

## «DAS COACHING HAT SICH STARK VERÄNDERT»

**Ein Coach gibt keine Ratschläge, er regt den Klienten an selber zu entscheiden. Laurent F. Carrel hilft bei der systematischen Lagebeurteilung, dem Denken in Varianten und der Suche nach kreativen Lösungen – und bewundert die Region Biel.**

**Interview: Theo Martin/Bild: zvg**

*Sie haben sich lange mit Strategiefragen und der düsteren Weltlage befasst – wieso nicht mehr?*

Prof. Dr. Laurent F. Carrel: Vielleicht weil es noch düsterer geworden ist. Der Hauptgrund war aber, dass das Wissen für eine einermassen vernünftige strategische Lagebeurteilung immer kurzfristiger wurde. In den letzten Jahren an der Universität Bern habe ich gemerkt, dass ich rund um die Uhr alles verfolgen muss, aber trotzdem nur die Spitze des Eisbergs sehe. Mit der Neuausrichtung habe ich es als Erleichterung empfunden Wissen anzuwenden, das Bestand hat. Es geht um grundlegende Lebensfragen, das gibt mir enorme Befriedigung.

*Woher kommt das Interesse?*

In den 25 Uni-Jahren habe ich gemerkt, dass Studierende zusätzlich persönliche Unterstützung brauchen. Ende der 90er-Jahre habe ich deshalb die Coaching-Ausbildung gemacht, mich zertifiziert und erste Kurse angeboten. Seither wuchs mein Interesse stetig.

«*Was mich treibt ist das lebenslange Lernen.*»

*Wo stehen Sie heute?*

Ich habe fast mein ganzes Leben mit Projektteams gearbeitet. In der Ausbildung der Krisenstäbe des Bundes waren Heerscharen an Leuten. Jetzt schätze ich es, am Ende der beruflichen Karriere Zeit, Plan und Partner selber zu bestimmen. Was mich treibt ist das lebenslange Lernen. Es gibt mir die grössten Glücksgefühle, wenn ich neue Sachen lernen kann. Beim Coaching trifft man auf unterschiedlichste Probleme, Berufe und Lebenspläne. Sich damit auseinanderzusetzen ist extrem spannend. Ich habe noch nie über das Alter so viel gelernt wie im Coaching der Leiterin eines Pflegeheims. Ich betreue auch etliche ehemalige Studierende – Gymnasiallehrer, Diplomaten, Manager und CEOs, die mit ihren neuen Problemen zu mir kommen. Diese Dienstleistung erfüllt mich mit Dankbarkeit.

*Worin unterscheidet sich Coaching von Beratung?*

Berater und Coach machen ähnliche Lagebeurteilungen, der Coach liefert aber nicht die Lösung. Durch kreative Fragestellungen führt er den Klienten vielmehr dazu, die Lösung selber zu fin-

den. Das ist nachhaltig, motivierend, zukunftsfruchtig und gibt Selbstvertrauen. Denn Komplexität, Ungewissheit, Volatilität und Vieldeutigkeit von Ereignissen haben massiv zugenommen. Das ist auch der Hauptgrund, wieso das Coaching weltweit so Erfolg hat. Der Schlüssel des Erfolgs liegt darin, dass man individuelle Lösungen sucht. Die Klienten haben eine einzigartige Lebensgeschichte. Diese Erfahrungen kann man nicht vergleichen. Standard-Lösungen sind deshalb nicht weiterführend. Leider ist allerdings die Kehrseite des Erfolgsmodells ein Wildwuchs kaum ausgebildeter und nicht zertifizierter Coaches.

*Wieso braucht man einen Coach?*

Am Anfang war der Coach so etwas wie der Feuerwehrmann. Das hat sich grundsätzlich geändert. Auch exzellente Leute haben das Bedürfnis sich zu verbessern. Der Grund ist beispielsweise die Disbalance zwischen Beruf und Privatleben.

*Was unterscheidet Sie vom Fussball-Coach?*

Das Sportcoaching ist etwas anderes. Das sind meistens sehr erfahrene Leute aus einer spezifischen Sparte, die bei jüngeren Leuten mit Rat und Unterstützung Einfluss nehmen. Ich war nie Arzt, befasste mich aber trotzdem mit dem Gesundheitswesen. Das Coaching ist sehr spezifisch auf eine Zielsetzung, Problemstellung, Lebenssituation, Krise oder berufliche Neuorientierung ausgerichtet, bei der jemand Unterstützung bei seiner Reflexion braucht um Entscheide zu treffen.

*Wie hat sich das Coaching verändert?*

Die globalen Untersuchungen bestätigen meine Perspektive, dass sich das Bedürfnis der Kunden massiv verändert hat. Es sind Manager, CEOs, Team- und Projektleiter sowie Unternehmer, die dem enormen Druck der heutigen Berufswelt ausgesetzt sind.

*Also hat jeder Unternehmer heute einen Coach?*

Das glaube ich nicht. Auch sehr gute Unternehmer haben oftmals keine Aussensicht. Ich habe auch Klienten, die ihre Lösungen an mir testen, beispielsweise einen Antrag an den Verwaltungsrat. Meine Reaktion zwingt sie dann, sich nochmals Gedanken zu machen.

*Warum sind wir ungenügend auf Krisen vorbereitet?*

Diese Frage habe ich mir immer wieder gestellt. Als ich in den 90er-Jahren angefangen habe zu forschen, zu schreiben und zu unterrichten, musste ich die Krisen mit der Lupe suchen. Beim Abgang 2010 waren die Zeitungen voll davon. Viele sind auch nicht genügend trainiert für Krisen – vielleicht gehört es zu unserer Menschheitsgeschichte, dass wir alles am eigenen Leib erfahren müssen. Krisen fangen ja meistens klein an und werden nicht wahrgenommen.

*Wo wäre ein Coaching angebracht?*

In Situationen, die sehr volatil, unsicher, komplex, zeitkritisch oder vieldeutig sind, kann ein Coaching immer hilfreich sein. Denn die Kunden bleiben die Akteure. Wir helfen, das Spektrum des Variantendens, der kreativen Lösungsansätze und der systematischen



» Laurent F. Carrel sagt, Komplexität, Ungewissheit, Volatilität und Vieldeutigkeit von Ereignissen hätten massiv zugenommen.

Lagebeurteilung zu finden. Gerade diese drei Bereiche sind vielen Entscheidungsträgern wenig bekannt. Wer den Sprung wagt, wird selten enttäuscht.

*Sie waren zwölf Jahre im Bieler Stadtrat – was gibt es heute an Biel zu loben und zu kritisieren?*

Ich bin immer noch sehr gerne hier und geniesse die bunte und lebendige Stadt, besonders auch die Umgebung, da ich sehr naturbezogen bin. Ich kaufe immer noch auf dem Markt des Falbringershofs ein – schliesslich habe ich massgeblich mitgeholfen, diesen zu retten.

*Wie sicher ist die Welt heute?*

Mein intuitives Empfinden drückt grosse Besorgnis aus, sei es in den Bereichen Klima, Iran oder USA. Der Grossteil meiner Verwandtschaft inklusive beide Söhne lebt in Amerika, da gibt es wenig Lichtblicke. Alles ist komplexer, volatiler und unsicherer geworden.

### **Einkaufen in Biel**

Laurent F. Carrel frequentiert den Phönix Bioladen und den Markt des Falbringershofs. Sehr gerne kauft er aber auch im Zentrum von Nidau ein.

### **Zur Person**

Laurent F. Carrel (Biel) war von 1985 bis 2010 Professor für Leadership in Krisen an der Universität Bern sowie zehn Jahre Chef Strategische Führungsausbildung der Eidgenossenschaft. Seither ist er selbstständig tätig als Master Certified Coach (ICF) und Leadership-Trainer. Autor u.a. des Handbuchs «Leadership in Krisen» sowie von «Trost-Tropfen der Hoffnung». [www.carrel-partner.ch](http://www.carrel-partner.ch)