

# Keine Eulenspiegelerei: Das «Hofnarr-Prinzip»

**Immer wieder müssen Unternehmer Entscheide fällen, die schwerfallen. Manchmal wäre eine Zweitmeinung sinnvoll. Doch wo soll man diese kurzfristig einholen? Glücklicherweise können sich jene schätzen, welche über einen eigenen «Hofnarren» verfügen, der eine Entscheidung kritisch unter die Lupe nimmt.**

VON THOMAS BERNER

Im Mittelalter hielten sich Fürsten und Könige eigene Hofnarren. Diese hatten nicht nur den Auftrag, den Hofstaat zu belustigen, sondern konnten auch ungestraft Kritik an bestehenden Verhältnissen üben. Mit anderen Worten: Sie hatten die sog. «Narrenfreiheit». Diese Idee des Hofnarren hat Hans Pfister, dipl. Coach SCA, aufgenommen und will sie für Situationen im Alltag eines Unternehmers nutzen.

## Aus der Not geboren

Die Idee für das «Hofnarr-Prinzip» kam Hans Pfister, als er nach langer Zeit des Angestellt-Seins eine eigene Firma gründete. Er erinnert sich: «Da schoss es mir am letzten Arbeitstag durch den Kopf: An wen kann ich mich nun wenden, wenn ich dringend etwas wissen muss? Ich bin ja jetzt

mein eigener Chef. Und auch ein Chef hat hin und wieder Fragen!» Ängste, ob man alles richtig mache, kamen auf. «Als frischgebackener Selbständiger war ich ja ein Greenhorn und war mit vielen Fragestellungen konfrontiert.» Auf einen Tipp seines Treuhänders ging Hans Pfister auf einen alten Kollegen zu und machte ihm die Idee des gegenseitigen Coachings schmackhaft. «Es ging mir in erster Linie darum, jemanden zu finden, mit dem ich mich austauschen konnte», so Pfister und er betont, dass dies weit über «Stammtischgespräche» hinaus gehen sollte. «Die Absicht ist, Themen auch vertieft und gründlich besprechen zu können. Deshalb ist die Unabhängigkeit der Gesprächspartner äusserst wichtig. Sie sollten deshalb weder dem engsten Freundeskreis angehören noch in der gleichen Branche tätig sein.»

## Vertrauen ist wichtig

Will man individuelle Fragestellungen mit der nötigen Tiefe klären, benötigt es ein Vertrauensverhältnis zwischen den Gesprächspartnern. Da ist es wohl nicht ganz einfach, das richtige Gegenüber zu finden. Hans Pfister verneint: «Wenn man verstanden hat, worum es beim «Hofnarr-Prinzip» geht, halte ich dies nicht für schwierig. Jeder von uns hat ehemalige Schulkollegen, Kameraden aus dem Militär oder sonstige alte Weggefährten, die man anfragen kann.» Wichtig sei, dass diese Person einem nicht zu nahe stehe.

Im Prinzip übernehmen die «Hofnarren» eine Coaching-Aufgabe. Allerdings sei diese nicht völlig gleichzusetzen mit jener eines professionellen Coachs. Das «Hofnarr-Prinzip» sei bewusst als niederschwellige

Möglichkeit angelegt. «Die wichtigsten Elemente des «Hofnarr-Prinzips» lassen sich einfach erlernen. Zu diesem Zweck biete ich auch ein Seminar an, in dem ich Prinzip und Ablauf eines Coaching-Gesprächs vermitteln.» Hans Pfister sieht das Ganze als «Coaching für jedermann». «80 Prozent der Probleme können mit vergleichsweise wenig Vorwissen bereits gelöst werden», ist er überzeugt. «Für die restlichen 20 Prozent kann man immer noch einen Profi suchen.»

## Wenige Grundregeln

Eine der wichtigsten Grundsätze des «Hofnarr-Prinzips» ist es, dass man dem Gesprächspartner keine Ratschläge erteilt. «Ratschläge können im wahrsten Sinn des Wortes als «Schlag» wirken», so die Auffassung von Hans Pfister. Eine zweite «Grundregel» sei es, das Coaching als Prozess zu verstehen. Hierzu reicht es durchaus, sich an ein einfaches Gesprächsschema zu halten.

Gut geeignet ist das «Hofnarr-Prinzip» für die Besprechung von Zielvereinbarungen (Management by Objectives) und für deren Überprüfung. «Zu diesem Zweck treffen wir uns zwei Mal im Jahr», berichtet Hans Pfister über seine eigenen Erfahrungen. «Vorgängig bereiten wir die Ziele vor, treffen uns und segnen diese Ziele gegenseitig ab. Wir stellen uns Fragen nach den Überlegungen, Strategien und Gründen, die hinter den Zielen stehen.» Ein anderes Feld, wo Hans Pfister seinen Hofnarren konsultiert, ist die Entwicklung neuer Strategien. Und nicht zu vergessen seien auch Krisensituationen, wie z.B. gescheiterte Projekte oder eine Phase der Erfolglosigkeit.

«Hier macht es durchaus Sinn, mal seinen Hofnarren zu fragen, ob ich allenfalls etwas falsch mache, und einfach mal den Kropf zu leeren», so Hans Pfister. Denn oft zeigten sich gleich schon beim Erzählen neue Chancen zur Problemlösung.

## Zu viel Nähe schadet

Jeder ist der Hofnarr des anderen. Und mit der Zeit erfährt man immer mehr über das Gegenüber, womöglich auch Privates. Besteht da nicht die Gefahr, dass dennoch eine zu starke Nähe entsteht, welche den Blick auf tatsächliche Probleme trüben könnte? Gerade deshalb sei es wichtig, seinen Hofnarren nicht im Sportverein, wo man sich wöchentlich trifft, oder am Stammtisch zu suchen, so Hans Pfister. Er sieht die Gefahr, dass Probleme allenfalls kleingeredet werden, dann, wenn man beginne, Ratschläge zu erteilen. «Wichtiger ist viel mehr, durch wertfreies Fragenstellen dem Gegenüber die Möglichkeit zu geben, selbst hinter die Ursachen von Problemen zu kommen.» Und wenn man es geschafft habe, klar zwischen der Rolle des Hofnarren und jener der Privatperson zu unterscheiden, dann sei die Basis für ein gelingendes Gespräch gelegt, so Pfister weiter, und er verweist dabei erneut auf sein Seminar.

## Gespräch auf neutralem Terrain

Wie eine solche Hofnarr-Konsultation abläuft, lässt sich am ehesten anhand eines Beispiels erläutern: Ein Unternehmer, Inhaber eines Dienstleistungsunternehmens mit gut einem Dutzend Mitarbeitern, entschliesst sich, eine Lehrstelle mit Berufsattest zu schaffen, um auch Menschen mit geringerem Bildungsniveau eine solide Ausbildung zu ermöglichen. Noch hat er allerdings Bedenken wegen des etwaigen zusätzlichen Aufwands und beschliesst, seinen Hofnarren zu kontaktieren. «Die Kontaktaufnahme mit dem Hofnarren bildet in jedem Fall den ersten Schritt der Vorbereitung. Dazu gehört eine kurze Schilderung der Problemstellung», erklärt Hans Pfister den Ausgangspunkt des Prozesses. «Der Hofnarr nimmt diese Information auf, und man vereinbart anschliessend einen Treffpunkt – vorzugsweise auf neutralem Terrain.» Aus eigener Erfahrung Hans Pfisters bewährt haben sich Orte in der Natur, die man zu Fuss erreicht. Es folgt nochmals eine eingehende Schilderung des



**Hans Pfister hat mit dem «Hofnarr-Prinzip» eine niederschwellige Coaching-Methode entwickelt.**

Diskussionspunkts, und dann beginnt der Hofnarr, seine Fragen zu stellen. «In diesem Beispiel wird er womöglich zuerst noch nach weiteren Fakten fragen, dann nach zu erwartenden Vor- und Nachteilen. Die Antworten werden kurz notiert für eine anschließende Visualisierung. Damit sollen etwaige Informations- oder Argumentationslücken sichtbar gemacht und die Pros und Kontras für einen Entscheid erschlossen werden.» Am Schluss bleibt ein konkreter Massnahmenplan, mit dem man wieder nach Hause geht. Den Abschluss bildet immer auch eine Feedback-Runde über den Verlauf des Gesprächs.

### Dem Problem eine andere Perspektive geben

Der Hofnarr kann für die unterschiedlichsten Problemstellungen konsultiert werden. Hat etwa ein Geschäftsführer Mühe mit dem vom Verwaltungsrat beschlossenen Auftrag, der Belegschaft mitzuteilen, dass in diesem Jahr aus Kostengründen der alljähr-

liche Firmenanlass sowie Boni gestrichen werden, ist dies ebenso ein Grund wie die Frage, ob man nun in eine neue Produktionsanlage investieren soll oder nicht. Der Hofnarr wird mit Fragen wie «Was genau macht Mühe? Ist es nur die Tatsache, vor die Belegschaft treten zu müssen, oder der Entscheid an sich?» oder «Was sind Punkte, die bei der Investition noch offen sind?» versuchen, die Problematik zu strukturieren und ihr ein anderes Gesicht zu geben.

### Hofnarr regt Denkprozesse an

Wie bei den historischen Vorbildern ist es der König, und nicht der Hofnarr, der für die Umsetzung der Massnahmen verantwortlich ist. Nochmals betont Hans Pfister, dass der Hofnarr keine Ratschläge erteilt, beim König aber durch das Hinterfragen von Entscheiden Denkprozesse anregt.

Vieles, was Hans Pfister erläutert, klingt einleuchtend. Zwei Unternehmer, beide in ihrer Arbeit verwurzelt und entsprechend mit unternehme-

## SELBST HOFNARR WERDEN

Jedermann kann Hofnarr werden. Hans Pfister bietet ein Seminar an, wo man lernt, ein gegenseitiges Coaching-Gespräch nach dem «Hofnarr-Prinzip» aufzubauen und durchzuführen. Inhalte des Seminars:

- Kennenlernen des «Hofnarr-Prinzips»
- Was einen guten Hofnarren ausmacht
- Das «Hofnarr-Prinzip» – der grundsätzliche Ablauf
- Rollenklärung im gegenseitigen Coaching

- Der Coaching-Ablauf im Gespräch – eine sinnvolle Abfolge, damit gute Lösungen entstehen
- Beratung ohne Ratschlag – was damit gemeint ist

Damit das Ganze nicht einschläft, bietet Hans Pfister drei Monate nach dem ersten Seminar einen Erfahrungsaustausch der «Hofnarren» an und vermittelt dabei einige weitere Coaching-Techniken.

Das nächste Seminar findet im Sommer 2010 statt. Informationen dazu unter [www.HofnarrPrinzip.ch](http://www.HofnarrPrinzip.ch)

rischer Praxis vertraut, beraten sich unvoreingenommen – gegenseitiges Coaching also mit vergleichsweise niedrigen Einstiegshürden: Eigentlich überraschend, dass niemand schon früher auf diese Idee gekommen ist. Hans Pfister kann dies eigentlich nur recht sein. Er arbeitet derzeit daran,

das «Hofnarr-Prinzip» bekannter zu machen. Auf seiner Website sind reichhaltige Hintergrundinformationen erhältlich. ■■■■

### Informationen im Internet:

- [www.pks-online.net](http://www.pks-online.net)
- [www.HofnarrPrinzip.ch](http://www.HofnarrPrinzip.ch)