

Karriere- und Lebensplanung in der Coachingpraxis

Joachim Hipp und Katja Wengel

In diesem Beitrag wollen wir Ihnen Modelle und Interventionen anbieten, die Ihnen als Coach hilfreiche Perspektiven und Inspiration für konkretes Vorgehen zur Verfügung stellen und Ihnen, helfen Herrn X aus dem folgenden Beispiel oder Coachees mit ähnlichen Fragestellungen Beraterisch zu unterstützen.

Typische Anlässe und Anliegen im Coaching zur Lebens- und Karriereplanung

Ein Beispiel aus der Coachingpraxis

Herr X ist Leiter der Abteilung Marketing eines Immobilienkomplexes, der zu einem Kultur- und Veranstaltungszentrum für kommerzielle und kulturelle Projekte umgebaut wurde. Er hatte davor an einer amerikanischen Eliteuniversität Biologie studiert und war dort als kommendes Forschertalent gehandelt worden. Da ihm die Forschungsarbeit aber zu langwierig erschien, wechselte er zunächst zu einer renommierten Unternehmensberatung. Die Schnelligkeit des Arbeitens, die spannenden Projekte und das anregende intellektuelle Umfeld lagen ihm sehr. Mit der Zeit beanspruchte ihn aber das hohe Arbeitsvolumen, und er vermisse mehr und mehr, Zeit zu haben, seine privaten Interessen zu leben und seine Beziehungen zu Freunden und der Partnerin zu pflegen. Das veranlasste ihn, dem Ruf eines Kunden zu folgen, des Leiters des Projekts zum Aufbau des Kulturzentrums – einer für ihn überzeugenden und inspirierenden Führungskraft.

Hier genießt er zunächst die Möglichkeiten, zu gestalten und Einfluss auf die kulturellen Möglichkeiten zu nehmen. Von seinen Mitarbeitern wird er als kommunikativ und in Entscheidungssituationen als dominant wahrgenommen. Nach zwei Jahren haben sich einige Rahmenbedingungen geändert: Es gibt einen neuen Chef, er muss vermehrt Aufgaben an Mitarbeiter delegieren und die Erfüllung der Aufgaben kontrollieren, die Stadt als Auftraggeber verzögert aus politischen Gründen Maßnahmen und einiges andere mehr. Er ist zunehmend frustriert und unzufrieden mit seiner Berufs- und Lebenssituation. Um seine berufliche Situation zu reflektieren, möchte er ein Coaching in Anspruch nehmen.



Wenn wir Coaching als Form der Beratung verstehen, die Menschen hilft, ihre Steuerungsfähigkeit bezüglich Fragen in den Lebensbereichen Organisations-, Professionswelt und in der Schnittstelle von beruflichen und privaten Fragestellungen zu beantworten, ergeben sich zunächst drei mögliche Themenfelder, die im Prinzip Gegenstand eines Coachings zur Karriere- und Lebensplanung sein könnten.

Funktionscoaching Unter Funktionscoaching verstehen wir die Unterstützung des Coachees in seiner Funktion im Unternehmen. In diesem Fall die Steuerung von Herrn X als Leiter der Abteilung Marketing. In diesem Zusammenhang könnten Fragen relevant werden wie zum Beispiel:

- Wie kann Herr X sein Delegationsverhalten verbessern?
- Welche angemessenen Formen des Kontrollierens/Monitorings gibt es für Herrn X?
- Wie kann Herr X sein Management der politischen Stakeholder verbessern?
- Wie kann Herr X mit seinem Frust besser umgehen, wenn Dinge sich nicht so schnell bewegen, wie er das gerne hätte?

Professionscoaching Professionscoaching bedeutet die Unterstützung des Coachees in seiner Professionsrolle. Hier stellen sich Fragen der Karriereplanung und -entwicklung und der professionellen Identität und Positionierung. Also Fragen wie:

- Was sind die Kernkompetenzen von Herrn X, und kann er das, wie er sich beruflich entwickeln will, mit der aktuellen Funktion verbinden?
- Welche Talente liegen brach?
- Sind die Rahmenbedingungen für Herrn X passend, sodass er dabei »beruflich aus dem Vollen schöpfen« kann?
- Welche Kriterien für das Erleben von Zufriedenheit und Sinn sind vorhanden, welche fehlen?
- Gibt die aktuelle berufliche Situation Herrn X die Möglichkeit, bevorzugte Rollen zu leben?

Integrationscoaching Im Integrationscoaching werden die drei Lebenswelten (Organisation, Privatleben und Profession) sinnvoll zusammengefügt, Berufswege in andere Lebensbedürfnisse integriert und Wechselwirkungen zwischen Veränderungen in der einen Lebenswelt und anderen Lebenswelten beachtet. Fragen können bezogen auf die aktuelle Situation, aber auch bezogen auf größere Lebenszeiträume gestellt werden. Coachees können eingeladen werden, über die Lebensphasen hinwegzudenken und Gesetzmäßigkeiten, die damit zusammenhängen, in ihre Entscheidungen einfließen zu lassen.

- Stimmt die Energieverteilung von Herrn X auf die verschiedenen Rollen im beruflichen und privaten Bereich?
- Was bedeutet ein Karriereschritt für die weitere Lebensgestaltung mit seiner Partnerin oder die gemeinsame Familienplanung? Wie können seine Karriere-wünsche mit denen seiner Partnerin sinnvoll kombiniert werden?
- Wie passen seine Vorstellungen der privaten Zukunft – Wo möchte ich mit wem in welcher Form leben? – mit seinen beruflichen Vorstellungen zusammen?
- Was soll sich in seinem Leben für ihn erfüllen?

Welche dieser Fragen im Coaching fokussiert werden, hängt natürlich von der soliden gemeinsamen Definition von Coachingzielen ab. Der Coach sollte in der Lage sein, dem Coachee vielfältige Fokussierungen anzubieten, damit er/sie die Möglichkeit hat, kompetent zu entscheiden, welche Fragestellungen im Moment am relevantesten sind.

Modelle in der Karriere- und Lebensplanung: Das Rollenmodell der Persönlichkeit

Gelingende Lebens- und Karriereentwicklung kann beschrieben werden als Entwicklung in drei Lebensbereichen – Bernd Schmid spricht in seinem Rollenmodell der Persönlichkeit (Schmid 1990) von drei unterschiedlichen Rollenwelten.

Privatwelt Die Privatwelt besteht aus dem direkten persönlichen Umfeld mit Familie, Verwandten und Bekannten und reicht in den gesellschaftlichen Raum. Hier spielen Vorstellungen der privaten Lebensgestaltung eine Rolle. Beispiele für private Rollen: Familienvater, Ehefrau, Freund, Handballtrainerin.

Organisationswelt Hier existiert die eigene Funktion meist unabhängig von der Person. Die Spielregeln werden von vielen Faktoren, auf die man weder persönlich noch institutionell unmittelbar Einfluss hat, mitbestimmt. Die Organisationspersönlichkeit entsteht aus dem Zusammenspiel des Kraftfelds, das durch diese Spielregeln der Organisationswelt entsteht, und den Möglichkeiten der Gestaltung der eigenen Rolle in diesem Kraftfeld. Beispiele für Organisationsrollen: Abteilungsleiter, Sachbearbeiterin.

Professionswelt Die Welt der Organisation wird überlagert von der Welt der Profession. Jeder Positionsinhaber ist gleichzeitig Angehöriger einer bestimmten Profession. Fragen der professionellen Persönlichkeit sind immer auch Fragen der lebenslangen Entwicklung von Professionalität und professioneller Identität

im Sinne von Kompetenz und Selbstverständnis. Durch Coaching können Profile professioneller Persönlichkeit entwickelt werden, die sich nicht aus den Rollenzuschreibungen der Organisationspersönlichkeit ableiten lassen. Professionelle Entwicklung beziehungsweise die Entwicklung eines unabhängigen beruflichen Selbstverständnisses kann dazu beitragen, neue Spielräume für die eigene Positionierung in Organisationen zu finden. Auch bei Kündigung oder Stellenstreichung hilft Coaching bei der Entwicklung einer beruflichen Identität unabhängig von der aktuellen Stelle und dem aktuellen Unternehmen. Berufliche Identität jenseits einer aktuellen Stelle und eine permanente Überprüfung dieser Beschreibung sind eine wirkungsvolle Prophylaxe für berufliche Krisen (Hipp/Wengel 2010). Beispiele für professionelle Rollen: Managerin, Bildungsfachmann.

Konzepte zu Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung:

Legen wir das Rollenmodell der Persönlichkeit zugrunde, kann die Persönlichkeit beschrieben werden als ein Mensch in seinen Rollen. Sein Wesen drückt sich in der Art und Weise aus, wie er diese Rollen verwirklicht. Geht man davon aus, dass Persönlichkeit in sozialen Rollen zum Ausdruck gebracht wird, dann bedeutet berufliche Entwicklung automatisch immer auch Persönlichkeitsentwicklung.

Dies führt uns zu Konzepten von Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung. Anknüpfend an Schmid (Schmid 2004) leitet sich der Begriff Persönlichkeit vom lateinischen »personare« ab und bedeutet »hindurchtönen«. Damit ist gemeint, dass Persönlichkeit sich dadurch auszeichnet, dass jeder Mensch seine unverwechselbaren Eigenarten hat. Jeder Mensch ist aus einem bestimmten Holz geschnitzt, und man kann nicht aus jedem Holz alles machen. Die Herausforderung für Menschen besteht nun darin, ihre Eigenarten durch die Rollen in ihren Organisations-, Professions- und Privatwelten hindurchtönen zu lassen beziehungsweise Rollen zu finden, die für ihre Eigenarten geeignet sind (s. »Rollenkompetenz«, S. 53 ff.).

Dafür ist zum einen wichtig zu wissen, was meine Eigenarten sind beziehungsweise was mich ausmacht und von anderen unterscheidet. Schmid bezeichnet diese Perspektive mit dem Begriff der Integrität verdichtet in der Fragestellung: Lebe ich mich in den unterschiedlichen Rollen? Zum anderen ist eine Rollenkompetenz notwendig, die erlaubt, diese Eigenarten einzusetzen. Wenn unser Coachee nicht weiß, wie man als Führungskraft Delegationsgespräche führt oder in Teams Entscheidungen herbeiführt, wird es ihm schwerfallen, seinen authentischen und mit den eigenen Eigenarten gefüllten Führungsstil zu entwickeln. Dazu gehört auch eine Kontextkompetenz, die Wissen zur Verfügung stellt, in welchen Rollen und Situationen die Eigenarten gut zur Geltung kommen und in welchen nicht. Bin ich beispielsweise wie Herr X ein Mensch, der gerne Projekte anschiebt und dort im

improvisierenden Umgang mit Herausforderungen zu bester Form aufläuft, ist es nicht erstaunlich, wenn in der Konsolidierungsphase von Projekten die Motivation verlorengelht. Mitarbeiter können in bestimmten Teams unter bestimmten Vorgesetzten in einer bestimmten Unternehmenskultur ihre Kompetenzen entfalten, in anderen Konstellationen weniger.

Im Coaching zu Fragen der Lebens- und Karriereplanung ergeben sich daraus zwei Fragestellungen:

- Was ist es, was »hindurchtönt«?
- Hat der Coachee ein Bewusstsein dafür, was ihn speziell macht?

Rollen und Berufswirklichkeiten müssen für einen bestimmten Menschen wesensgemäß sein. Sie müssen zu ihm passen! Unterstützung besteht hier darin, Eigenarten zu beschreiben und mögliche Entwicklungs Herausforderungen für zufriedenstellende Lebens- und Berufsentwürfe zu fokussieren.

Ein Beispiel aus der Coachingpraxis



Im Fall von Herrn X könnte mit dem Coachee daran gearbeitet werden,

- welcher Stil von Führung für ihn passend und sinnvoll ist
- welche Formen des Erfolgs und der Leistungserbringung in seiner Familie vorgelebt wurden oder erlaubt sind
- wie der persönliche Stil ist, mit anfänglichen Schwierigkeiten umzugehen: beispielsweise zu lange zu bleiben, obwohl es nicht passt. Oder: zu schnell das Handtuch zu werfen, sobald geringer Widerstand entsteht
- die eigenen Stärken, den eigenen »Drive« herauszuarbeiten: Was sind die eigenen Kernkompetenzen, die danach drängen, gelebt zu werden?
- hinderliche implizite Glaubenssätze zur persönlichen Entwicklung zu bearbeiten

Als Coach habe ich die Aufgabe, den Coachee bei den Entwicklungs Herausforderungen und Themen, die sich daraus ergeben, zu unterstützen und »Positivversionen« der individuellen Eigenarten zu entwickeln. C. G. Jung bezeichnet diesen Prozess mit dem Kernbegriff der Individuation (Jung 1933). Damit richten wir als Coaches den Blick auf das Mögliche, auf die nächsten Schritte im Entwicklungsprozess. Der Blick auf Belastungen in der Vergangenheit ist dabei nur ein Teilaspekt der Betrachtung. Menschen sind immer gleichzeitig die Ruine von gestern und die Baustelle von morgen. Ungereimtheiten im aktuellen Lebensvollzug können sowohl Ruinen von früher als auch Vorformen einer noch nicht zur Stimmigkeit gekommenen Entwicklung sein.

Wenn unser Coachee sich zum Beispiel im Umgang mit seinen Mitarbeitern dominant zeigt und seine Mitmenschen ihn als tyrannisierend erleben, dann kann er beschrieben werden als ehemals verwöhntes Kind, das gelernt hat, eigene Interessen durchsetzen, ohne bei Eltern und Geschwistern an Grenzen zu stoßen. Der gleiche Mensch kann aber auch beschrieben werden als jemand mit ausgeprägtem Gestaltungswillen, der noch nicht gelernt hat, für seine Dominanz gute Formen zu finden. Unterstützend für diesen Menschen ist nicht, sich die Dominanz und damit den Gestaltungswillen abzugewöhnen, sondern ihm zu helfen, dafür eine gute Form zu finden, sodass der Gestaltungswille zur Rolle und zum Kontext passt und er und andere davon profitieren. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang insbesondere das jungsche Konzept der Ergänzung: Wie kann beispielsweise der Gestaltungswille mit einer sensiblen Abstimmung mit anderen ergänzt werden, damit das Talent voll zur Geltung kommt?

Für die Lebens- und Karriereplanung ist also von großer Bedeutung, dass jeder Mensch in ein Bild hineinwachsen will, das ihm wesensgemäß ist und das bisher verborgene Züge der eigenen Persönlichkeit zum Ausdruck bringt. Dies durch eine Tätigkeit, eine Umgebung oder eine Beziehung aufbauen zu können, erzeugt eine mächtige Motivation und Bindung. Menschen suchen in (Arbeits-)Beziehungen entsprechend immer auch eine positive Bestätigung für ihre inneren Bilder von sich selbst. Eine Funktion, in der bei Herrn X zum Beispiel kein kommunikatives und gestalterisches Selbstbild gefragt ist, wird nicht mit Herzblut gefüllt sein.



Ein Beispiel aus der Coachingpraxis

Welches sind die aktuellen Rollen und Lebens Bühnen, und sind diese geeignet, dass was mich speziell macht, hindurchtönen zu lassen? – In unserem Fall könnte mit dem Coachee daran gearbeitet werden, ob die Führungsrolle und das, was an Tätigkeiten in der aktuellen Situation verlangt ist, für ihn passend sind: Welche Funktionen wären geeigneter die Kernkompetenzen einzusetzen? In welchen Situationen kann er seine Kompetenzen und seinen individuellen Stil optimal zum Ausdruck bringen?

Passungsprozesse in der Karriereentwicklung

Ob Menschen in ihrem Beruf zufrieden und erfolgreich sind, ist wesentlich eine Frage der Passung. Bernd Schmid und Arnold Messmer beschreiben Passung als Funktion einer Person im Spannungsfeld von Organisation und deren Kernprozessen sowie der Persönlichkeit und deren Kernkompetenzen. Wenn die Funktion so gestaltet ist, dass sie optimal den Kernprozessen und damit dem Kerngeschäft dient und gleichzeitig darin die Kernkompetenzen beziehungsweise Eigenarten der Per-

son zum Tragen kommen können, sprechen wir von optimaler Passung (Schmid/Messmer 2005). Individuelle Eigenarten sollten bei der Passungsprüfung als wenig veränderbare Variablen in Betracht gezogen werden. »A person's way of performing can be slightly modified, but it is unlikely to be completely changed – and certainly not easily« (Drucker 1999). Stattdessen gilt es, diese individuelle schöpferische und unternehmerische Kraft zu nutzen.

Aus Sicht der Person stellt sich also die Frage nach den eigenen Kernkompetenzen beziehungsweise nach dem eigenen Karriereprofil und den entsprechenden Kerntätigkeiten, die für (interne) Kunden eine Dienstleistung darstellen beziehungsweise in denen sie optimale Wirkung erzeugt und Befriedigung erfährt. In unserer Praxis hat sich das Berufs- und Lebensplanungsmodell von Richard Nelson Bolles (2013) als sehr hilfreich erwiesen, um Menschen bei der Erarbeitung eines eigenen Profils zu unterstützen. Als Diagnosetool für die Orientierung auf dem Berufsweg sprechen wir von Karrieremosaik. Das Karrieremosaik gibt Orientierung, welche Dimensionen beim Coachee in der Neu- beziehungsweise Umorientierung zu beachten sind, um berufliche Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit zu verbessern (Hipp/Wengel 2010). Anschließend an das beschriebene Persönlichkeitsmodell beschreibt das Karrieremosaik die persönlichen Eigenarten in Bezug auf

- Kernkompetenzen/Fähigkeiten
- Kernthemen/Interessen
- Arbeitsbedingungen/Faktoren für Best Practice
- Werte/persönlichen Beitrag
- Menschen/Kooperationspartner
- Gehalt
- Ort

Die Kernkompetenzen/Fähigkeiten Kernkompetenzen beschreiben die besonderen Fähigkeiten eines Menschen, seinen individuellen »Drive«, Dinge zu tun. Kernkompetenzen sind solche, die wir ohnehin den ganzen Tag und oft, ohne es zu merken einsetzen, zum Beispiel Prozesse optimieren, Menschen begeistern, Wissen, vermitteln und so weiter. Können Mitarbeiter am Arbeitsplatz ihre Kernkompetenzen nicht einsetzen, vermindert dies Arbeitsperformance und -zufriedenheit. Ziel ist, Kernkompetenzen des Mitarbeiters und das Kerngeschäft der Stelle in Einklang zu bringen.

Kernthemen/Interesse Interessen beschreiben Themen, die uns interessieren und daher nachhaltig motivieren (Kast 2003). Für welche Themen möchte ich in der Organisation stehen? Mit welchen Themen möchte ich beschäftigt sein?, sind hier

entscheidende Fragen. Natürlich ist ein Mitarbeiter, der Immobilien spannend findet, ein besserer und motivierterer Immobilienfinanzierer als einer, der das Thema langweilig findet.

Arbeitsbedingungen/Faktoren für Best Practice In diese Kategorie fallen alle Kontextvariablen, von denen unsere optimale Leistungsfähigkeit und Motivation abhängen: Herr X benötigt zum Beispiel ein Umfeld, das Tempo, Intellektualität, Gestaltungsfreiraum und eine herausfordernde Aufgabe zur Verfügung stellt. Auch Arbeitsbedingungen können nur gestaltet werden, wenn Mitarbeiter wissen, was sie benötigen, um zu ihrer besten Form aufzulaufen.

Werte/persönlicher Beitrag Der Bereich der Werte fokussiert, was wir als sinnvollen »Outcome«, also als persönlichen Beitrag unseres Arbeitslebens, betrachten. Was soll durch unsere Arbeit bewirkt werden? Wozu wollen wir beigetragen haben? Dieser Bereich wird gerne ausgeklammert, weil er oft als zu wenig handlungsleitend angesehen wird und die Chancen, die eigenen Sinnbedürfnisse in der Arbeitswelt zu verwirklichen, als unrealistisch erachtet werden. Dennoch können gerade erlebte Defizite in diesem Bereich zu großer Unzufriedenheit führen.

Menschen/Kooperationspartner Hier stellt sich die Frage nach der Art der Menschen, mit denen ich optimal zusammenarbeiten kann. Wie sollten mein Chef, meine Kollegen, meine Mitarbeiter, meine Kunden sein?

Gehalt Die Frage, welches Gehalt mindestens verdient werden soll, ermöglicht eine wichtige Auseinandersetzung mit Fragen der eigenen Lebensgestaltung und der persönlichen Prioritätensetzung.

Ort Wo bin ich verwurzelt? Wie mobil bin ich? Welche Lebensmodelle sind für mich denkbar?, sind Fragen, die hier beantwortet werden.



Fallbeschreibung 1: Nichtpassung auf der Ebene der Arbeitsbedingungen führt zu Low Performance

Eine 42 Jahre alte Frau wurde für einen neuen Job als Leiterin Relationship-Management abgeworben. Dafür gab sie ihr bisheriges soziales Umfeld auf. Die neue Firma hatte ihr in Aussicht gestellt, Mitglied der Geschäftsleitung werden zu können, was sie verleitet hatte, ihre alte Stelle aufzugeben. Als sie die Stelle angetreten hatte, stellte sich heraus, dass sie nur ein assoziiertes Mitglied der Geschäftsleitung sein würde.

Sie erlebt dies als starke Enttäuschung mit einem Gefühl der Degradierung und Abwertung. Sie arbeitet sich über ein Jahr in die neue Stelle ein und hat in diesem Jahr das Gefühl, von

den – aus ihrer Sicht – nicht erfüllbaren Terminen und Ansprüchen aufgeessen zu werden. Sie verliert darüber zunehmend das Gefühl der eigenen Wirksamkeit und Kompetenz. Das Ergebnis eines 360-Grad-Feedbacks bringt sie dann völlig aus der Balance. Ihr Vorgesetzter, CEO, gibt ihr ein für sie vernichtendes Feedback. Sie erlebt dies zudem als Entwertung ihrer Anstrengung und des Preises, den sie für diese neue Stelle hatte zahlen müssen.

Die Analyse ihrer Stärken und der Rahmenbedingungen im Coaching helfen ihr, in ihre Kompetenz zurückzufinden, sich wirksam zu fühlen und auch zu verstehen, wieso sie im letzten Jahr nicht erfolgreich sein konnte und aus ihrer Kraft gekommen war. Vor diesem Hintergrund können im Coaching Handlungsfelder erarbeitet werden, wie sie ihren Aufgabenbereich umgestalten kann, um wieder in ihr altes Kompetenzgefühl zu kommen. Dadurch wird auch möglich, das Ergebnis des 360-Grad-Feedbacks umzudeuten und konstruktiv zu nutzen. Das Kompetenzmodell hilft in diesem Fall auch, die Coachee wieder in ihre Selbstverantwortung zu bringen, sich nicht länger als Opfer der Umstände zu verstehen, sondern als Gestalterin der Arbeitsbedingungen. Das hat auch zur Folge, dass sich ihr Kommunikationsstil dem Chef gegenüber ändert und sie für ihn wieder als gestaltende Managerin sichtbar wird.

Fallbeschreibung 2: Nichtpassung auf der Ebene der Kernkompetenzen führt zu Low Performance



Die Leiterin einer Einkaufsabteilung – von ihrer Profession her Juristin – war als Talent im Unternehmen gehandelt worden. Aus der Rechtsabteilung kommend, bekam sie das Angebot, die Leitung des Einkaufs zu übernehmen. Unmerklich entfernte sie sich mit der Zeit mehr und mehr von ihren Kernkompetenzen; zum einen durch strukturelle Veränderungen, zum anderen durch die Übernahme der Führungsrolle in einem Aufgabenfeld, in dem ihr die Sachkenntnis fehlte. Auslöser des Coachings war eine erneute Umstrukturierung, in deren Kontext sie ihre Rolle als Führungskraft verlor. In der Folge verband sie auch das Fehlen eines Angebots für eine neue Stelle vonseiten der Firma als Feedback zu ihrer Person.

Die Analyse ihres Kompetenzprofils machte ihr deutlich, dass sie ihre Kernkompetenzen zwar noch eingesetzt und damit auch einige »Berühmtheit« erlangt hatte. Diese Kompetenzen waren aber nicht entscheidend für das Erreichen ihrer Performanceziele gewesen. Sie hatte sich einen »Schwarzmarkt« gebaut, um sich wirksam zu fühlen. In der Folge erarbeitete der Coach mit ihr ein Kompetenzprofil und damit verbunden eine Sprache und Körperhaltung, die diese Kompetenz für sie wieder erlebbar machten. Mit diesem neuen Kompetenzerleben konnte sie dann selbstbewusster und klarer in Gespräche mit der Organisation gehen und eine neue Stelle erhalten, die für sie mehr Passung zu ihren Kernkompetenzen versprach. Sie wertete diese Krise im Nachhinein als große Chance, sich wieder an ihre »alten« Lieblingsfähigkeiten anzuschließen und mit geringerem Energieaufwand und Verschleiß Leistung zu erbringen.

Im Folgenden stellen wir zwei konkrete Interventionen für die Karriere- und Lebensplanung vor, die in der Coachingpraxis leicht für unterschiedliche Anliegen von Coachingkunden adaptiert werden können.

Interventionen



Analyse von Erfolgsgeschichten

Dauer

Für die Analyse einer Erfolgsgeschichte werden in der Regel etwa 30 Minuten erforderlich sein.

Benötigte Materialien

Der Coachee braucht im Vorfeld eine mündliche oder schriftliche Anleitung, was eine Erfolgsgeschichte ist, welches Ziel damit verfolgt wird und wie die Struktur einer Erfolgsgeschichte aussehen kann.

Ziele und Anwendung

Menschen sind erfahrungsgemäß nur ungenügend in der Lage, ihre Fähigkeiten aussagekräftig und marktauglich zu beschreiben. Ohne diese Beschreibung gelingt es aber nicht, Passungsprüfungen vorzunehmen. Eine hervorragende Quelle für die Analyse von Kernkompetenzen sind Erfolgsgeschichten. Gemeint sind damit (kurze) Episoden aus dem eigenen Leben, bei denen man sich besonders wirksam gefühlt hat, wo eine Tätigkeit leicht von der Hand ging, ein Projekt, bei dem man sich ganz in seiner Mitte gefühlt hat. Aus diesen Geschichten lassen sich die individuellen Fähigkeiten herausfiltern. Stellt man die Fähigkeiten aus mehreren Erfolgsgeschichten nebeneinander, ergibt sich häufig ein Set von Fähigkeiten, die immer wieder eingesetzt werden. Dadurch wird deutlich, dass Menschen gar nicht anders können, als ihre besten Fähigkeiten einzusetzen, um gute Leistungen zu erzielen. Die Kernkompetenzen werden deshalb auch »übertragbare Fähigkeiten« genannt, weil sie nicht auf einen Tätigkeitsbereich beschränkt sind. Erfolgsgeschichten machen diese besonderen Fähigkeiten und Talente sichtbar. Der Coach unterstützt dabei, diese Fähigkeiten in eine geeignete und vermarktbar Sprache zu übersetzen.

Ergebnis der Übung ist ein Pool an individuellen Fähigkeiten des Coachees, aus dem dieser dann seine Kernkompetenzen priorisieren kann. Die Erfolgsgeschichten fördern das persönliche Selbstgefühl für diese Fähigkeiten und überzeugen den Coachee davon, dass er diese Fähigkeiten »wirklich« hat. Dadurch wird das Selbstbewusstsein in Situationen, in denen Menschen von ihren Stärken oder Kernkompetenzen sprechen (müssen), gestärkt. Die eigenen Stärkenbeschreibungen werden authentischer.

Voraussetzungen

Keine.

Methodischer Hintergrund

Die Methode wurde etwa 1980 von Richard Nelson Bolles als Trio-Technik (Bolles 2013) entwickelt, weil er die Erfahrung gemacht hatte, dass Menschen nicht in der Lage waren, aus ihren eigenen Geschichten Fähigkeiten zu extrahieren. Außenstehende waren nach seiner Erfahrung deutlich besser darin, bei anderen Fähigkeiten zu sehen. Deshalb wurden in der Trio-Technik zwei Mitmenschen (Familienangehörige, Freunde, Seminar Teilnehmer ...) als »Fähigkeitenspiegel« genutzt.

Beschreibung

Der Coachee erhält vor dem Coachinggespräch die Aufgabe, drei Erfolgsgeschichten vorzubereiten und in die Coachingsitzungen mitzubringen. Dort erzählt er die Geschichten oder liest diese einzeln vor. Der Coach schreibt alle Fähigkeiten mit, die in der Geschichte vom Coachee eingesetzt wurden, und spiegelt diese an den Coachee zurück. Bei Rückfragen erklärt der Coach, wo er die genannte Fähigkeit in der Geschichte gesehen hat.

Erfahrungen

Die Methode steht und fällt mit der Kompetenz des Coachs, Fähigkeiten hören und beschreiben zu können. Je besser das sprachliche Vermögen des Coachs ist, die Geschichte des Coachees in konkrete und marktaugliche Beschreibungen zu fassen, desto ertragreicher wird die Übung für den Coachee sein.

Bei der Analyse der Geschichten gilt es einige Punkte zu beachten: Fähigkeiten beziehungsweise Kernkompetenzen sind definiert als Verben. Sie sollen beschreiben, was der Coachee für andere zu leisten imstande ist. Die meisten Menschen fokussieren, wenn sie Fähigkeiten beschreiben wollen, häufig Adjektive wie beispielsweise: mutig, humorvoll, lebendig, engagiert, hartnäckig. Diese Beschreibungen klassieren wir als Stile. Stile beschreiben die Art und Weise, wie Menschen eine Leistung erbracht haben, aber nicht, welche Fähigkeiten sie dabei eingesetzt haben. Wir suchen eine Antwort auf die Frage eines potenziellen Arbeitgebers oder Kunden: »Was können Sie für mich tun?« Die Antwort: »Ich bin mutig und humorvoll«, ist dann nicht wirklich eine befriedigende Antwort. Aber: »Ich kann Bedürfnisse von Kunden erkennen, Ideen oder Produkte verkaufen oder Events organisieren«, gibt dem Gegenüber eine klare Vorstellung davon, was der Coachee beitragen kann. Eine Frage des Coachs könnte sein: »Was tun Sie, wenn Sie mutig und humorvoll sind?«

Manchmal erzählen Coachees in der Erfolgsgeschichte sehr ausführlich davon, was ihnen besonders schwergefallen ist und wo sie sich besonders bemühen mussten. Für die Analyse der Fähigkeiten ist aber der Teil, der ihnen leichtgefallen ist, häufig viel interessanter. Eine Frau erzählt, dass sie in einer Prüfungsphase die Trennung von ihrem Freund durch-

stehen musste und wie sie sich bei anderen Hilfe geholt hat. Sie habe die Prüfung trotz weiterer Hindernisse als Beste bestanden. Auf die provokative Bemerkung, dass das Unterstüzungeinholen eine tolle Sache sei, das allein aber in der Regel nicht reiche, Prüfungen zu bestehen, begann die Coachee von ihrer besonderen Fähigkeit, komplexe Inhalte zu strukturieren, und von ihrem fotografischen Gedächtnis zu erzählen. Menschen finden ihre besten Fähigkeiten so selbstverständlich, dass sie sie meist nicht der Rede wert finden.

Manche Coachees erzählen ihre Geschichte in der Wir-Form. Dadurch lässt sich nicht differenzieren, was ihr individueller Beitrag zum Erfolg war. Hier helfen in der Regel Fragen wie: »Was hätte gefehlt, wenn Sie nicht dabei gewesen wären?«, oder: »Was haben Sie persönlich beigetragen?«, »Wie würden Ihre Kollegen beschreiben, was Sie konkret zum Erfolg beigetragen haben?«. Manche Menschen finden es selbstbeweihräuchernd, eigene Erfolge zu erzählen, und müssen erst dazu ermutigt werden. Die Begeisterung über die eigenen Fähigkeiten und die Lust, darüber zu erzählen, zu erlangen ist ein Resultat der Übung.

Bei Coachees löst der Begriff »Erfolg« häufig besonders hohe Ansprüche an eigene Leistung aus, sodass keine Geschichte gut genug scheint, um sie zu erzählen. Es bedarf dann einiger Relativierung und Ermutigung, um sich dem Thema zu widmen.



Standortbestimmung – mein beruflicher Platz

Dauer

Zwei bis drei Stunden.

Benötigte Materialien

Handout mit Fragestellungen.

Ziele und Anwendung

In diesem Tool geht es darum, den Coachee zu einer Erfahrung bezüglich seiner aktuellen beruflichen Situation und möglicher Entwicklungsschritte einzuladen. Die verschiedenen Entwicklungsschritte oder -richtungen werden körperlich erprobt, und das entsprechende Embodiment, das heißt das körperliche Empfinden in den verschiedenen Phasen, wird ausgewertet und reflektiert.

Voraussetzungen

Da der Coachee sich auf einen längeren Spaziergang in die Natur (oder Stadt) aufmacht, ist der Hinweis auf angemessene Kleidung und Schuhwerk wichtig.

Methodischer Hintergrund

Die Übung wurde ursprünglich von Arnold Messmer entwickelt, um Teilnehmer am Ende eines einjährigen Beratungscurriculums anzuregen, über ihre weitere berufliche Entwicklung nachzudenken.

Beschreibung

Der Coachee erhält zunächst Erläuterungen dazu, was Ziele der Übung und persönliche Erfahrungswerte bezüglich des Nutzens des Tools sind, damit er sich auf das etwas ungewöhnliche Setting der Intervention einlassen kann. Dabei werden auch die verschiedenen Phasen, Fragestellungen und Perspektiven erläutert.

Anleitung für den Coachee

Phase 1: Erkunden in der Einzelarbeit (1 Stunde):

- **Überprüfen meines heutigen beruflichen Standorts:** Gehen Sie auf einen Spaziergang draußen in der Landschaft und suchen Sie einen Ort, der Ihren heutigen beruflichen »Standort« symbolisiert. Suchen Sie die für Sie stimmige Position und Perspektive an diesem Platz. Benennen Sie die wesentlichen Charakteristiken und Perspektiven, die die Wahl Ihres Platzes begründen. Geben Sie dem Platz einen Namen (oder eine »Zeitungsschlagzeile«), der das für Sie Wesentliche des Platzes (respektive Ihres beruflichen Standorts) zum Ausdruck bringt (maximal fünf Wörter). Überprüfen Sie den Standort: Wie erleben Sie diesen Ort? Ist er noch stimmig? Was ist daran noch stimmig? Was nicht mehr?
- **Erkunden möglicher Entwicklungsperspektiven der beruflichen Zukunft:** Gibt es Impulse, den Platz zu verändern? In welcher Weise? In welche Richtung? Was sind verschiedene Möglichkeiten/Impulse?
Gehen Sie den einzelnen Impulsen nach, probieren Sie sie aus. Machen Sie Schritte in die gewünschte Richtung und nehmen Sie wahr, was sich dabei in Ihnen abbildet und verändert. Welche Konsequenzen wären mit den einzelnen Veränderungen verbunden? Was würden Sie dabei gewinnen, was aber auch loslassen müssen? Welche Schritte fühlen sich stimmig an? Welche nicht?
Der Coachee macht sich auf den Weg und beobachtet Impulse und innere Dialoge (»Ich finde sowieso keinen Platz ...«). Wenn der Coachee von seiner Exkursion zurückkehrt, werden die Erfahrungen im Prozess kurz angesprochen, aber noch keine inhaltliche Besprechung oder Auswertung vorgenommen. Diese erfolgt gemeinsam in Phase 2.

Phase 2: Reflexion mit einem Coach (1 Stunde)

- **Reflexion des Weges:** Der Coachee führt den Coach zu seinem Platz und erzählt dabei, wie er zu diesem Platz gekommen ist und was ihn auf der Suche bewegt hat. Der Coach hört zu und achtet auf spezielle Charakteristika der »Inszenierung« der Wegsuche.

- **Reflexion des Standorts:** Der Coachee führt den Coach zu seinem aktuellen Platz, ohne diesen zu kommentieren. Der Coach geht in die genaue Position und beschreibt seine Eindrücke und Empfindungen und ihm wesentlich erscheinende Perspektiven des Platzes. Dann beschreibt der Coachee seine Reaktionen auf die Eindrücke des Coachs und erzählt, warum er diesen Platz gewählt hat. Der gibt Rückmeldung, welche »Charakteristiken« ihm zur »Inszenierung« der Platzsuche, zu Qualitäten des Platzes und Arten der Beschreibung des Coachees in den Sinn kommen.
- **Reflexion der Entwicklungsperspektiven:** Der Coachee berichtet über seine Veränderungsimpulse und seine Erfahrungen beim Austesten dieser Schritte. Der Coach hört zu und fragt nach, falls er etwas nicht versteht. Er gibt Rückmeldungen, welche Bilder, Gedanken und Empfindungen ihm beim Gehörten in den Sinn gekommen sind. Im Anschluss können die Erfahrungen im Coachinggespräch verdichtet und kann der Transfer geplant werden.

Erfahrungen

Die Standortbestimmung ist eine sehr kraftvolle Übung, die durch die Verbindung von Reflexion und körperlicher Erfahrung sehr nachhaltige Bilder liefert. Da die Vorgehensweise ungewöhnlich ist, braucht es vonseiten des Coachs eine gute Rahmung, um für den Coachee eine Plausibilität für das Vorgehen zu erarbeiten, und eigene Klarheit und Sicherheit im Prozess, um den Coachee nicht zu verunsichern. Daher empfiehlt es sich, die Intervention vorher selbst mit einem Partner durchzuspielen und eigene Erfahrung zu machen.



Literatur

Bolles, R. N.: *What colour is your parachute. A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*. Berkley: Ten Speed Press 2013

Drucker, P.: *Managing oneself*. Harvard: Harvard Business Review 1999

Hipp J./Wengel K.: *Karrieremosaik. Orientierung auf dem Berufs- und Karriereweg*. In: Rauen, C. (Hrsg.): *Coachingtools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Praxis*. Frankfurt am Main: Campus 2004

Hipp J./Wengel K.: *Karriere in der Krise*. In: Schmidt, G./Dollinger, A./Müller-Kalthoff, B.: *Gut beraten in der Krise. Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen*. Bonn: managerSeminare. 2010

Jung, C. G.: *Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewußten*. Zürich: Rascher 1933

Kast, V.: *Vom Interesse und dem Sinn der Langeweile*. München: dtv 2003

Karriere- und Lebensplanung
in der Coachingpraxis

Schmid, B./Messmer, A.: *Die Passung von Person und Organisation*. In: Schmid, B./Messmer, A.: Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Bergisch-Gladbach: EHP 2005

Schmid, B.: *Persönlichkeits-Coaching*. Beratung für die Person in ihrer Organisations-, Professions- und Privatwelt. In: Hernsteiner. Wien: Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, 1/1990, S. 12–15

Toolbox des ISB Wiesloch. Entwickelt von Arnold Messmer. 2004
