

Coaching – das ideale Instrument im beruflichen Change-Prozess

Coaching ist eine praxisorientierte Methode, um Menschen in schwierigen Situationen zu helfen, einen gangbaren Weg einzuschlagen und Lösungen zu finden. Dabei bildet die Haltung des Coach die wichtigste Basis für ein erfolgreiches Gespräch. Der Verlauf eines Coachingprozesses aus Sicht eines Klienten. Von Barbara Steiner

Die Ausgangslage: Manfred von Gunten*, Leiter Product Marketing in einem Konzern, erhielt letzte Woche die Kündigung und wurde sofort freigestellt. Das Management warf ihm als offiziellen Kündigungsgrund vor, zu wenig innovative Lösungsvorschläge unterbreitet zu haben. Manfred von Gunten erreichte alle ihm vorgegebenen Ziele, auch die Budgetziele. Von seinen Mitarbeitenden erhielt er sehr gute Beurteilungen. Der Arbeitgeber offerierte ihm ein Newplacement. Dieser Prozess begann mit einem zweitägigen Einzelworkshop, der an einem neutralen Ort stattfand. Manfred von Gunten zeigt im Folgenden Schwerpunkte in diesem Prozess auf.

Die Geschichte aufarbeiten – die eigenen Fähigkeiten erkennen

«Zu Beginn des Newplacements irritierte mich besonders dieser zweitägige Einzelworkshop in einem ländlichen Seminarhotel. Ich wusste nicht, was mich dort erwartet. Wird von mir ein ›Seelenstriptease‹ verlangt, bei dem ich alle meine wunden Punkte aufzeigen soll? Oder wird mir gar eine ›Gehirnwäsche‹ verpasst, damit ich die Kündigung doch als absolute Chance erkenne?

An einem wunderschönen Ort im Emmental traf ich an einem Dienstagmorgen mit den genannten Vorbehalten zum zweitägigen Einzelworkshop ein. Mein Coach, Frau Steiner, erwartete mich bereits. Ich kannte sie von einem Gespräch, als ich meine Newplacement-Beratung evaluierte und mich für sie entschied.

Nach einem angenehmen Einstieg bei einer Tasse Kaffee forderte mich meine Gesprächspartnerin auf, meine

* Manfred von Gunten ist eine fiktive Person. Die beschriebenen Erlebnisse beruhen auf wahrheitsgetreuen Feedbacks von verschiedenen Klienten.

Kündigungsgeschichte aus meiner Sicht offen darzulegen. Was für eine Wohltat! Ich konnte meine schmerzliche und mit Selbstzweifeln behaftete Geschichte jemandem einfach so erzählen; einer Person, die das Gesagte nicht wertete, mir wirklich zuhörte und mir dabei ihre ganze Aufmerksamkeit widmete. Während ich erzählte, konnte ich meine Gedanken, die sich seit der Kündigung fortwährend im Kreise drehten, neu ordnen. Für mich war das der erste Schritt, um meine Kündigung zu verarbeiten. Diese befreiende Art des Erzählens bot mir auch Gelegenheit, meine Selbstzweifel und mein Unverständnis offen darzulegen: Trotz erreichter Budgetzahlen verlor ich meine Stelle. Es tat gut, meinen Emotionen freien Lauf zu lassen.

Nach diesem Einstieg galt es, zwei im Raum stehende Fragen zu beantworten:

- Was kann ich überhaupt?
- Warum ist mir das passiert?

Während eines Spaziergangs in der Umgebung forderte mich mein Coach auf, die Höhepunkte meiner beruflichen Karriere zu nennen. Aufgaben, die ich erfolgreich erledigte und auf deren Resultate ich nachträglich auch stolz war. Konkrete Schritte auf dem Weg zu diesen Erfolgen notierte ich in Stichworten. Frau Steiner hinterfragte die gesammelten Punkte. Sie wollte wissen, wie ich mit bestimmten Situationen umgegangen bin, wie ich an Dinge herangegangen bin, welche Dinge zum Erfolg beigetragen haben usw. Das hartnäckige Fragen zwang mich, mich bis ins Detail zu spiegeln. Das positiv und erfolgreich Erlebte und Erprobte, das ich aus diesem umfassenden Gespräch herausholen konnte, machten mir meine Fähigkeiten wieder bewusster. Ich stellte fest, dass sich mein

Leistungsausweis trotz der Kündigung, die ich als Niederlage betrachtete, sehen lassen und ich auch bemerkenswerte Erfolge feiern konnte. Mir wurde deutlicher bewusst: Ich taue doch zu etwas, ich kann etwas.

An diesen erkannten «Highlights» arbeitete ich während des ganzen Prozesses. Sie wurden noch vertiefter bearbeitet, vom Coach ein weiteres Mal hinterfragt, um ausgeprägte Fähigkeiten, Nachteile oder Schattenseiten bewusster zu machen. Das eingeholte Feedback aus meinem beruflichen Umfeld ermöglichte mir, meine Erkenntnisse nochmals zu überprüfen und wo nötig zu relativieren. Das Assessment, das zu einem späteren Zeitpunkt folgte, bestätigte mein Selbstbild nochmals.

Frau Steiner nahm mit mir einen Perspektivenwechsel zu meinem Kündigungsgrund vor, der für mich ein «Aha-Erlebnis» auslöste. Ich wiederholte meine Geschichte nochmals, wie ich als erfolgreicher Leiter PM gearbeitet hatte. Danach musste ich mich auf einen anderen Stuhl setzen, den Stuhl des Vorgesetzten. Frau Steiner forderte mich auf, den Worten, die ich auf dem anderen Stuhl äusserte, zu lauschen. Anfangs etwas irritiert begann ich mir Gedanken über die Aufgabenstellung zu machen. Es gelang mir dann, meine Geschichte aus der nötigen Distanz zu betrachten. Ich stellte fest, dass ich meinen Vorgesetzten immer nur kritisch hinterfragte, ohne ihm konstruktive Lösungsvorschläge anzubieten. Durch den physischen Perspektivenwechsel gewann ich wiederum eine neue Erkenntnis: Ich erkannte meine blinden Flecken, für die ich im Coachingprozess später verschiedene Lösungen erarbeitete.

Ziele definieren

Mir waren nun die eigenen Stärken und Verbesserungspotenziale bewusst, die eine gute Grundlage für eine berufliche Zieldefinierung darstellten. Der Coach unterstützte mich, indem er Fakten sammelte, neue Möglichkeiten aufzeigte, gewisse Situationen nochmals analysierte, entsprechende Fragestellungen visionierte. Was bereitete mir Spass in den letzten Jahren? Wo erlebte ich grosse Befriedigung? «Angenommen Sie könnten von heute auf morgen eine Herausforderung annehmen, die Sie voll befriedigen würde, wie sähe sie konkret aus und wie würden Sie sich dabei fühlen?» Neue Möglichkeiten wurden wiederum in Frage gestellt und mit der heutigen Wirtschaftslage verglichen, um den Realitätsbezug sowie die Zielerreichung sicherzustellen. Welche Abklärungen brauchte ich, um mögliche Arbeitsfelder auszuloten? Als die Ziele definiert waren, teilte mir mein Coach auch seine Wahrnehmung über mich während der gemeinsam verbrachten Stunden

mit und wiederholte meine Erkenntnisse nochmals mit Wertschätzung. Weiter erläuterte sie mir ihre eigene Wahrnehmung zu heiklen Punkten. Diese ehrliche, offene, neutrale und für den Arbeitsalltag folgenlose Spiegelung meines Gegenübers war ein hervorragendes Mittel, um Vorhandenes und Fehlendes zu erkennen.

Andere Prozessinstrumente

Konkrete Ratschläge zu Bewerbungsunterlagen und Interviewtechniken waren hilfreich. Während des ganzen Suchprozesses konnte ich aus den Gesprächen mit meinem Coach neue Kraft tanken, um meine zum Teil festgefahrenen Vorstellungen wie «ich werde sicher nie wieder eine Stelle finden» oder «alle anderen denken nun, ich sei nicht zu gebrauchen» usw. selbstkritisch zu hinterfragen und aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten.

Sehr interessant und lehrreich war für mich die Lektion zum Aufbau von Netzwerkkontakten. Ich habe erfahren, wie ich als Netzwerkpartner angegangen werden möchte und fand zu einer authentischen Vorgehensweise, die ich ohne grössere Hemmungen im Alltag anwenden konnte.

Dann, als eine neue Stelle in Aussicht war, konnte ich meine Ängste thematisieren und sie mit den erworbenen Erkenntnissen relativieren.

Zusammenfassend kann ich sagen: es war für mich das Wichtigste, eine Gesprächspartnerin zu haben, die mir Raum für meine Befindlichkeiten gab, mich in meinen Fähigkeiten bestärkte, meine Verbesserungspotenziale mit mir erarbeitete, ohne dass dies Konsequenzen im Alltag hatte, mir durch zum Teil hartnäckiges Fragen neue Blickwinkel eröffnete, mir neue Vorgehensweisen aufzeigte und mir fortwährend als neutrale Ansprechperson, die nicht durch den Kündigungsprozess belastet war, zur Verfügung stand.»

Die Gegenseite

Aus der Sicht der «erfolgreichen Coachinghaltung» ist fast alles erlaubt. Für mich ist im Prozess des «Newplacement-Coachings» der wichtigste Aspekt, dass der Coach eine «erfolgreiche Haltung» einnimmt. Wie ich auf jemanden zugehe, wie ich meinen Klienten wahrnehme, was für Gefühle ich ihm entgegenbringe und wie ich mich ihm gegenüber einstelle, ist meine Haltung. Diese wird zwar unterschwellig wahrgenommen, hinterlässt aber beim Gegenüber, ohne dass er oder sie sich dessen bewusst ist, einen starken Eindruck. Experten behaupten, dass 80 Prozent Haltung und 20 Prozent Verhalten den Erfolg eines Gesprächs bestimmen.

Die Grundhaltung eines Coachs sollte immer die Gleichwertigkeit zum Klienten sein. Das heisst: Der Coach

baut nicht auf dem Fehlenden des anderen auf, sondern fungiert nur als Fragesteller, ermöglicht dem Gegenüber, sich selber aus neuen beziehungsweise anderen Blickwinkeln zu betrachten, die er oder sie noch nie wagte und die neue Perspektiven eröffnen. Für den Coach ist es eminent, dass er sich seiner Menschlichkeit bewusst ist. Das heisst, dass er sich seiner eigenen vorgefassten Meinungen durch seine Erlebnisse, Ängste, Unsicherheiten und seiner eigenen Bedürfnisse bewusst ist. Nur dann kann er sich von diesen Mustern lösen und festgefahrene Vorgehensweisen lösen. Die Haltung gegenüber dem Klienten sollte von Neugier und Offenheit geprägt sein.

Weiter ist die volle Zuwendung gegenüber dem Klienten wichtig. Dies bedeutet, einführend und nahe zu sein und mit wachen Sinnen zuzuhören. Empathisch bedeutet, den Coachee wertzuschätzen, ohne sich mit ihm zu identifizieren. Empathie heisst nicht mitfühlen und mitleiden, sondern einfühlen.

Mit dieser Grundhaltung kann der Coach die verschiedensten Rollen einnehmen. Die Kunst besteht darin, im richtigen Moment in die richtige Rolle zu wechseln. Gerade in einem Newplacement-Prozess sind auch mein Expertenwissen, mein direktives Eingreifen oder auch meine seelsorgerische Seite gefragt. Das hat alles Platz, wenn es aus der Coachinggrundhaltung der Gleichwertigkeit heraus geschieht. **PSP 07**

Die genauen Coachingmethoden werden in «Coaching auf den Punkt gebracht» von Peter Müri und Barbara Steiner, Hep-Verlag, beschrieben.



Barbara Steiner ist Inhaberin von STEINER B. Change Coaching, Ressourcen Entwicklung in Bern.

info@steinerb.ch
www.steinerb.ch

