

Karrieren in der Krise

Kurzbeschreibung

In diesem Beitrag wird beschrieben, wie Menschen in Krisenzeiten auch bezüglich ihres Karriereweges in die Krise kommen können und mit welchen psychologischen Dynamiken Menschen in diesen Phasen konfrontiert sind. Mit dem Kompetenzmodell wird ein Konzept vorgestellt, dass auf diese Dynamiken antwortet und Tools zu Verfügung stellt, Menschen in der Krise zu stabilisieren und für sich neue Optionen für berufliche Wege zu generieren.

Anlässe und Anwendungsgebiete

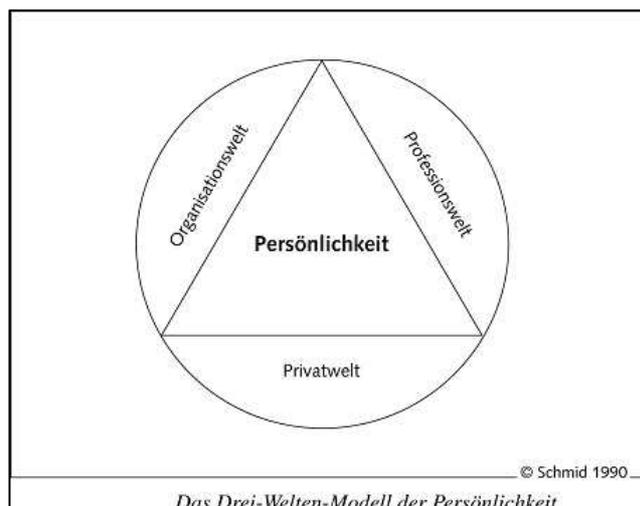
Das Kompetenzmodell eignet sich bei allen Situationen, in denen Menschen in berufliche Krisen kommen, sei es, dass der Anlass von außen durch Kündigung oder Stellenstreichung entsteht, sei es, dass innerlich die Motivation oder Zufriedenheit mit der aktuellen beruflichen Situation gestört sind.

Ausführliche Beschreibung

Das Rollenmodell der Persönlichkeit – wer bin ich beruflich?

Das Rollenmodell der Persönlichkeit (Schmid 1990) beschreibt die Identität von Menschen in 3 unterschiedlichen Welten. Wenn die Rollen in der Organisationswelt durch Stellenstreichung oder Kündigung wegfallen, braucht es eine Beschreibung dessen, wer ich beruflich bin unabhängig von der aktuellen Stelle, die ich bisher wahrgenommen habe (Rollenbeschreibung in der Professionswelt). Klassische Professionsbeschreibungen wie Arzt, Rechtsanwalt oder Schreiner gibt es aber immer weniger bzw. sind sie in der komplexen Wissensarbeiterwelt immer weniger geeignet das zu beschreiben, was Menschen professionell auszeichnet. Diese Lücke schließt das Kompetenzmodell. Es unterstützt Menschen immer wieder neu dabei, den Passungsdialog zwischen den individuellen Eigenarten und den Angeboten der Organisationswelt abzustimmen und dazu autonome Entscheidungen zu treffen.

Die Arbeit an einer Beschreibung „wer bin ich beruflich“ jenseits einer aktuellen Stelle und eine permanente Überprüfung dieser Beschreibung ist eine wirkungsvolle Prophylaxe für berufliche Krisen.



Emotionale Phänomene in beruflichen Krisen

In einem deutschen Konzern wird aufgrund von Absatzeinbußen und neuer strategischer Ausrichtung die Kommunikationsabteilung auf 50% der Stellen gestrichen. Obwohl es eine Arbeitsplatzsicherung und damit keine Einkommensverluste für ein Jahr für die Mitarbeiter gibt, die Ihre Stelle verlieren, sind diese geschockt und wütend. Die Personalabteilung und die Unternehmensführung werden heftig angegriffen.

Noch 3 Wochen nach der Kommunikation des Stellenabbaus erzählt uns ein Mitarbeiter in einem Workshop, dass „die mal froh sein sollen, dass ich damals keine Axt zur Hand hatte“.¹

Die emotionale Gemengelage kennen wohl viele Mitarbeiter, die ähnliche Prozesse durchlebt haben. Der emotionale Cocktail spannt sich von **Gefühlen der Enttäuschung**, bis zu **Angst und Wut**. Auslöser dieser Gefühle ist häufig, dass der implizite „Deal“ mit dem Unternehmen (in diesem Fall: ich bleibe loyal bei Dir bis zur Rente, dafür sorgst Du für mich bis zur Rente), von Seiten des Unternehmens einseitig gekündigt ist. Die Verheißungen/Versprechungen haben sich nicht erfüllt: meine Loyalität, mein Einsatz, meine Leistung etc. haben sich nicht ausgezahlt.

Daneben erleben die Menschen eine **generelle persönliche Verunsicherung** oftmals verbunden mit **Selbstabwertung**:

- „Meine Vergangenheit/mein Beitrag ist nicht mehr gefragt, vielleicht bin ich ja jahrelang einer Selbsttäuschung erlegen und alles, was ich beruflich getan habe, war gar nicht so gut wie ich immer dachte.“
- „Meine Kompetenzen sind nichts mehr wert, ich habe auf dem Arbeitsmarkt (in meinem Alter...) keine Chancen mehr.“

Es stellt sich deutlich die Frage danach: „Wer bin ich beruflich“ bzw. „wer kann ich beruflich sein, wenn ich für das, was ich zumindest geglaubt habe beruflich zu sein, keine Resonanz, keine Bestätigung von außen mehr bekomme?“

Neben der Enttäuschung über den unbewusst-impliziten Kontrakt mit dem Unternehmen kommt also gleichzeitig eine Enttäuschung darüber, wer man glaubte beruflich zu sein. Die berufliche Krise ist dadurch gleichzeitig immer auch eine Krise des Selbstwertgefühls verbunden mit einer hohen Verunsicherung bezüglich der eigenen Zukunft.

In Zeiten, in denen auch in anderen Unternehmen und Wirtschaftsbereichen kritische Prozesse ablaufen, verstärkt sich diese emotionale Dynamik. Die Mitarbeiter entwickeln wenig Zuversicht, die Krise ihrer Karriere schnell lösen zu können und stehen ihren Kompetenzen und Zukunftsoptionen noch kritischer gegenüber. Die äußeren Rahmenbedingungen wie globaler Jobmarkt, globale Verunsicherung und Unsicherheit wirken wie eine zusätzliche Tranceinduktion, die die unsicheren und an Kompetenz zweifelnden Seiten des Ichs aktivieren.

Oft gehen diese **Selbstabwertungen** dann mit einer **Abwertung des Unternehmens** einher (insbesondere der Personalabteilung, die einem nicht hilft, sofort wieder eine Stelle zu finden). Als unbewusste Strategie der Selbstregulierung, kann dies durchaus hilfreich sein, wenn die Mitarbeiter nicht darin hängen bleiben, sondern danach einen konstruktiven Umgang mit ihrer Situation finden bzw. dazu eingeladen werden. Ansonsten entstehen depressive Zirkel und eine entwertete Umwelt. In Unternehmen zeigen sich diese dann in juristischen Auseinandersetzungen oder Konflikten.

Die gleichen Prozesse können wenn auch in geringer Dosierung bei allen Menschen ablaufen, die durch fehlende Passung in eine berufliche Krise kommen. Auch hier beobachten wir Phasen des Nichtwahrhaben-Wollens und des Ärgers auf das Unternehmen, das einem keine stimmigen beruflichen Optionen bietet. Gleichzeitig entsteht Verzweiflung darüber, selbst keine Idee zu haben,

¹ Zerstörungsphantasien sind nach Verena Kast eine durchaus konstruktive Form der Selbstwertregulierung, solange sie vorübergehend sind und nicht ausgelebt werden.

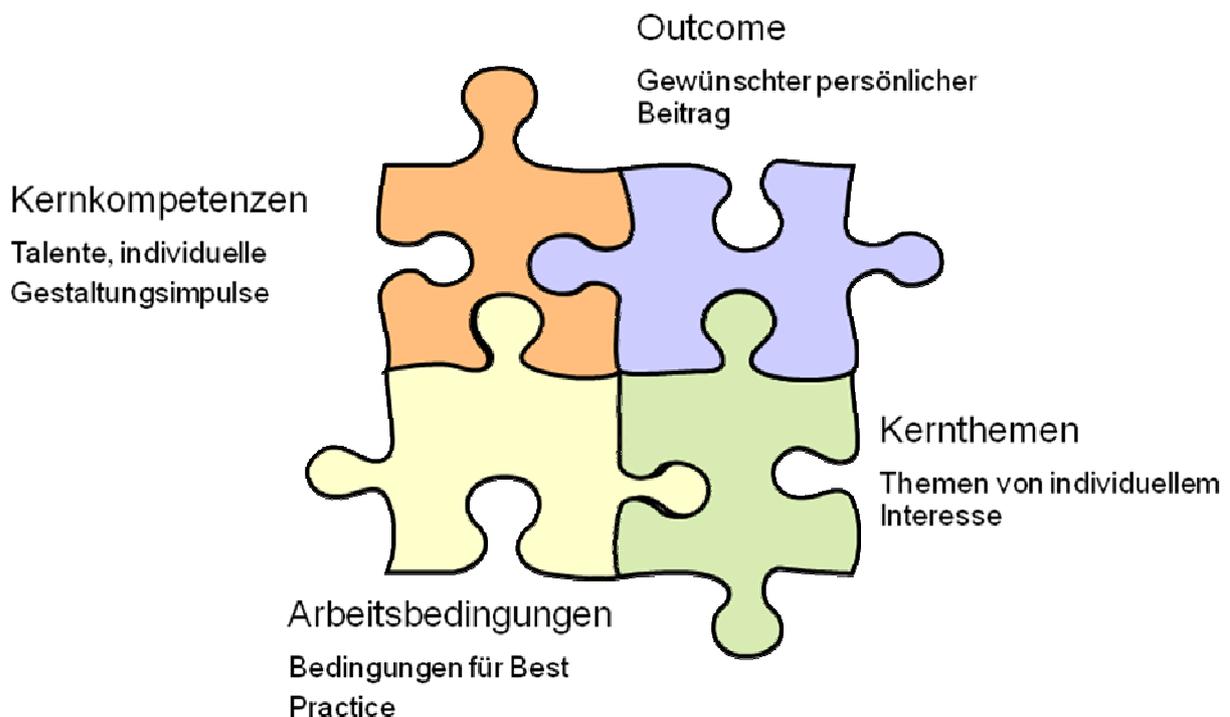
was denn eigentlich berufliche Optionen wären, die der individuellen beruflichen Entwicklung zuträglich wären.

Wie kann nun im Coaching oder in Karriereworkshops dazu beigetragen werden, dass Menschen wieder Anschluss finden an ihr kompetentes und wirksames Selbst und darüber neue Optionen für ihre berufliche Zukunft entwickeln?

Das Kompetenzmodell - Anwendung in Karrierecoaching/NewPlacement Seminaren:

An diesem Punkt setzt das Kompetenzmodell an. In dem Moment in dem Menschen eingeladen werden nicht (nur) auf den Verlust der bisherigen Identität und die Enttäuschung und Scham, die damit verbunden sind, zu fokussieren, sondern auf die Kompetenzen, die ja nach wie vor vorhanden sind, entsteht neue Zuversicht, Selbstwertgefühl und Initiative. Im Coaching geht es darum, die durch das Kompetenzprofil erarbeitete kompetente Seite/Identität zu wecken und mit Lösungsbildern und inneren Korrelaten wie eigenes Empfinden, Körperhaltung, Tonlage zu verknüpfen. Dadurch können Klienten stabilisiert und aktiv unterstützt werden von einem Erleben der Inkompetenz in ein Erleben von Kompetenz überzuwechseln.

Das Kompetenzmodell (Hipp & Wengel 2004) lenkt die Aufmerksamkeit von Menschen wieder auf die Felder persönlicher Kompetenz, die durch die Krise und die oben beschriebenen emotionalen Prozesse oft wenig verfügbar sind. Es besteht aus vier Dimensionen, die bei der beruflichen Standortbestimmung und Neuorientierung von wesentlichem Nutzen sind.



Kernkompetenzen – Ich bin, was ich kann!

Die Perspektive der Kernkompetenzen beschreibt die besonderen Fähigkeiten bzw. den besonderen individuellen „Drive“ eines Menschen. Sie sind situationsunabhängig und zeitlich stabil. R.N. Bolles verwendet den Begriff „transferable skills“ weil sie in verschiedensten Kontexten eingesetzt werden können. Bsp. Prozesse optimieren, Menschen entwickeln, Wissen vermitteln, recherchieren etc.. Ein Dirigent setzt – durch diese Brille geschaut – viele ähnliche Fähigkeiten ein, wie eine Führungskraft. Er muss beispielsweise ein inneres Bild davon haben, wie das zu spielende Stück klingen/gespielt werden soll und diese Idee an die Musiker vermitteln, Menschen und deren Fähigkeiten einschätzen und entwickeln, beobachten, wo das Zusammenspiel passt und wo nicht, dezidiert Feedback geben etc..

Menschen erleben ihre Kernkompetenzen häufig als selbstverständlich und greifen in der Regel unbewusst auf sie zu. Etwa so wie Menschen die Auto fahren können keine Einschätzung mehr dafür haben, was es bedeutet Auto fahren zu lernen.

In der Krisensituation ist es besonders hilfreich, konkrete Beschreibungen der eigenen Kompetenzen zu haben, denen die aktuelle Situation „nichts anhaben“ kann. Wenn berufliche Identitäten nur aus aktuellen beruflichen Stellen bestehen, fallen Krisen in der Regel schwerwiegender aus (s. Rollenmodell der Persönlichkeit).

Die Analyse der Fähigkeiten erfolgt im Wesentlichen über Erfolgsgeschichten oder Fähigkeitenanalysensysteme. In den Erfolgsgeschichten schreibt der Klient Erlebnisse aus seinem Leben auf, die für ihn erfolgreich waren, Spaß bzw. Sinn gemacht haben. Hier ist wichtig, dass es nicht Erlebnisse sind, die von der Gesellschaft, Freunden oder der Organisation als erfolgreich betrachtet werden, sondern vom Klienten selbst. Die Geschichten werden dann auf Fähigkeiten hin analysiert. Schaut man sich Geschichten aus unterschiedlichen Lebensphasen und -bereichen an, so zeigt sich in der Regel ein Fähigkeitenprofil. D.h. zu Bestleistungen wird immer wieder das gleiche Portfolio an Fähigkeiten eingesetzt. Da diese Fähigkeiten für die eigene Person aber meist selbstverständlich sind und daher unbemerkt bleiben, ist die Analyse der Geschichten sehr hilfreich und erhellend. Ergänzend dazu können Fähigkeitenanalysensysteme verwendet werden, um die Ergebnisse aus den Geschichten abzusichern oder zu ergänzen.

Natürlich kann in Krisen auch diese Ebene betroffen sein, etwa, wenn ich 20 Jahre lang ein bestimmte Fähigkeit oder ein Set von Fähigkeiten eingesetzt habe, die jetzt Ihre sinnstiftende Funktion für mich verloren haben. Dann gilt es eine neue persönliche Priorisierung vorzunehmen, welche meiner Kernkompetenzen ich in Zukunft einsetzen, in die Welt bringen möchte und welche Karriereoptionen oder Karriereentscheidungen sich daraus ergeben.

Schritt 1: Fragen zur Kompetenz - Analyse

- Wobei wird Ihre Unterstützung von anderen gerne genutzt? Wofür sind Sie „berühmt“?
- Worüber beschwerten Sie sich bei anderen und was ist es, was Ihnen so einfach und selbstverständlich erscheint?
- Was würden Sie gerne noch häufiger tun oder wodurch kommen Sie so richtig in Fahrt?
- Was fällt Ihnen leichter als anderen?

Schritt 2: Priorisierung

- Der Pool an Fähigkeiten, der durch diese Fragen, Fähigkeitenanalysensysteme oder durch die Analyse von Erfolgsgeschichten entsteht, wird im folgenden Schritt priorisiert. Das Ergebnis ist eine Liste von 5 top priorisierten Fähigkeiten (Kernkompetenzen) in der Form: „Ich möchte eine Stelle in der ich verantwortlich bin für ... (z.B. das Organisieren von Events)“

Schritt 3: Erarbeitung einer Kernkompetenzstrategie

- Welche meiner Kernkompetenzen kann ich in meiner derzeitigen Funktion einsetzen?
- Wie kann ich meine derzeitige Funktion mit diesen Kernkompetenzen anreichern?
- In welcher Funktion kann ich meine Kernkompetenzen am besten einsetzen? Etc..

Schritt 4: Planung konkreter nächster Schritte

Arbeitsbedingungen – Ich bin, was ich brauche!

Eckhardt von Hirschhausen hat auf unnachahmliche Weise beschrieben, wie tollpatschig und fehl am Platz ein Pinguin aussehen kann, wenn man ihn an Land watscheln sieht- untersetzte Figur ohne Knie. Wenn der Pinguin aber Momente später im Wasser zu sehen ist, erkennt man Höchstleistung gepaart mit Anmut der Bewegung. Jede Kompetenz braucht also einen Kontext, in dem sie wirksam sein kann. Krisen zeigen häufig an, dass diese Passung verloren gegangen ist und man fühlt sich wie ein Pinguin an Land, der nicht weiß, dass er ein anmutiger Schwimmer ist. Kernkompetenzen beschreiben können hilft insofern schon mal etwas selbstbewusster an Land zu stehen. Gleichzeitig braucht es aber Unterstützung welche Rahmenbedingung notwendig sind, um zu bester Form auflaufen zu können. In diese Kategorie fallen alle Kontextvariablen, von denen unsere optimale Leistungsfähigkeit und Motivation abhängt: Im Team oder alleine arbeiten, Reisetätigkeit, Umgang mit Fremdsprachen, Unternehmenskultur, Stress etc.

Schritt 1: Fragen zur Analyse von Arbeitsbedingungen

- „Wenn Sie an vergangene Arbeitskontexte denken (kann auch im ehrenamtlichen Bereich sein), unter welchen Bedingungen laufen Sie zu großer Form auf?“
- „Wann fühlen Sie sich in Ihrer Leistungsfähigkeit und Ihrer Motivation eingeschränkt?“ (Die hinderlichen Faktoren, werden in positive Bedingungen umformuliert.)

Schritt 2: Priorisierung

- Der Pool an Arbeitsbedingungen wird im folgenden Schritt priorisiert. Das Ergebnis ist eine Liste von 5 top priorisierten Arbeitsbedingungen, die unerlässlich sind, um motiviert zu bleiben und gute Leistung zu bringen.

Schritt 3: Erarbeitung einer Kernkompetenzstrategie

- Welche dieser Arbeitsbedingungen sind im Moment gegeben (Ist – Soll Vergleich)?
- Wie kann ich in meiner derzeitige Funktion mehr dieser Arbeitsbedingungen schaffen?
- In welcher Funktion finde ich die beste Passung mit meinen Arbeitsbedingungen?

Schritt 4: Planung konkreter nächster Schritte

In der Regel attribuieren Menschen in kritischen Situationen eher auf Eigenschaften, als auf die aktuelle (Arbeits) – Situation. Diese Zuschreibung erschwert den Zugang zu dieser Quelle der eigenen Selbstwertstabilisierung und Lösungsorientierung zusätzlich. „Ich kann nichts und bin nichts wert“, statt: „ich bin am falschen Ort, in einem für mich nicht (mehr) passenden Kontext“ sind dann typische Einschätzungen von Betroffenen.

Kernthemen – ich bin was mich interessiert!

Kernthemen sind Interessen. Aus dem Portfolio der Interessen lassen sich im Karrierecoaching Berufsfelder bzw. Branchen eruieren. Für Menschen in Karrierekrise ergeben sich daraus neue Betätigungsfelder.

Verena Kast beschreibt Interesse als eine Emotion, die Menschen mit Themen, die für die eigene Entwicklung und Eigenart von Bedeutung sind, verbindet. Interessen lenken Aufmerksamkeit auf persönlich relevante Themen im Außen. Nicht interessiert zu sein heißt insofern, keine Relevanz dieses Themas für die Entwicklung des eigenen Lebensvollzugs zu sehen.

Im Karrierecoaching konzipieren wir Kernthemen als Substantive. Meeresbiologie, Stadtentwicklung, Allergien, östliche Weisheitslehren, Inneneinrichtung, Schokolade können Themen sein, denen Menschen ihr Interesse schenken und mit denen sie sich gerne und anhaltend beschäftigen können. Wir fühlen uns lebendig und sind aktiv, wenn wir mit unseren Interessen beschäftigt sind, wir bündeln unsere Energie und bleiben auch dran, wenn wir Rückschläge erleiden.

Dies alles sind Attribute, die gerade in Krisensituationen von großem Wert sind, weil Menschen sich dadurch an ihre Sehnsüchte und Leidenschaften und damit an ihre vitalen Seiten ankoppeln.

Schritt 1: Fragen zur Analyse von Kernthemen:

- „Wenn ich Sie in einem großen Dienstleistungszentrum finden möchte, in dem es alle nur erdenklichen Geschäfte gibt, wo würde ich Sie finden?“
- „Wenn Sie einen besonders interessanten Abend verlebt haben, über was haben Sie sich unterhalten?“
- „Wenn Sie einen Kongress organisieren dürften, mit einem Thema Ihrer Wahl, welches Thema würden Sie wählen?“

Schritt 2: Priorisierung

- Der Pool an Interessen, der durch diese Fragen entsteht, wird im folgenden Schritt priorisiert. Das Ergebnis ist eine Liste von 3 top priorisierten Interessen in der Form: „Ich möchte eine Stelle in der ich zu tun habe mit dem Thema (z.B. Derivatehandel oder Mode oder erneuerbare Energien)“

Schritt 3: Erarbeitung einer Kernthemenstrategie

- Welche Organisationen oder Organisationsteile haben mit diesem Thema zu tun?
- Wie kann ich mich mit diesem Thema (innerhalb der Organisation) bekannt machen?
- Die Themen können auch miteinander kombiniert werden, um noch spezifischere Suchkriterien zu erzeugen. (z.B. Welche Organisationen haben mit dem Thema „Derivatehandel“ und dem Thema „erneuerbare Energien“ zu tun?)

Schritt 4: Planung konkreter nächster Schritte

- Hier erfolgt in der Regel eine Rechercheaufgabe sich weiter über mögliche und passende Arbeitsfelder zu informieren und Menschen zu kontaktieren, die in diesen Feldern arbeiten. Damit wird gleichzeitig ein Netzwerk für die Neuorientierung aufgebaut.

Lebensphilosophie und Outcome – ich bin wozu ich beitragen kann!

Der Bereich der Lebensphilosophie und Werte fokussiert, was wir als sinnvollen „Outcome“ unseres Lebens betrachten. Was möchte ich durch meine Arbeit bewirken? Wozu will ich beigetragen haben? Welche Werte sind mir wichtig und was heißt die Anwendung dieser Werte in der jetzigen Situation. Dieser Perspektive kommt in Krisen eine besondere Bedeutung zu. Ergibt sich doch in der Krise neben dem Risiko eines persönlichen Scheiterns auch die Möglichkeit sein berufliches Leben neu auszurichten.

In Karrierecoachings oder Newplacementseminaren verwenden wir in der Anfangsrunde gerne die Frage: Was wollten Sie werden, als 7 oder 8 Jahre alt waren. Wenn man dann etwas weiter nachforscht, was es für diese Person damals hieß z.B. „Detektiv“ zu sein, erhält man oft interessante Antworten, die auch für die jetzige Situation Gütekriterien für berufliche Stimmigkeit enthalten. Gleichzeitig werden die Menschen wieder an Themen angeschlossen, die wesentlich sind. Vielleicht wurde gerade diese Perspektive als Tribut für Sicherheit im Beruf geopfert.

Schritt 1: Fragen zur Analyse des gewünschten Outcome

- „Was waren Ihre ersten Berufswünsche? Was war spannend für Sie daran ein „xy“ (Berufsbezeichnung) zu sein?“
- „Wenn Ihr 80ster Geburtstag gefeiert wird und viele gute Freunde halten eine Rede rückblickend mit dem Fokus: Für was haben wir Dich geschätzt? Was würden Sie gerne hören?“
- Was würden Sie bereuen nicht getan zu haben, wenn Sie zurückblicken?
- Was müssten Sie jetzt tun, damit Sie irgendwann sagen: „In diese Krise gekommen zu sein, war das Beste, was mir passieren konnte.“

Schritt 2: Verdichtung

- Hilfreich hier ist eine Verdichtung dessen was mir wichtig ist z.B. in Form eines Mission Statement (z.B. „Ich möchte dazu beitragen, dass Menschen die Möglichkeit erhalten Ihre Potentiale zu entdecken und auszuleben!“)

Schritt 3: Planung konkreter nächster Schritte

- Oft ergeben sich schon aus den Fragen Hinweise zu konkreten Schritten, die dann aufgegriffen werden können.
- Manchmal geht es in diesem Schritt auch um die Integration von Qualitäten oder eigene Wertvorstellungen in den beruflichen Alltag, die bisher noch nicht gut gelungen ist. Hier ist z.B. ein lösungsorientierter Dialog hilfreich, um Umsetzungsmöglichkeiten zu erkennen. (z.B. „Woran würden Sie konkret merken, dass Sie Menschen noch besser unterstützen ihre Potentiale zu entdecken?“ „Was wären anderen Möglichkeiten, dass zu tun?“ „Was oder wer könnte Ihnen dabei helfen?“)

Das kompetente Ich: Lösungs- und Ressourcendialog im Karrierecoaching

Nachdem über das Kompetenzmodell ein alternatives kompetentes Bild aufgebaut ist, geht es darum dieses zu verankern und abzusichern. Die Welt um uns herum hat sich ja nicht geändert und die Suggestionen in Richtung „nicht gebraucht werden“ und „inkompetent“ sind nach wie vor vorhanden. Was kann gegen diese unwillkürlichen erneuten „Suggestionen“ getan werden?

Unser Ziel ist es ja, den inneren kreativen Teil aktivieren zu können, um die Möglichkeiten die vorhanden sind etwa im Kontakt mit beruflich wichtigen Menschen oder in Bewerbungsgesprächen zu nutzen. Die Ausstrahlung des „kompetenten Ich“ wird beim Gegenüber völlig andere Intuitionen bzgl. Zusammenarbeit, Kreativität und beruflicher Attraktivität erlauben.

Eine wirkungsvolle Methode besteht darin, die durch das Kompetenzprofil erarbeitete kompetente Seite zunächst mit Lösungsbildern und inneren Korrelaten wie eigenes Empfinden, Körperhaltung, Tonlage zu verknüpfen und damit hervorzurufen und zu stabilisieren. Für den Klienten entsteht dadurch ein „Lösungsanker“ (Schmidt, 2008), der ihn dabei unterstützt leichter und ganz bewusst in den kompetenten Zustand überzuwechseln.

Der etwa in schwierigen Bewerbungsgesprächen ausgelöste „inkompetente Ich-Zustand“ wird dabei im Coaching absichtlich körperlich aktiviert. Der Coachee wird eingeladen genau die Körperhaltung einzunehmen, die er mit Unsicherheit und Inkompetenz verbindet. Dann wird der Übergang vom „inkompetenten Ich-Zustand“ zum „kompetenten Ich-Zustand“ körperlich geübt. Das daraus entstehende Körperwissen kann im Alltag genutzt werden, um immer wieder – auch unwillkürlich - in das „kompetente Ich“ überzuwechseln. Das bisher als schwierig angesehene Verhaltens- und Denkmuster wird ein Auslösereiz hin zu dem gewünschten Verhaltens- und Denkmuster von innerer Kraft, Kompetenz und Überzeugungsfähigkeit (Schmidt 2008).

Im äußeren Dialog zwischen Coach und Coachee unterstützt der Coach durch die eigene Wertschätzung und Gleichwertigkeit den unterschiedlichen Zuständen des Coachees gegenüber, den inneren konstruktiven Dialog des Coachees und hilft, durch die Befragung des „inkompetenten, unsicheren Teils“ dessen Bedürfnisse in die Lösungsbilder mit aufzunehmen (z.B. ein kleiner ängstlicher Junge, der das Bedürfnis nach Schutz hat). Damit trägt er auch dazu bei, dass der Coachee sich nicht mit der inkompetenten Seite verwechselt, sondern quasi mehrere Ich-Zustände oder innere Mitspieler aus einer Metaposition heraus wahrnehmen und nutzen kann.

Beispiele aus der Praxis

Fallbeschreibung 1: Nicht-Passung auf Ebene der Arbeitsbedingungen führt zu Low-Performance

Eine 42 jährige 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 antritt, stellt sich heraus, dass sie nur ein assoziiertes Mitglied der

Geschäftsleitung sein wird. Ihr extravertiertes Wesen lässt sie am Anfang viele Versuche unternehmen, ihr Netzwerk in die Geschäftsleitung hinein aufzubauen. Dies gelingt ihr - auch aufgrund der Position - nicht ausreichend. Sie erlebt sich dadurch als hilflos, enttäuscht, degradiert und abwertet gepaart mit Unsicherheit über ihr eigenes Kompetenzgefühl.

Sie arbeitet sich über ein Jahr in die neue Stelle hinein und hat in diesem Jahr das Gefühl, von den aus ihrer Sicht nicht erfüllbaren Terminen und Ansprüchen aufgefressen 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.

Im Coaching hilft ihr die Analyse von Erfolgsgeschichten, wieder ihr erfolgreiches Selbst zu aktivieren. Mit Hilfe der sich daraus ergebenden Kernkompetenzprofils lässt sich ableiten, wo sie diese aktuell schon in ihrem Job einsetzt bzw. wo ihr Handlungsspielraum ist, ihre Kernkompetenzen mehr und sichtbarer einzusetzen. Beispielsweise ist eine ihrer Kernkompetenzen das Vertreten der Firma im politischen Umfeld. Durch ihren Zeitmangel hatte sie hier zum Teil falsche Prioritäten gesetzt, an weniger wichtigen und zu vielen Meetings teilgenommen und diesen Aspekt darüber aus dem Auge verloren. Zu einem anderen Teil hatte sie auch zu wenig für Selbstmarketing getan, also dafür, ihre Erfolge nach innen sichtbar werden zu lassen. Die Analyse der Arbeitsbedingungen macht deutlich, dass zeitliche Flexibilität und ein kollegiales Netzwerk für sie notwendige Erfolgsfaktoren sind. Als Folge nimmt sie eine Umstrukturierung ihres Bereiches vor baut sich systematisch ein professionelles Netzwerk in der Organisation auf.

Die Analyse ihrer Stärken und Rahmenbedingungen im Coaching helfen ihr insgesamt, in ihre Kompetenz zurückzufinden, sich wirksam zu fühlen und auch zu verstehen, wieso sie im letzten Jahr nicht erfolgreich sein können und aus ihrer Kraft gekommen war.

Die Arbeit mit dem Kompetenzmodell hilft ihr auch ihre Selbstverantwortung zu aktivieren, sich nicht länger als Opfer der Umstände zu verstehen sondern als Gestalterin die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie wirksam werden kann. Das hat auch zur Folge, dass sich ihr damit verbundener Kommunikationsstil dem Chef gegenüber ändert und sie für ihn wieder als gestaltende Managerin sichtbar wird.

Fallbeschreibung 2: Nicht-Passung auf Ebene der Kernkompetenzen führt zu Low-Performance

Der Leiter einer Einkaufsabteilung von seiner Profession Jurist war als Quereinsteiger in das Unternehmen gekommen und hatte sich über die Jahre in den Bereich Einkauf von IT Dienstleistungen hineingearbeitet. Unmerklich entfernte er sich mit der Zeit mehr und mehr von seinen Kernkompetenzen; zum einen durch strukturelle Veränderungen, aber auch durch die Übernahme der Führungsrolle in einem neuen Aufgabenfeld, in dem ihm die Sachkenntnis fehlte. Dies führte mehr und mehr zu einer erlebten inneren Lethargie und zunehmender Distanz zum Business. Auslöser des Coachings war eine erneute Umstrukturierung, in deren Kontext er seine Rolle als Führungskraft verlor. In der Folge verband er auch das Ausbleiben eines Angebots für eine neue Stelle von Seiten der Firma als Feedback zu seiner Person.

Der Coachee kam in eine tiefe Unsicherheit über seine Fähigkeit, Erfolg zu haben, und andere davon zu überzeugen. Außerdem fehlte eine Idee, was er beruflich tun könnte. Dies drückte sich merklich in der Körperhaltung und Wortwahl aus.

Die Analyse seiner Kernkompetenzen machte ihm deutlich, dass er seine Kernkompetenzen zwar noch eingesetzt hatte und damit auch einige „Berühmtheit“ erlangt hatte. So hatte er ein außerordentliches Talent, schwierige Sachverhalte und konfliktäre Situationen anzusprechen und Lösungen zu erarbeiten. Dafür wurde er von unterschiedlichen Personen in der Organisation immer wieder angefragt. Diese Kompetenzen waren aber nicht entscheidend für das Erreichen seiner Performance - Ziele.

In der Folge erarbeitete der Coach mit ihm ein Kompetenzprofil und damit verbunden eine Sprache und Körperhaltung, die diese Kompetenz für ihn wieder erlebbar machte. Mit diesem neuen Kompetenzerleben und Auftreten konnte er dann selbstbewusster und klarer in Gespräche mit der Organisation gehen und eine neue Stelle erhalten, die für ihn mehr Passung zu seinen Kernkompetenzen versprach. Es gelang ihm auch, an alte Erfolge in der Organisation anzuknüpfen und Mentoren für die eigene Entwicklung zu aktivieren. Er wertete diese Krise im Nachhinein als große Chance sich wieder an seine „alten“ Lieblingsfähigkeiten anzuschließen und mit geringerem Energieaufwand und Verschleiß Leistung zu erbringen.

Literatur

- Bolles, R.N.(Broschiert - 13. März 2007).. Durchstarten zum Traumjob. Das ultimative Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger.
- Hipp J. & Wengel K. (2004). „Karrieremosaik – Orientierung auf dem Berufs- und Karriereweg.“ In: C. Rauen (Hrsg.). Coaching-Tools - Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Praxis. Campus
- Kast V. (2003). Vom Interesse und dem Sinn der Langeweile. Dtv. München.
- Schmid B. & Messmer A. (2005). „ Die Passung von Person und Organisation“. In: B. Schmid & A. Messmer: Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. EHP
- Schmid B. (1990). „Persönlichkeits – Coaching – Beratung für die Person in ihrer Organisations-, Professions- und Privatwelt. In: Hernsteiner 1,12-15.
- Schmidt G. (2008). „Coachinginterventionen für den Arbeitsalltag“. In: Lernende Organisation No. 46; 16-30.

Autoren

Joachim Hipp

ist Geschäftsführer von Wengel & Hipp – Institut für systemische Organisations- und Karriereberatung. Er ist langjähriger Managementtrainer & Coach und hat die Life-Work Planing Methode von R.N. Bolles auf externe und interne Karrierecoachingprozesse in Unternehmen übertragen. Mit dieser Methodik und Elementen aus dem systemischen Coaching unterstützt er seit 10 Jahren Unternehmen zu den Themen Coaching, Talentmanagement und Karriereentwicklung. Er arbeitet daneben seit 1998 Lehrtrainer für (Karriere-) Coaching und systemische Beratung (u.a. am ISB Wiesloch). Zahlreiche Veröffentlichungen zu den Themen Systemische Beratung und (Karriere) - Coaching.

Katja Wengel

ist Geschäftsführerin von Wengel & Hipp – Institut für systemische Organisations- und Karriereberatung. Sie ist langjähriger Coach & Managementtrainer. Seit 1998 ist sie Lehrtrainerin für (Karriere-) Coaching und systemische Beratung am ISB Wiesloch. Als Coach steht sie für die Entwicklung neuer Blickwinkel, Authentizität, das Aufzeigen von ungenutzten Potentialen und konkrete Lösungsvorschlägen für berufliche Fragestellungen. Themenfelder sind Karriereentwicklung, Potenzialentwicklung, Führung und Entwicklung von Mitarbeitern und Teams, Bewältigung von Krisen (Stressmanagement, Konflikte, Work-Life Balance) und Persönlichkeitsentwicklung.

Wengel & Hipp, Institut für systemische Organisations- und Karriereberatung
Kaiserstrasse 57
D-60329 Frankfurt
Telefon/Fax: 069-21997220
E-Mail: info@wengelundhipp.de
Internet: www.wengelundhipp.de
