

## **AUFBRUCH – WANDLUNG – DURCHBRUCH**

Von Schmetterlingen, schlecht verzinstem Kapital und thinking outside the box. Ein Gespräch mit Alexander M. Schmid über seinen Werdegang, Coaching im allgemeinen und das Wesen von [Breaking Barriers].

*Wie verlief Ihr Bildungsweg vor der Gründung von [Breaking Barriers]?*

Ich bin in Wien geboren und habe nach Abschluss der HTL für Möbel- und Innenausbau an der Wirtschaftsuniversität Wien studiert. Durch einen Zufall kam ich in die IT-Branche zu einem Internetprovider und sammelte etwas länger als zwei Jahre Erfahrungen auf dem IT-Gebiet. Danach wechselte ich zu einem Anlagenbauer, ebenfalls in den IT-Bereich und danach war ich in der Zentrale eines österreichischen Großkonzerns tätig. Parallel dazu habe ich an der englischen Fernuniversität Open University Business School den MBA gemacht.

*Worauf lagen dabei Ihre Ausbildungsschwerpunkte?*

Im Grunde genommen war es ein General MBA und das Studium bestand aus verschiedenen Modulen, von denen man schwerpunktmäßig drei auswählen konnte. Ich entschied mich für ein Finanzmodul, mit dem es möglich ist, die finanziellen Strukturen eines Unternehmens zu analysieren und zu bewerten. Ein weiterer Schwerpunkt war für mich Creativity – Innovation – Change, bei dem es um Veränderungen im Unternehmen geht. Ein sehr wertvolles Tool, bei dem „thinking outside the box“ praktiziert wird, mit dem man mittels kreativer Techniken individuelle, rasche und effiziente Problemlösungen findet.

Den dritten Ausbildungsschwerpunkt habe ich auf Wissensmanagement gelegt. Zu diesem Zeitpunkt habe ich bereits die ersten selbständigen Schritte im Bereich Coaching gemacht und hatte die ersten Aha-Erlebnisse, da mir klar wurde, dass der wesentlichste Bestandteil im Wissensmanagement der Mensch ist und nicht – wie in den letzten Jahren postuliert – die Technik. Das heißt Mensch, Prozess und Technik stehen im Verhältnis 70:20:10.

*Wie stellen Sie Wissensmanagement und Coaching in Verbindung?*

Die Mitarbeiter eines Unternehmens müssen dazu gebracht werden, dass sie ihr Wissen mit ihren Kollegen teilen, und Coaching ist ein probates Mittel dafür. Zuerst

### **Bankverbindung:**

Erste Österreichische Sparkasse  
BLZ 20.111  
Kto.Nr. 325 789 46  
UID ATU 601 846 05

### **Texte aller (Un)Art**

Lerchenfelderstr. 50/2/21  
A-1080 Wien  
Tel. 0650 / 403 83 25  
[felicitas@freise.at](mailto:felicitas@freise.at)  
[www.freise.at](http://www.freise.at)

muss es jedoch in den Köpfen sein, dass es notwendig ist, Wissen miteinander zu teilen, erst dann kommen die technischen Applikationen, wie dies geschehen kann. In vielen Unternehmen der „old economy“ ist das nicht der Fall, weil dort Wissen mit Macht gleichgesetzt wird und Informationsweitergabe als Machtverlust gesehen wird. Was auf lange Sicht fatal ist, denn wenn etwa ein Wissensträger das Unternehmen verlässt und sein Wissen nicht rechtzeitig oder vollständig weitergegeben hat, kann die Existenz eines Unternehmens auf dem Spiel stehen.

Auf der anderen Seite gibt es Fälle, in denen es förderlich ist, altes Wissen bewusst versanden zu lassen. Etwa wenn ein Unternehmen radikal umstrukturiert, neue Technologien einführt, die alte ersetzen, kann es notwendig sein, das alte Wissen untergehen zu lassen. Es ist jedoch eine Gratwanderung, da ich der Meinung bin, dass man auch aus dem Wissen, das man sich früher angeeignet hat, etwas in die neue Ära übernehmen kann. Viele Prozesse sind ja noch immer so wie vor hundert Jahren, es ändern sich nur die Mittel. Vor hundert Jahren verkaufte der Greißler die Waren, jetzt geschieht es über das Internet. Das Medium hat sich geändert, aber der Vorgang selbst oder die Art, wie sich Menschen in so einem Prozess verhalten, ist unverändert.

*Ihr Studium war berufsbegleitend?*

Ja, um es zu finanzieren, habe ich in verschiedenen Branchen und auf ganz unterschiedlichen Positionen gearbeitet, was sich im Nachhinein als sehr positiv herausstellte, da ich dadurch die Arbeits-, Lebens- und Handlungsweise von Menschen, die am Fließband stehen ebenso kennen lernte wie solchen, die mit Zahlen jonglieren.

So lautete etwa die große Herausforderung für mich, als ich im Bereich IT-Support arbeitete: Was wollen meine Kollegen wirklich erreichen, und ist die Lösung, die sie selbst für die Beste halten, tatsächlich die Beste? Oder ist das Problem ganz anders gelagert?

Das herauszufinden, und die Leute zu einer Lösung zu „führen“, machte ich bereits damals und auch in allen Jobs, die danach kamen. Nur war mir aufgrund mangelnden Wissens noch nicht bewusst, dass es im Grunde genommen Coaching ist, was ich da tat.

*Was war ausschlaggebend für Sie, Coaching zu Ihrem Zentralthema zu machen?*

Als ich vier Jahre lang in der Zentrale eines österreichischen Großkonzerns tätig war, erlebte ich hautnah mit, wie wichtig es ist, das Potenzial von Mitarbeitern wahrzunehmen und zu nutzen. Tatsächlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass keinem (Unternehmens-)Kapital im Verhältnis so wenig Beachtung geschenkt wird wie dem „Mitarbeiterkapital“. Dementsprechend gering ist auch die Verzinsung.

**Bankverbindung:**

Erste Österreichische Sparkasse  
BLZ 20.111  
Kto.Nr. 325 789 46  
UID ATU 601 846 05

**Texte aller (Un)Art**

Lerchenfelderstr. 50/2/21  
A-1080 Wien  
Tel. 0650 / 403 83 25  
[felicitas@freise.at](mailto:felicitas@freise.at)  
[www.freise.at](http://www.freise.at)

Beispielsweise musste eine Broschüre auf Spanisch übersetzt werden und der Auftrag wurde extern vergeben statt einen Mitarbeiter, der zufällig spanisch studiert hatte, damit zu betrauen. Hätte das Unternehmen diese Chance wahrgenommen, hätte es nicht nur Geld sparen, sondern den Mitarbeiter besser integrieren können. Indem ihre Fähigkeiten, die womöglich nichts mit ihrer Tätigkeit an sich zu tun haben, wahrgenommen werden, können sich Mitarbeiter besser ins Unternehmen einbringen. Das ist für mich das Um und Auf, mit dem ich auch Menschen im Unternehmen halten kann.

Sieht man sich unsere aktuelle Arbeitswelt an, so ist unvermindert der Trend zum Outsourcing zu beobachten – so viele Leistungen wie möglich werden ausgelagert. Denkt man diesen Gedanken weiter, so werden eines Tages die Mitarbeiter, das einzige sein, was übrig bleibt und deren Qualität entscheidet gegenüber den Mitbewerbern. Umso wichtiger ist es auch, ihnen entsprechende Rahmenbedingungen zu geben, um sie im Unternehmen zu halten. Denn die besten Samen nützen wenig, wenn sie auf unfruchtbaren Boden fallen.

### *Wie verstehen Sie Coaching?*

Coaching steht für mich im Gegensatz zur Beratung. Bei einer Beratung habe ich ein bestimmtes Anliegen in einem Bereich, für den mir das (Fach-)Wissen fehlt, und ich engagiere einen Experten, der mir aufgrund seiner Erfahrung die Lösung präsentiert und vielleicht sogar umsetzt.

Beim Coaching geht man davon aus, dass mir die eigentliche Lösung des Problems bereits bekannt ist und der Coach mich durch den Prozess, zur Findung der Lösung oder durch die Veränderung, welche die Lösung mit sich bringt, begleitet. So etwas geschieht strukturiert, woher auch der Begriff systemisches Coaching rührt. Anhand eines bestimmten System oder Ablaufs wird eine Person begleitet.

Ein Berater präsentiert nur die fertige Lösung und man ist abhängig von ihm, weil dieser das Wissen besitzt, worum es und wie etwas geht. Der Coach lässt den Menschen selbst einen Lernprozess machen, sodass er fähig ist, wenn ein ähnlich gelagertes Problem auftritt, selbständig zu agieren. Am treffendsten beschreibt der Satz „Ich gebe Dir keinen Fisch, sondern lehre Dich, zu angeln“ für mich das Wesen des Coaching.

### *Wie funktioniert das in der Praxis?*

Zuerst wird ein Status Quo definiert, d.h. wie lautet das Problem, wo steht die Person im Moment. Dann das Ziel – was möchte die Person erreichen und in welchem Zeitraum. Und schließlich, wie lauten die möglichen Optionen, was ist die

#### **Bankverbindung:**

Erste Österreichische Sparkasse  
BLZ 20.111  
Kto.Nr. 325 789 46  
UID ATU 601 846 05

#### **Texte aller (Un)Art**

Lerchenfelderstr. 50/2/21  
A-1080 Wien  
Tel. 0650 / 403 83 25  
[felicitas@freise.at](mailto:felicitas@freise.at)  
[www.freise.at](http://www.freise.at)

bestmögliche Variante davon, wie kann sie umgesetzt werden und welche Hindernisse gibt es. Und der Weg dorthin ist dieser (Veränderungs-)Prozess.

Coaching ist kein linearer Prozess. Manchmal macht man zwei Schritte vorwärts und einen wieder retour oder kehrt manchmal sogar nochmals an den Anfang zurück. Wobei es immens wichtig ist, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Der Coach ist dabei so etwas wie die „graue Eminenz im Hintergrund“, der den Menschen anhält, sein Ziel zu erreichen und ihn durch diesen Prozess begleitet.

Das Wesen eines Coach besteht darin, dass er objektiv, unvoreingenommen und wertfrei an eine Sache herangeht. Er muss nicht zwingend die Materie verstehen, um die es geht, sondern den Ablauf. In diesem Sinne ist ein Coach ein Meister des Prozesses. Bringt er noch zusätzlich Fachwissen aus dem Bereich seines Klienten mit, ist das quasi das Tüpfelchen auf dem „i“, wobei er in diesem Fall wiederum gefordert ist, vom Coach nicht zum Berater zu werden.

*Kann Coaching nur für Einzelpersonen angewendet werden?*

Nein, ein ganzes Unternehmen kann ebenfalls erfolgreich gecoacht werden, so etwa, wenn es um das Etablieren einer Firmenkultur geht.

Kauft eine Firma eine andere zu, wird zugleich eine neue Firmenkultur zugekauft. Dann ist die Geschäftsführung gefordert, Aktivitäten zu setzen, die die Firmenkultur harmonisieren oder generell eine neue zu schaffen, in der alle eingebunden sind. Da sonst die Mitarbeiter in einzelne Gruppen zerfallen, die „alten“ und die „neuen“, und es wird zum Gegeneinander statt zum Miteinander. Mittels Coaching kann man mit sehr einfachen Mitteln und ohne großen Kostenaufwand eine Einstellungsänderung der Mitarbeiter herbeiführen, die extrem viel bewirkt.

*Was unterscheidet [Breaking Barriers] von anderen Coaching-Agenturen?*

Ich verstehe mich als Wirtschafts-Coach und bringe zum einen eine große Bandbreite an wirtschaftlichem Wissen mit – neben betriebswirtschaftlichem Wissen auch Wissen um globale Zusammenhänge in der Wirtschaft – mit dem ich meinen Klienten Input auf breiter Basis geben kann. Im Rahmen meines Studiums wurde ich dazu angehalten, Dinge aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Dieser empathische Ansatz, mit dem ich mich in die Position des Anderen versetze, um herauszufinden, wo liegt der Kern des Problems, ist ein wesentlicher Aspekt für die Arbeitsweise von [Breaking Barriers].

Auch bringe ich Berufserfahrung aus ganz unterschiedlichen Branchen und verschiedenen Positionen mit, die in meine Arbeitsweise einfließt.

Während meiner Tätigkeit für verschiedene Unternehmen habe ich erfahren, dass Menschen – je nachdem in welchem Bereich und in welcher Position sie tätig sind –

**Bankverbindung:**

Erste Österreichische Sparkasse  
BLZ 20.111  
Kto.Nr. 325 789 46  
UID ATU 601 846 05

**Texte aller (Un)Art**

Lerchenfelderstr. 50/2/21  
A-1080 Wien  
Tel. 0650 / 403 83 25  
[felicitas@freise.at](mailto:felicitas@freise.at)  
[www.freise.at](http://www.freise.at)

ganz unterschiedliche Sprachen sprechen. Ein Controller spricht eine andere Sprache als ein Geschäftsführer und dieser wiederum anders als ein Marketingmitarbeiter. Ich sehe mich als Dolmetsch dieser verschiedenen Sprachen und vermittele, wie denkt ein technisch orientierter und wie ein zahlenmäßig orientierter Mitarbeiter, auf welcher Basis treffen sie ihre Entscheidungen und worum geht es ihnen. Zwischen den Zeilen lesen zu können, gehört ebenfalls zu meinen Fähigkeiten, die es mir ermöglichen, in relativ kurzer Zeit herauszufinden, um welche Probleme es aus Sicht der Mitarbeiter in einem Unternehmen tatsächlich geht.

Mit [Breaking Barriers] ist es mir ein Anliegen, Mehr-Wert zu geben. Das heißt, die Zusammenarbeit derart zu gestalten, dass beide Seiten etwas aus diesem Prozess mitnehmen und meine Klienten langfristig davon profitieren.

*Wie kann Coaching im Unternehmen implementiert werden ?*

Ich arbeite mit einem Programm namens „Coaching Klinik“, das vor etwa acht Jahren in den USA etabliert wurde und in Unternehmen wie Shell, British Telekom oder IBM erfolgreich angewendet wird.

Dabei wird Führungskräften in einem zweitägigen Seminar in einer Kleingruppe der systemische Coaching-Ansatz vermittelt. Sie lernen den fünfstufigen Ansatz kennen sowie die begleitenden, notwendigen Fähigkeiten – wie aktives Zuhören – um Coaching erfolgreich anzuwenden. Wobei der Schwerpunkt bei diesem Seminar auf Üben liegt, denn erst die Praxiserfahrung macht die Wirkungsweise und Wirksamkeit dieses Management-Tools sichtbar, mit dem es möglich ist, Mitarbeiter effizient zu führen.

Der Clou ist jedoch die darauffolgende etwa drei Monate dauernde Phase, in der die Teilnehmer des Seminars selbst mittels 1:1-Coaching bei der Implementierung dieses Tools unterstützt werden. So können sie ihre Alltagserfahrungen und Handicaps mittels Mail, Telefon oder bei Beratungsgesprächen mitteilen und erhalten Feedback und Unterstützung bei der praktischen Umsetzung.

Dadurch werden Führungskräfte mit dem Coaching-Ansatz vertraut gemacht, dieser ins Unternehmen hineingetragen und in der Folge eigenständiges Denken und Handeln bei den Mitarbeitern forciert. Wodurch die Führungskraft wiederum Raum erhält, sich ihren eigentlichen Aufgaben zu widmen.

*Wie setzt sich das Team von [Breaking Barriers] zusammen?*

Generell bin ich die Schaltstelle für alle Aktivitäten von [Breaking Barriers] und stehe im Sinne von „Single Point of Contact“ als alleiniger Ansprechpartner zur Verfügung. Zugleich kann ich auf die Kapazitäten eines Netzwerks zurückgreifen – mit Dienstleistungen wie IT-Beratung, Personalmanagement, Fotografie, Texterstellung etc. Bei einer Beratung gibt es stets ein primäres und ein sekundäres Problem. Das

**Bankverbindung:**

Erste Österreichische Sparkasse

BLZ 20.111

Kto.Nr. 325 789 46

UID ATU 601 846 05

**Texte aller (Un)Art**

Lerchenfelderstr. 50/2/21

A-1080 Wien

Tel. 0650 / 403 83 25

[felicitas@freise.at](mailto:felicitas@freise.at)

[www.freise.at](http://www.freise.at)

primäre Problem ist das, worum es eigentlich geht, das sekundäre Problem sind Maßnahmen, die flankierend gesetzt werden sollten. Diese behalte ich bei meinem Beratungsprozess stets im Auge, um auch dafür eine Lösung anbieten zu können, was einen weiteren Mehr-Wert von [Breaking Barriers] darstellt.

*Apropos, was bedeuten Werte für Sie?*

Werte sind – sowohl im zwischenmenschlichen als auch im öffentlichen Bereich – Ankerpunkte, an denen man sich orientieren kann und die Stabilität bieten. Während sich Rahmenbedingungen oder Strategien ändern können, bleiben Werte unverrückbar.

Für ein Unternehmen ist es extrem wichtig, ein Wertesystem zu postulieren und dieses seinen Mitarbeitern zu kommunizieren. Wenn die Mitarbeiter das Wertesystem ihres Unternehmens kennen und sie dazu gebracht werden, ihre Entscheidungen auf der Basis dieses Wertesystems im Sinne des Unternehmens zu treffen, werden diese grundsätzlich richtig sein.

Auch [Breaking Barriers] besitzt eine bestimmte Werthaltung. Wenn sich meine Klienten mit diesem Wertesystem identifiziert und vice versa, ist die Basis für einen vertrauensvollen, harmonischen Coaching-Prozess geschaffen.

*Wie lautet Ihre Firmenphilosophie?*

Wie der Namen schon sagt, geht es mir darum, „Barrieren zu brechen“ – und das im weitesten Sinn. Sei es im Denken mit „thinking outside the box“ oder im Handeln wie etwa komplette Veränderungen im Job bei Unzufriedenheit.

Ein zweites Motto von [Breaking Barriers] ist Aufbruch – Wandlung – Durchbruch, denn jede positive Veränderung besteht aus diesen drei Phasen. Zum Zeitpunkt des Aufbruchs besteht der Wille zur Veränderung, die Wandlung ist zugleich der Prozess, in dem ich meine Klienten begleite, und beim Durchbruch werden die alten Muster durchbrochen, die ganze Sache kommt ins Rollen und es geht auf das angestrebte Ziel zu.

*Was bedeutet der Schmetterling als Symbol Ihres Unternehmens?*

Auf den ersten Blick steht der Schmetterling im Gegensatz zum Barrierebrecher, aber im Grunde genommen durchläuft auch er eine Entwicklung – von der Raupe, dem Moment des Aufbruchs, über die Verpuppung, den Prozess der Wandlung, zum Schmetterling, dem Zustand des Durchbruchs – und bringt damit die Philosophie von [Breaking Barriers] genau auf den Punkt.

**Bankverbindung:**

Erste Österreichische Sparkasse  
BLZ 20.111  
Kto.Nr. 325 789 46  
UID ATU 601 846 05

**Texte aller (Un)Art**

Lerchenfelderstr. 50/2/21  
A-1080 Wien  
Tel. 0650 / 403 83 25  
[felicitas@freise.at](mailto:felicitas@freise.at)  
[www.freise.at](http://www.freise.at)