlebt werden.

### **Körperhaltung und Gestik**

Durch Spiegelung in vertauschten Rollen kann sich der Coachee „selber sehen“, wie seine Körperhaltung und Gesten auf das Gegenüber wirken und diese anschließend verbessern.

#### *Mögliche Ursachen für die Problematik*

Die zurückhaltende Art vieler Schweizer, die ausgeprägte Angst vor Blamage, die wenig spontane und spielerische Grundhaltung kann zunächst im Weg stehen. Im Laufe eines Coachingprozesses kann sich aber genau das auch ändern, und dann kann man das Rollenspiel wunderbar einsetzen.

#### *Lösungsoptionen/ Alternativen*

Man braucht Geduld, um den richtigen Zeitpunkt abzuwarten.



## 4. Hilfestellungen

### Zentrale Ansätze für den Erfolg von Coaching in der Schweiz

- ▶ Für die Herstellung des Rapports mit dem Schweizer Coachee sollte unserer Erfahrung nach ausreichend Zeit eingeplant und ein zurückhaltender, wertschätzender Sprachstil verwendet werden.
- ▶ In der Schweiz wird sehr viel Wert auf höfliche, zurückhaltende, konsensorientierte Umgangsformen gelegt. Es ist deshalb wichtig, dass sich Lösungsansätze mit dieser Grundhaltung vertragen. Darüber hinaus gilt dies auch schon für die Coaching-Sitzung selbst: Schärfen Sie als Coach Ihre Antennen für das Zögern Ihres Coachees – verwechseln Sie es nicht mit einer Schwäche, sondern verstehen Sie es als Feedback Ihres Klienten. Ein deutliches „Nein“ werden Sie aus respektvoller Höflichkeit nur selten zu hören bekommen.
- ▶ Aus genau demselben Grund sind Konfrontations- und Provokationstechniken mit Vorsicht einzusetzen.
- ▶ Vorsicht empfehlen wir auch für den Einsatz von „Extremtrainings“, die darauf abzielen, den Coachee aus der Reserve zu locken. Einerseits kann es für Ihren Schweizer Coachee hilfreich sein, sich für eine internationale Zusammenarbeit einen deutlicheren Kommunikationsstil anzueignen. Andererseits können Sie Ihren Klienten damit schnell überfordern und in die Flucht treiben, da ein solches Verhalten klar gegen seine Werte geht.
- ▶ Sollten Sie Schweizerdeutsch lernen? – Wenn Sie in der Schweiz leben, sollten Sie in der Tat zügig lernen, Schweizerdeutsch zu verstehen! Anders sieht es beim Sprechen aus: Sehr oft hören wir von Schweizern die Aussage, dass es besser sei, als Ausländer (weiterhin) Hochdeutsch zu sprechen, als zu versuchen, ihre Mundart nachzuahmen. Es gibt aber auch Deutschschweizer, die es befürworten würden, dass auch deutschsprachige Ausländer Mundart sprechen lernen. Allerdings gibt es nicht *das* Schweizerdeutsch, sondern sehr viele regionale Varianten. Unser Tipp: Treffen Sie die

Entscheidung, ob Sie für Ihre beruflichen Zwecke Schweizerdeutsch sprechen lernen möchten, nach Ihrem eigenen Bauchgefühl. Als Coach sollten Sie in erster Linie authentisch sein und dies bedingt auch, dass Sie sich mit Ihrer Sprache wohlfühlen.

- ▶ Bezüglich Sprache gibt es noch eine Feinheit: Im Schweizerdeutsch gibt es kein „scharfes S“. Viele Deutsch-Schweizer haben unserer Einschätzung nach zudem eine Abneigung gegen das „scharfe S“. Mag seltsam klingen, aber dieses ß ist ein Symbol für das wenig beliebte Hochdeutsch. Deshalb ist es ratsam, „ß“ konsequent wegzulassen und durch zwei „s“ zu ersetzen.
- ▶ Last but not least: Machen Sie niemals den Fehler, Schweizer nur wegen ihrer Zurückhaltung zu unterschätzen! Unserer Erfahrung nach tendieren die meisten Schweizer nicht dazu, sofort zu zeigen, was sie können, wissen oder haben. Sie tragen ihre Kompetenzen nicht direkt nach außen. Dazu passt auch die Erfahrung eines Mountainbike-Guides in einer Mittelmeer-Feriedestination, der gerne berichtet, dass er die Schweizer Biker oftmals ein oder sogar zwei Stärkeklassen höher einordnen könne, als sie sich selbst eingestuft hätten, während es bei den deutschen Teilnehmern eher umgekehrt sei.

## Literaturhinweise, Quellen

International Coaching Federation [ICF] (2012). 2012 ICF Global Coaching Study – Data Appendix Switzerland Western Europe. Verfügbar unter: <http://www.coachfederation.org/coachingstudy2012> [Zugriff am 19.09.2012].

Just, F. (2005). Über die Gruppendynamik und die Lehre vom Soziogramm und der Soziometrie. München: Grin-Verlag.

Küng, T. (2008). Gebrauchsanweisung für die Schweiz. München: Piper.

Migge, B. (2005). Handbuch Coaching und Beratung. S. 371 ff. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.

Moreno, J. L. (1996). Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zu Neuordnung der Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich. (Originalwerk publiziert 1974).

Schulz von Thun, F. (1999). Miteinander Reden: 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Diferentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Seiger, C. & Künzli, H. (2012). Schweizerischer Coachingmarkt 2011 aus der Sicht von Coachs. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Verfügbar unter: <http://www.psychologie.zhaw.ch/de/psychologie/forschung-und-entwicklung/beratung-training/coaching/coachingmarktschweiz.html> [Zugriff am 19.09.2012].

Wehrle, M. (2010). Die 100 besten Coaching-Übungen. Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten. Bonn: managerSeminare.

Weigel, Hans (1981). Lern dieses Volk der Hirten kennen. München: Deutscher Taschenbuchverlag.

Wicha, S. (1997). Persönlichkeitsentwicklung mit Psychodrama. In: Obermann, C. (Hrsg.), Trainingspraxis. 22 erfolgreiche Seminare zu Mitarbeiterschulung, Führung, Teambildung, Unternehmensentwicklung. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Wikipedia, die freie Enzyklopädie (2012): Soziometrie. Verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Soziometrie> [Zugriff am 19.09.2012]

## 5. Über die Autorinnen

*Seit wann coachen Sie?*

*Kirsten Brennemann:* Ich coache seit etwa 2004 – zunächst in meiner Führungsrolle bei einer Schweizer Großbank sowie nebenberuflich auf der Basis einer internen Weiterbildung. Seit 2009 coache ich hauptberuflich/selbstständig.

*Elisabeth Mlasko:* Ich arbeite seit 1990 in Beratungsfunktionen, v.a. im Bereich Marketing & Kommunikation, da hat man immer auch Coaching-Funktion für Kunden. Auch habe ich meine Führungsrollen in Unternehmen immer auch coachingorientiert verstanden. Selbstständig seit 2003.

*Welche Coaching-Ausbildung haben Sie?*

*Kirsten Brennemann:* Meine Basisausbildung war ein Volkswirtschaftsstudium in Deutschland, das ich nach einem einjährigen USA-Studienaufenthalt mit einem Master abgeschlossen habe. Danach folgten verschiedene berufliche Stationen und Weiterbildungen, die zu meinem heutigen Erfahrungsschatz beigetragen haben. Handwerkliches Fundament für meine Coaching-Tätigkeit sind meine DBVC-zertifizierte Ausbildung als Business Coach sowie eine Weiterbildung zur Karriereberaterin. Daneben habe ich noch zahlreiche andere coachingbezogene Weiterbildungen besucht.

*Elisabeth Mlasko:* Mein Ausbildungsspektrum reicht vom Betriebswirtschaftsstudium bis zur tiefenpsychologischen Ausbildung. Spezifisch coachingorientierte Aus- und Weiterbildungen: Komplementärberaterin, systemisches Coaching, Psychodrama-Ausbildung, Coaching von Organisation etc.

*Seit wann coachen Sie Klienten im Kulturkreis Schweiz?*

*Kirsten Brennemann:* Ich lebe und arbeite seit 1995 in der Schweiz. Seit ich 2004 mit dem Coaching angefangen habe, coache ich Schweizer, aber auch viele Deutsche und Angehörige anderer Nationen.

*Elisabeth Mlasko:* Ich arbeite seit 1990 in der Schweiz und war zunächst als Marketing- und Kommunikationsfachfrau tätig. Anschließend beziehungsweise parallel bildete ich mich für meine Coaching-Tätigkeit aus. Meine „kulturelle Anpassungsleistung“ erfolgte also bereits, bevor ich Coach wurde.

*Kirsten Brennemann:* Ich bin selbstständig als Business Coach und Karriereberaterin tätig. Die Mehrheit meiner Klienten kommt aus dem Finanzumfeld bzw. aus größeren Unternehmen. Meistens geht es um die berufliche Weiterentwicklung oder um berufliche Veränderungen nach einem Burnout.

*Elisabeth Mlasko:* Ich arbeite mit Führungskräften, mit besonderem Augenmerk auf Frauen, in der Organisationsentwicklung, wobei da ein Schwerpunkt in der Kommunikation liegt. Außerdem coache ich Menschen, die in beruflichen und/oder privaten Krisen stecken sowie Paare und Teams.

*Kirsten Brennemann:* Meine Schwerpunktthemen sind Stressmanagement und Burnout-Prävention sowie Coaching nach einem Burnout als Unterstützung für einen beruflichen Wiedereinstieg oder eine Neuorientierung. Mir ist es wichtig, dass meine Klienten/Klientinnen ihre Stärken und Werte wieder kennen oder überhaupt erst kennenlernen und so gezielter nach dem richtigen beruflichen Umfeld suchen, in dem sie sich wirklich wohlfühlen und entfalten können. Dies trägt nach meiner Erfahrung schon wesentlich zur Burnout-Prävention bei. Darüber hinaus biete ich Bewerbungs-Coaching an.

*Elisabeth Mlasko:* Ich habe immer die Verbesserung der Lebensqualität im Auge. Das kann bedeuten, klarer zu wissen, was man vom Leben möchte, berufliche Optimierungen vorzunehmen, die Beziehungen rundherum zu verbessern usw. Aufgrund meiner tiefenpsychologischen Ausbildung kann ich bei gewissen Themen auch „einen seelischen Stock tiefer“ gehen, wenn die Klienten das wollen, denn manches wiederholt sich im Leben ständig, dann sollte man mal das tiefer liegende Muster dazu anschauen, wo man in einem Coaching-Setting normal eine Grenze ziehen muss. Ein Fokus ist außerdem, Frauen zu coachen, damit sie Karriere mit einem guten Familien- und Privatleben kombinieren können und dabei nicht in eine Depression (neudeutsch: Burnout) fallen. Einen weiteren Schwerpunkt würde ich „Charisma und Ausstrahlung“ nennen wollen – ein Thema, das sehr viel mit Selbstwert zu tun hat.

*In welchem Kontext arbeiten Sie als Coach im Kulturkreis Schweiz?*

*Zu welchen Schwerpunktthemen coachen Sie?*