

„To boldly go, where no one has gone before“ oder realistische Karriereberatung

von Kirsten Dierolf und Coert Visser

Kirsten Dierolf und Coert Visser haben beide lange in der Karriereberatung und im Outplacement gearbeitet. Kirsten Dierolf als Coach in einem Outplacement-Projekt in einer großen Bank, Coert Visser als Berater für einige Unternehmen. Als lösungsorientierte Coaches (nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg) kamen wir unabhängig voneinander zu ähnlichen Beobachtungen und Ansichten darüber, was in der Karriereberatung hilfreich sein kann. Wir möchten in diesem Artikel unsere Erfahrungen und Einsichten teilen.

Für uns ist einer der wesentlichen Punkte der Karriereberatung, den Blick auf die Stärken der Klienten zu richten. Unsere Beratung ist eine Mischform aus Coaching und Consulting: ein Coachulting, das viel von der Expertise und dem Selbstbewusstsein des Klienten profitieren kann und das weniger Input und Analyse des Beraters braucht, als man zunächst denken möchte. Anhand einiger Beispiele möchten wir Wege aufzeigen, die in diesen jeweiligen Kontexten gut funktioniert haben und die eine produktive „Haltung des Nichtwissens“ nutzbar machen. Sehen Sie hier bitte keine „Patentrezepte“, sondern Vorschläge, die zu Ihnen und Ihren Klienten passen können oder auch nicht, und lesen Sie mit wohlwollender Skepsis. Für diejenigen unter Ihnen, denen Struktur beim Behalten und Verstehen hilft, haben wir unsere Beispiele (für diejenigen unter Ihnen, die an Geschichten lernen) in Coert Vissers und Gwenda Schlundt Bodiens Beratungsbeziehungsschema eingeordnet: Zwischen Klient und Coach kann es eine Besucherbeziehung, eine Klagebeziehung, oder eine Kundenbeziehung geben. Jede dieser Beziehungen kann gerade im Moment die Richtige sein und für den Beratungsprozess

nützlich – es sind aber jeweils andere Fragetechniken, die in diesen Situationen weiterhelfen. Die Besucherbeziehung ist dadurch charakterisiert, dass das Problem des Klienten für ihn oder sie nicht in seinem oder ihrem Einflussbereich scheint, eine Veränderung nicht gewünscht wird oder nicht dringlich ist. In der Klagebeziehung geht es um die Schwere und Unlösbarkeit des Problems und der Coach hört viel wertschätzend zu. Kundenbeziehungen sind dadurch gekennzeichnet, dass das Problem für Coach und Klient als mit den Ressourcen des Klienten lösbar gilt.

Anfängliche Besucherbeziehung

Als ausgebildete Bürokauffrau ist Frau O. Assistentin des Geschäftsführers in einem mittelständischen Unternehmen. Sie ist 38 Jahre alt, hat gerade eine zusätzliche Ausbildung als Personalkauffrau abgeschlossen und möchte nun in den Personalbereich wechseln. Da man als Assistentin mit ihr sehr zufrieden ist und sie die Arbeit auch gerne tut, besteht kein unmittelbarer Druck, etwas zu verändern. Als sie anruft, möchte Sie zunächst mein Netzwerk nutzen, damit ich ihr Bescheid gebe, wenn eine passende Stelle auftaucht.

In der Unterhaltung nach der Zusage, dass ich Sie in die Datenbank des Auftraggebers aufgenommen habe, erwies es sich sehr hilfreich, Frau O.s längerfristiges Ziel in seinem Kontext klar zu definieren und den Auftrag an mich genau zu klären. „Bis wann möchten Sie eine neue Stelle haben?“, „Wie dringlich ist es?“, „Welche Erwartungen haben Sie an unsere Zusammenarbeit?“ Die Beantwortung der Frage: „Auf einer Skala von 1 bis 10, 10

bedeutet, ich kann meine Stelle eigentlich alleine finden, 1 bedeutet, ich brauche alle Hilfe, die ich kriegen kann, wo sind Sie da jetzt?“ half ihr, ihre Ziele und Erwartungen genauer zu fassen. Frau O. fühlte sich ganz gut in der Lage, das was jeweils anstand zu tun. Die Klientin empfand letztlich die Tatsache, immer das Gefühl zu haben, mit Ihren Fragen bei ihren nächsten Schritten willkommen zu sein, am hilfreichsten und rief an, wenn es eine Frage gab.

Anfängliche Klagebeziehung

Die Stelle von Frau D., 55, in der Controlling-Abteilung eines Unternehmens fiel einer Restrukturierungsmaßnahme zum Opfer und ihr wurde von der Personalabteilung wahlweise ein Aufhebungsvertrag mit Abfindung oder eine Frühpensionierung angeboten. Beide angebotenen Möglichkeiten haben sie sehr verletzt. Sie fühlt sich „zum alten Eisen geworfen“, ausgegrenzt. Im Privatleben ist sie eine sehr aktive Frau und sieht eher aus wie 40 als 55.

Das Erstgespräch verlief sehr ruhig und es tat Frau D. gut, dass ihr einfach jemand zuhört. Coping-Fragen wie „Wie schaffen Sie das überhaupt, jeden Tag ins Büro zu gehen, wenn es so schlecht für Sie aussieht?“ halfen ihr, die Aufmerksamkeit auf eine ihrer großen Stärken, ihr Durchhaltevermögen (was sie ja auch bei ihrer Tätigkeit braucht) zu lenken. Ein weiterer glücklicher Moment war, als sie erwähnte, dass sie in den Urlaub gehen möchte und erst einmal abschalten. Nach meiner spontanen wertschätzenden Rückmeldung: „Das ist aber schön, dass sie so auch für ihre Seele sorgen wollen“ schien sie berührt und freute sich über diese Zuschreibung, als gäbe es ihr zusätzlich noch einmal die Erlaubnis, das zu tun. Der Gedanke, dass es wohl normal ist, erst einmal das Erlebte verarbeiten zu wollen, auch traurig zu sein, war ihr tröstlich, und sie erlebte sich als bedächtige und vernünftige Frau. Die Gefahr solcher Zuschreibungen ist, dass Klienten die positive Interpretation des

Coaches zurückweisen und man anfängt über das Kompliment zu diskutieren. Um das zu verhindern ist es gut, die genauen Formulierungen der Klienten zu verwenden. In diesem Fall funktionierte es wohl trotzdem gut, weil die Klientin (zufällig) in solchen Wörtern wie „Seele“ zu Hause war.

In der zweiten oder dritten Sitzung hatten wir uns darauf geeinigt, dass wir, um zu entscheiden, ob Vorruhestand oder Abfindung und neue Stelle besser ist, erst einmal den Arbeitsmarkt sondieren, um herauszufinden, wie überhaupt die Chancen für sie sind. Hier halfen Skalierungsfragen, den momentanen Zustand und die nächsten Schritte abzuschätzen: „Auf einer Skala von 1 bis 10, 10 ist, Sie sind topmotiviert, jetzt mit der Informationssuche anzufangen und 1 ist das Gegenteil, wo sind Sie jetzt? Woran würden Sie merken, dass Sie einen Schritt höher sind? Woran würde es Ihre Freundin merken?“ Die Antworten halfen, kleine nächste Schritte der Informationssuche, die auf die Klientin passen, herauszufinden. Zum Schluss entschied sich Frau D. für die Vorruhestandsregelung, und ich habe immer noch ihr Bild im Kopf, wie sie bei ihrer Freundin in der Schweiz am Fenster sitzt und geruhsam auf den See schaut, um nach ein paar Tagen zufrieden anzufangen, sich zu überlegen, wohin es sie jetzt treibt.

In anderen Fällen, wo unsere Beziehung zu unseren Klienten eher eine Klagebeziehung ist, hilft auch eine Zuversichtsskala: „Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie in der gewünschten Zeit mit unserer Hilfe eine neue Stelle bekommen können? Was müsste geschehen, dass wir einen Schritt höher kommen?“ oder die Skala, die Barbara Steiner im Interview unten nennt „Wie hilfreich ist die Beratung für Sie im Moment? Was müsste geschehen, damit Sie einen Schritt höher kommen?“

Kundenbeziehung

Frau K. fühlt sich wie in einer Sackgasse. Sie ist ausgebildete pharmazeutisch-technische Assistentin. Nach ihrer Familienpause nahm sie eine Stelle als Datentypistin an. Diese Tätigkeit ist ihr auf Dauer zu langweilig, so dass ihr das angebotene Abfindungspaket gerade recht kam um sich neu zu orientieren. Einerseits möchte sie keinesfalls wieder eine zu langweilige Tätigkeit, andererseits ist sie sich auch überhaupt nicht sicher, in welchen Berufsfeldern sie mit ihrer Ausbildung und Erfahrung Chancen auf dem Markt hätte.

Die Fragen „Was kann ich?“ und vor allem „Was will ich überhaupt?“ sind uns in unserer Praxis häufig begegnet. In diesen Situationen haben wir uns oft einen Expertenstatus gewünscht: „Sie können x, und Sie wollen y, so ist es, Ende der Diskussion.“ Aber dem ist leider nicht so. Es bleibt, sich mit den Klienten auf den Weg zu machen, denn, wenn es vielleicht so scheint als könne man die erste Frage noch expertenhaft beantworten, ist spätestens bei der zweiten Schluss. Hier gilt Steve de Shazers berühmter Anfang eines Coachinggesprächs: „Ich hoffe, dass das was wir tun nützlich sein wird. Dabei gibt es keine Garantien. Aber ich werde mein Bestes geben und ich nehme an Sie auch, und wir sehen dann was passiert.“ Die Frage „Was will ich?“ oder eine eventuell geplante radikalere Änderung in der Berufs- und Lebensplanung sind Anfangspunkte von Wegen ins Unbekannte. Traditionelle Karriereberatung geht davon aus, dass man zuerst heraus findet, was man will und es dann mit einem detaillierten Aktionsplan angeht. Leider ist es auch hier nicht so ordentlich, wie es sich der Coach (und manchmal sicher auch der Klient) wünschen würde. In ihrem Buch „Working Identities“ beschreibt INSEAD Professor Herminia Ibarra den Verlauf erfolgreicher beruflicher Veränderung. „Der zentrale Punkt ist, mehr zu handeln als zu reflektieren. Verbringen Sie nicht viel Zeit mit Introspektion. Handeln Sie so schnell Sie können.“ Anstatt zu überlegen was man denn wollen könnte, gilt

es auszuprobieren was Spaß macht und welche Komponenten wichtig sind. Ibarra empfiehlt, sich nebenberuflich ehrenamtlich zu engagieren, Schnuppertage oder Praktika. All diese Aktivitäten haben zusätzlich den Vorteil, dass man in ein anderes Netzwerk hineinkommt, den „Stallgeruch“ schnuppern kann und sieht, ob man selbst hineinpasst. Natürlich sind solche Kontakte dann auch sehr nützlich, um über sich über mögliche offene Stellen zu informieren. Frau K. wählte den Weg, sich über einen Buchhaltungskurs über die Anforderungen im kaufmännischen Bereich zu informieren und sprach gezielt eine Freundin an, ob sie einen Schnuppertag in deren Steuerberatungsbüro absolvieren kann. Frau K. war sich anfangs auch sehr unsicher, was und ob sie überhaupt dem Arbeitsmarkt etwas zu bieten hat und empfand ihre Tätigkeit als Datentypistin als sehr monoton. Fragen wie: „Was würde eine Fliege an der Wand sagen, die sie die ganze Zeit beobachtet, dass Sie den ganzen Tag tun?“ oder „Wenn ihr Computer sprechen könnte, was würde er sagen, machen Sie am besten?“ halfen ihr zu definieren, welche „übertragbaren Fähigkeiten“ sie hat. Sie nahm ihre Sorgfältigkeit war, ihre Schnelligkeit im Erfassen von Dokumenten, einen Blick für Zahlen und Fehler in den Zahlen, Genauigkeit und Zuverlässigkeit. Ihre Bemühungen wurden mit einer Halbtagsstelle in einer Steuerberatung in ihrem Wohnort belohnt.

Zusammenfassung und Einladung zum Gespräch

Wir hoffen, Sie mit unseren Beispielen auf gute, neue eigene Ideen gebracht zu haben und dass Sie von unseren Ideen profitieren konnten. Für uns haben die Haltungen und Fragestellungen, wie sie oben beschrieben sind, die Arbeit verbessert und erleichtert. Wir hatten mit diesen Ansätzen in dieser schwierigen Situation mit unseren Klienten zusammen mehr Spaß und eine erfüllende Zusammenarbeit. Die Resultate wurden besser und Klienten fanden schneller eine neue Stelle. Sie werden weniger von uns

abhängig und setzen sich für ihre Ziele engagierter und selbstbewusster ein. Als Coaches können wir die Klienten daher wirklich als Experten sehen, und das nimmt uns den Druck von den Schultern, auf Biegen und Brechen jemandem eine neue

Arbeitsstelle verschaffen zu müssen. Vielleicht möchten Sie mit uns in Kontakt treten, und Ihre eigenen Erfolgsstrategien teilen? Beobachten Sie doch, was in Ihrer Praxis besonders gut funktioniert und mailen Sie uns an.

Interview

Mit Barbara Steiner von Kirsten Dierolf

Barbara Steiner, heute Senior Management Consultant bei der DBM AG in Bern, war früher als Geschäftsleiterin eines Personalberatungs- und Vermittlungsunternehmens spezialisiert im Finanz- und Rechnungswesen sowie als Stellvertretende Finanzleiterin und Lehrlingsausbilderin bei Ernst & Young tätig. Ausbildung im systemisch-lösungsorientiertem Coaching beim Weiterbildungsforum in Basel. Im Prozess der Zertifizierung als Master Certified Coach bei der International Coach Federation. Frau Steiner schloss ihr Personalmanagementstudium bei Müri + Partner AG in Zürich mit der Diplomarbeit mit dem Titel: „Die eigenen Stärken erkennen und daran glauben, ist der beste Weg zum Erfolg... oder über lösungs- und ressourcenorientiertes Coaching im Outplacementprozess“ ab.

K: Was sind deine Hauptkenntnisse aus der Arbeit?

B: Mit dem lösungsorientierten Aspekt gibt es ganz eine andere Energie, d.h. die Klienten, die bei mir herausgehen, haben zu 90% eine positivere Grundhaltung. Durch die Kündigung ist bei den meisten das Selbstwertgefühl gesunken, und deswegen besteht ein Hauptanteil der Arbeit erst einmal in der Stabilisierung des Selbstwertgefühls. Dafür stellt das lösungsorientierte Coaching eine hervorragende Möglichkeit dar.

K: Gibt es auch Erfahrungen über den Unterschied vom traditionellen Ansatz und dem lösungsorientierten Ansatz was Geschwindigkeit oder Effizienz angeht?

B: Was mir meine Klienten bestätigten, ist, dass sie sich sehr wohl fühlen, also eine positive Grundhaltung entwickeln können, die sie bei anderen Leuten, die nach einem problemorientierten Ansatz gecoacht wurden, vermissen. Ein weiterer Unterschied ist, dass ich meine Klienten nach dem Motto: „Hilfe zur Selbsthilfe“ coache. Wenn man aus einer Berater oder Expertenrolle heraus coacht, werden die Klienten zum Teil abhängig oder können abhängig werden. Während des Prozesses kann das noch sehr gut sein, aber nach dem Prozess fallen diese Leute dann zum Teil zurück, weil sie nicht gelernt haben, sich selber zu helfen. Ich mache ein Coaching, wie es Louis Cauffman einmal formuliert hat. Der größte Teil ist Coaching, und ein kleinerer Teil ist Weitergabe von Expertenwissen.

K: Was sind die Expertenteile?

B: Zum Beispiel beim Thema Netzwerken, Hinweise geben darauf, wie man das angehen kann, oder Informationen über interessante Firmen weiter geben. Ich gebe auch Empfehlungen zur Gestaltung des Lebenslaufs – aber mir ist wichtig, dass es Empfehlungen sind, ob sie umgesetzt werden oder nicht ist Sache des Klienten.

K: Viele Berater, die am Anfang ihrer Laufbahn stehen, haben meiner Erfahrung nach das Gefühl, sie müssten unglaublich viel wissen, bevor sie überhaupt anfangen können. Wie ist dein Gefühl, wie die „Haltung des Wissens“ und die „Haltung des Nichtwissens“ in der Karriereberatung gut zusammen spielen können?

B: Das ist eine zweischneidige Sache. Ich habe festgestellt, dass ich mich manchmal blockiere, wenn ich zuviel weiß. Ich habe viel Fachwissen und Branchenkenntnis im Finanzbereich. Da kommt es vor, dass ich zu festgelegten Bahnen denke. Andererseits kann ich dort mein Netzwerk für den Klienten nutzen. Wenn ich nichts weiß, kann aber der Prozess trotzdem stattfinden. Es kann ein Vorteil sein – es öffnet die Tür für den Klienten, seinen eigenen Weg zu gehen.

K: Wie hilfst du ihm dann ein Netzwerk zu finden, wenn du nichts weißt?

B: Dadurch, dass ich seine Ressourcen abfrage. Ich frage „Was würden Sie mir raten, wenn ich jetzt in dieser Branche etwas suchen würde?“ „Wen kennen Sie, den Sie mir angeben könnten?“. Das ist dann wie ein: „Coach the Coach“ oder ein Perspektivenwechsel – ich frage ihr KnowHow ab und die Klienten werden sich dadurch bewusst, was Sie wissen. Ich habe z.B. jetzt einen Veterinärpathologen – da kenne ich mich schlichtweg nicht aus und trotzdem funktioniert es gut.

K: Du hast ja jetzt schon ein paar Fragen erwähnt, mit denen du arbeitest. Gibt es noch andere nützliche Fragen, die du oft verwendest?

B: Was mir für den Anfang sehr wichtig ist, ist der Lebensproblematik und den Gefühlen der Klienten Raum zu lassen. Es wäre auch nicht wertschätzend und respektvoll, mit: „Es ist doch halb so schwierig“ anzufangen. Ich frage eher: „Was würde Ihnen im Moment nutzen?“ oder „Was stimmt Sie im Moment im persönlichen Bereich zufrieden, und wie können Sie das noch weiter umsetzen?“, um den Blick auf die Ressourcen zu richten.

K: Gibt es sonst noch Fragen, die du verwendest, die sich als nützlich erwiesen haben?

B: Ich begleite teilweise die Klienten bis zum Vertragsabschluss und in die neue Arbeitsstelle hinein. Zur Vorbereitung frage ich: „Überlegen Sie sich einmal einen guten ersten Tag, den Sie in der Vergangenheit erlebt haben. Was haben Sie da alles gemacht, damit er so gut gegangen ist?“, um alte Ressourcen zu reaktivieren.

Für die Vorbereitung von Netzwerkgesprächen, in denen Klienten bei Firmen anrufen, um Informationen zu sammeln, ohne dass sie jemand im Unternehmen kennen, ist das lösungsorientierte Coaching eine große Hilfe. Ich frage dann: „In ihrem alten Job, als Sie angerufen wurden, was hat Sie bewogen, dem Anrufer zuzuhören?“ Der zweite Teil ist dann die Überlegung: „Was brauche ich persönlich, damit ich sagen kann, dass es ein angenehmes Gespräch ist und dass ich gerne zuhöre?“ Die Gespräche werden dadurch authentischer. Die Klienten machen es dann so, wie es für sie stimmt. Es ist wichtig, einen Gesprächsleitfaden personenspezifisch und kontextspezifisch zu erarbeiten.

K: Machst du auch Skalierungen?

B: Erst seit neuestem. Ich liebe Skalierungen, wenn ich merke, ich komme nicht mehr weiter. Wenn ich merke, dass sich das Gegenüber im Prinzip gar nicht in den Prozess eingeben will. Ich frage dann: „Wie hilfreich ist die Situation für Sie im Moment auf einer Skala von 1 bis 10?“ und dann „Was wäre der erste Schritt?“ Damit spiegele ich den Prozess und dort manipulierte ich auch ein bisschen. Wenn er oder Sie antwortet: „Ich bin bei Null.“ Und ich frage dann: „Was müsste passieren, damit wir auf eins kommen?“ wird ihm oder ihr auch klar, dass er oder sie die Selbstverantwortung hat. Die Erwartung der Klienten ist eigentlich zu 95%, dass ich als Consultant das Grundrezept für eine erfolgreiche Stellensuche haben. Doch ist der Prozess nur so gut, wie sich das Gegenüber hineingibt. Es ist nicht möglich, irgend etwas zu erarbeiten, wenn das Gegenüber nichts will.

K: Gibt es sonst noch etwas über deine Arbeit, das du gern erzählen möchtest?

B: Für mich persönlich ist der lösungsorientierte Ansatz als Consultant ideal. Durch die Arbeit habe ich noch einmal tiefer erkannt, dass ich nicht die Verantwortung für den ganzen Prozess habe. Ich kann nur verantwortlich sein, für die Fragen, die ich stelle, aber nicht für den Erfolg des anderen. Dadurch ergibt sich für mich als Coach auch mehr Leichtigkeit, die wiederum auf den Klient Auswirkungen hat. Außerdem bin ich mir jenseits jeglicher „Beraterarroganz“ bewusst, dass ich, wenn ich in der gleichen Situation wäre wie meine Klienten, ganz ähnliche emotionale Probleme, Ängste, Ablösungsproblematiken hätte. Ich wäre vielleicht etwas besser vorbereitet, aber die Gefühle müsste ich trotzdem alle durchleben. Durch meine Haltung, dass beide gleichwertig sind, und dadurch dass ich die Verantwortung abgeben kann, haben die Leute auch viel eher die Möglichkeit, proaktiv den Prozess zu gestalten. Dadurch wird wieder ihre Selbstverantwortung und das Selbstvertrauen gefördert, und dies ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass sie sich auf dem Arbeitsmarkt positionieren zu können. „Die eigenen Stärken erkennen und daran glauben, ist der beste Weg zum Erfolg“

K: Hättest du noch einen Tipp, wenn ich ein Juniorberaterin wäre, die gerade anfängt mit Outplacement, und ich hätte gerade meinen ersten oder zweiten Klienten?

B: Dann würde ich als Tipp geben: „Gehen Sie nach Hause, sehen sich im Spiegel an und überlegen sich, wie Sie gerne von Ihrer Beraterin abgeholt werden würden. Was bräuchten Sie, dass Sie sich wohl, ernstgenommen und wertgeschätzt fühlen und gehen sie am nächsten Tag mit dieser Haltung Ihrem Klienten gegenüber ins Gespräch.“

Literatur:

Buckingham, M. & Clifton, D. (2001). Now, discover your strengths. Simon & Schuster Adult Publishing Group

Creelman, D. (2004). Interview: Herminia Ibarra On Changing Career, Changing Identity. www.hr.com.

Ibarra, H. (2003). Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career. Harvard Business School Press

Steiner, B. (2004). Die eigenen Stärken erkennen und daran glauben, ist der beste Weg zum Erfolg ... oder über lösungsund ressourcenorientiertes Coaching im Outplacementprozess“.Master's thesis (unveröffentlicht).

Visser, C. & Dierolf, K. (2004) Realistic Career Guidance; Adopting solutionfocused views and tools. www.hr.com

Visser, C and Schludt Bodien, Gwenda (...) Adviesrelaties (unpublished)

Visser, C. & Thissen, M. (2002). Effective managers pay attention to strengths. www.hr.com.