

## **Thema Karrierecoaching**

**I:** Was verstehst du eigentlich unter Karriere?

**B:** Ja, das ist eigentlich ein Doppelbegriff. Karriere ist auf der einen Seite natürlich das Durchlaufen verschiedener Passage-Situationen, -positionen innerhalb eines Unternehmens, in dem man dann Karriere machen kann. Wo man auch dann von einer Position zur nächsten aufsteigen kann, umfänglicher dann Verantwortung übernimmt, besser bezahlt wird. Und das dann gegebenenfalls auch über das eine Unternehmen, den einen Konzern hinaus, wenn man in einen anderen wechselt, wo man dann ebenfalls wieder verschiedene Stationen der Karriereentwicklung innerhalb eines Unternehmens durchläuft, die eben dort auch vorgesehen sind. Ich würde das als äußere Karriere bezeichnen. Es gibt darüber hinaus aber noch etwas, man könnte sagen, was man innere Karriere nennen kann. Also ich sage mal so, eine sehr subjektive, eine sehr individuelle Definition dessen, was ein Mensch für sich als erfolgreich erlebt, ja? Das, was er dann für sich auch tatsächlich als in seinem Lebenslauf sich abbildende Erfolgsgeschichte seines eigenen Werdeganges erlebt. Und das muss nicht immer nur verbunden sein damit, wie man innerhalb eines Unternehmens oder auch der Hierarchie eines Unternehmens und der dort vorgesehenen Karriereschritte vorankommt, sondern dieser Erfolg, diese Karriere, die jemand macht, kann auch sehr persönlich zum Beispiel daran gemessen werden, inwieweit es einem Menschen gelingt, seine Familie gut auf den Weg zu bringen, seine Kinder gut zu betreuen, eine Ehe, eine Partnerschaft zu führen, die dann im Rückblick auf das eigene Leben auch als erfolgreich, in Führungsstrichen, erlebt wird, als erfüllend erlebt wird. Es kann etwas ganz anderes für einen Menschen eine Rolle spielen, es muss jetzt nicht die Familie sein, auf die man sich orientiert. Es gibt viele Menschen, die ihren unternehmerischen Erfolg, ihren Erfolg als Unternehmer als einen wichtigen, wie soll ich sagen, als einen wichtigen Bestandteil ihrer eigenen Karriereentwicklung empfinden. Also die sind dann stolz darauf, dass sie Unternehmer sind, dass sie mal klein angefangen haben, dass sie eine tolle Geschäftsidee zur Blüte getragen haben, dass sie damit am Markt Erfolg hatten, dass sie Unternehmen aufgebaut haben mit vielen Mitarbeitern, das einen entsprechenden Umsatz auch generiert hat und ähnliche Dinge. Und darauf dann erfolgreich zurückblicken oder das auch für sich, im prospektiv im Blick auf nach vorne, auf ihr Leben, anstreben, irgendwie im Laufe Ihres Lebens hinzukriegen. Und man spricht hier eben von solchen sogenannten Karriereorientierungen, Menschen können sehr, auf sehr Unterschiedliches innerlich

orientiert sein, etwas, auf das sie sich eben auch, mit dem sie ihr Glück und ihre Erfüllung eigentlich innerlich verbinden, was jenseits dessen liegt, was wir so klassischerweise als Schornsteinkarriere-. Und innerhalb von-.

**I:** Ja. Gibt es doch auch sowas wie Karriereanker.

**B:** Genau, das ist ein Konzept des amerikanischen Psychologen Edgar Schein. Der sehr früh schon in den achtziger Jahren diese Karriereorientierung von Menschen, diese unterschiedlichen Karriereorientierungen von Menschen unter den Begriff der Karriereanker rausgearbeitet hat, also auch über Studien herausgefunden hat. Und diese Karriereanker als sogenannte identitätsbildende Vorstellung von Menschen über das eigene Berufsleben und die Rolle, die sie darin spielen, bezeichnet hat. Das ist noch mal eine definitorische Zusammenfassung. Und er sagt, dass sich dieses Selbstkonzept, diese Vorstellung von Menschen schon früh in der Kindheit oder dann später in der Jugend vorprägen. Und in dem Maße, wie man dann im Laufe seines Lebens auch Feedback dazu bekommt, auch Möglichkeiten hat, sich auszuprobieren, bilden und festigen sich diese identitätsbildenden Vorstellungen von Menschen mehr oder weniger schnell. Manche sind damit in der Mitte der Zwanziger fertig und andere brauchen vielleicht bis Mitte der dreißiger Jahre, ja, um für sich dann in diesem Sinne klarzuwerden. Also Karriereanker enthalten (?zum Beispiel) Einsichten oder Klarheit auch über Fragen wie: Was sind die wichtigsten Prinzipien und Triebfedern meines Handelns, welche Motive habe ich, welche Ziele sind in meinem Leben wichtig? Ich habe vorhin schon gesagt, eine tolle Familie oder ein tolles Unternehmen, ein eigenes. Oder eine tolle Schornsteinkarriere innerhalb eines Konzerns. Also Karriereorientierung, Karriereanker geben Antworten darauf: Was will ich und was will ich nicht? Entweder, weil ich es noch nie wollte oder weil ich zur Erkenntnis gelangt bin, dass ich es dann auch nicht mehr will. Also das ist sehr wichtig. Dieses Selbstkonzept, sagt Edgar Schein, fungiert dabei als Leitsystem und wird als Anker, der dann auch die Wahlmöglichkeiten eines Menschen bestimmt und auch beschränkt. Ein Mensch entwickelt dann ein Gespür dafür, was seins ist und was nicht. Dies hält dann jemanden auf Kurs oder in einem schützenden Hafen. Das heißt, wenn Menschen sich auf ihre bisher getroffenen beruflichen Entscheidungen besinnen, erkennen sie dann immer wieder, dass sie zu für sie wesentlichen Dingen zurückgezogen werden, von denen sie vielleicht auch abgekommen waren. Sie überlegen sich, was sie eigentlich machen wollen und versuchen so, irgendwie sich selbst und ihren eigenen Werdegang zu finden. Ein Karriereanker ist also das Element im Selbstkonzept, dass jemand auch keinesfalls aufzugeben bereit ist. Auch nicht angesichts schwieriger Lebenssituationen, schwieriger Entwicklungen oder auch besonderer Entscheidungen, die da manchmal auch zu treffen sind.

**I:** Genau. Was sind die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Karriere?

**B:** Ich habe da eigentlich nur einen zentralen Erfolgsfaktor. Und das widerspricht auch in dem Sinne vielen Veröffentlichungen, die alles Mögliche kolportieren: „So macht man Karriere.“ oder „Die heimlichen Spielregeln der Karriere.“ oder „Aktive Karrierestrategien.“ oder „Das Geheimnis außergewöhnlich erfolgreicher Karrieren.“, also die Bücherwelt ist ja voll von solchen Ratgebern, Ratgeberliteratur. Und die kolportiert eigentlich immer 1000 Tipps, wie man innerhalb des Unternehmens, also wie man entweder reinkommen kann in das Unternehmen, wie man sich selber, wie man die Braut hübsch macht und seine Kompetenzen und seine Stärken und alles Mögliche ausarbeitet. Und zweitens, wie an dann innerhalb des Unternehmens toll vorankommt, Mikropolitik macht, selber an Einfluss gewinnt innerhalb der Organisation, möglichst innerhalb des „vor dem Chef in Erscheinung treten“ und auf ähnliche Weise sich eben dann attraktiv machen, um dann auch für Karrierepfade innerhalb der Organisation, Soft Skills ist dann wieder ein ganz wichtiges Thema, dort auch in Frage zu kommen, sich quasi zu empfehlen. Wir sagen: „Ein wichtiger zentraler Erfolgsfaktor ist es, dass so etwas wie die innere Karriereorientierung eines Menschen-“, und ich habe eben über drei Stück dieser Karriereorientierung schon besprochen, „-dass die innere Karriereorientierung mit der äußeren Karriere, die jemand macht, mit seinem beruflichen Werdegang übereinstimmt.“ Das ist ein ganz wichtiger zentraler Faktor für uns als Coaches auch. Es nützt nichts, jemand auf (?„Halb Performance“) zu drillen innerhalb eines Unternehmens und wie er da karrieremäßig sich toll aufstellt und vorankommt und so, wenn er eigentlich innerlich so was hat wie ein Work-Life-Balance-Bedürfnis, sein Leben in der Firma oder sein Arbeiten in der Firma, was ja häufig, wenn man stark und viel Karriere macht, auch zu einem Leben in der Firma wird. Also in Übereinstimmung bringt mit seinem privaten Leben, mit seinen sonstigen familiären und Freundes- und sozialen Orientierungen und Verpflichtungen. Also was nützt es, jemanden auf „Halb Performance“ zu drillen, wenn er innerlich eigentlich ganz anders angelegt ist und ganz andere Bestrebungen hat. Die Menschen, also unsere Erfahrungen hier im Rahmen des Coachings zeigt immer wieder, dass Menschen dann, wenn das, was sie äußerlich tun und an Karriereetappen innerhalb von Konzernen und Unternehmen durchlaufen, nicht übereinstimmt mit dem, was sie innerlich wollen, was sie eigentlich sind, was sie anstreben, wenn das nicht übereinstimmt, dass sie dann früher oder später auch scheitern, dass sie krank werden, Herausforderungen dann nicht gewachsen sind, in irgendeiner Weise scheitern. Und umgekehrt, wenn sie dann sehr erfolgreich agieren und sehr erfolgreich Karriere machen in den Unternehmen und dann an den Stellen reüssieren, nicht selten als todunglückliche Menschen dann aus diesen Karrieren hervorgehen. Wenn sie es dann geschafft haben, überlebt haben, wenn man so will. Und gelebt haben diese Karriere, diese äußere Karriere auch gelebt haben. Häufig trotzdem als todunglückliche Menschen aus diesem Arbeitsleben, aus dieser Karriere hervorgehen, weil sie permanent innerlich das Gefühl hatten, etwas anderes gelebt zu haben

als das, was sie eigentlich wirklich ausmacht. Sagen wir, es ist unheimlich wichtig, genau das herauszufinden: Wie ist (?deine) persönliche Karriereorientierung? Und die in Übereinstimmung zu bringen mit dem, was du (?allseitig) anstrebst.

**I:** Und das ist wirklich dein einziger, letztendlich der Erfolgsfaktor schlechthin.

**B:** Das ist der zentrale (?Erfolgsfaktor).

**I:** Der zentrale Erfolgsfaktor.

**B:** Ganz genau.

**I:** Entdecke deine innere Karriere und bringe sie in Einklang mit deiner äußeren.

**B:** Ganz genau.

**I:** Toll.

**B:** Ein Tool oder eine wichtige Frage, die wir da auch bearbeiten mit den Leuten, ist die sogenannte Idealfrage. Also: Wenn es nur nach mir selbst ginge, wie sähe eigentlich mein Leben und Arbeiten in, na, sagen wir, fünf oder zehn Jahren aus? Ja? Also: Wenn es nur nach mir ginge, wie sähe mein Leben und Arbeiten, beides, ja, muss da auch drin vorkommen, in fünf bis zehn Jahren eigentlich aus?

**I:** Da kommt der integrative Gedanke wieder, also dieser-.

**B:** Leben und Arbeiten, beides.

**I:** Leben und Arbeiten, beides zusammen.

**B:** Und dazu lassen wir die Leute zum Beispiel ein Bild malen. Dass sie wirklich sich innerlich mal dieser Frage stellen, auch mal alle Anforderungen, all das, was so Freunde, Gesellschaft im erweiterten Sinne, vielleicht auch Familie oder sonst wer da so erwartet, mal für sich außen vorlassen. Und deshalb diese Idealfrage: Wenn es nur nach mir ginge, wie sähe das aus? Wir erhalten zum Teil sehr beeindruckende Bilder und Ergebnisse dazu. Also es gibt Leute, die da also wirklich enorm sich künstlerisch betätigen. Anderen fällt es eher schwer, die sind so vielleicht eher mit Schreiben und Hören vertraut, das wird zwar eher der linken Gehirnhälfte zugeordnet als mit dem analogen Fühlen und Malen und kreativen Gestalten. Das wäre dann eher die rechte Gehirnhälfte. Wobei diese Forschungen sich langsam auch in Luft auflösen, aber noch können wir sie so aufrechterhalten. Also die, denen empfehle ich dann: „Du kannst auch gerne mal einen Begriff reinschreiben in dein Bild. Du kannst auch gerne eine Kollage machen. Und nimm dir irgendwelche

Zeitungsschnipsel.“ Neuerdings kriege ich dann ab und zu mal E-Kollagen, die Leute nehmen sich Bilder aus dem Netz, basteln sie dann irgendwie zu ihrer eigenen Vision zusammen und bringen sie dann mit, auch in elektronischer Form, das ist auch in Ordnung. Neulich habe ich jemanden gehabt, der das auf dem iPad gemalt hat. Fand ich dann auch mal eine sehr interessante Variante. So, dass nehmen wir dann richtig unter die Lupe, ja? Und gucken zum Beispiel auch: Wie ist dieses Bild gemalt worden? Also nicht nur: Wie ist das Ergebnis? Sondern: Womit hat jemand angefangen, hat er mit dem Beruflichen angefangen zu malen oder mit dem Privaten angefangen zu malen? Welche Anteile nimmt was ein in diesem Bild? Wieviel Berufliches gibt es eigentlich, wieviel Privates? Und welche Farben werden da benutzt? Da gibt es ein bisschen archetypische Möglichkeiten der Farbdeutung. Aber die beste Frage ist immer noch die, was die Farben eigentlich dann bedeuten, die da verwendet wurden oder die Symbole, die da verwendet wurden, dass wir das gemeinsam mit dem Klienten erschließen. Und während wir das herausarbeiten, sehr intensiv immer wieder zuhören auf der unbewussten Ebene der während des Erzählens, des Erklärens dieses Bildes mitschwingenden Werteprinzipien und Motive des Menschen, der da vor mir sitzt. Also was ist es eigentlich, was für ihn in Erfüllung geht, mit Blick auf in fünf bis zehn Jahren? Was sind Triebfedern, was sind innere Motive, Bestrebungen? Was sind eigentlich all die Dinge, die diesen Menschen ausmachen und die für ihn in Erfüllung gehen sollen? Das wird richtig herausgearbeitet, auch festgehalten, um dann später beispielsweise diese inneren Werteprinzipien auch als einen, nicht ausschließlichen, aber als einen Maßstab zur Beurteilung einer bestimmten Stelle oder Position, die einem angeboten wird, die man selber erreichen möchte, zu nehmen, also zu überprüfen: Gibt es eine Wahrscheinlichkeit, dass etwas davon auch tatsächlich umgesetzt wird? Wir versuchen auch anhand so einer Vision herauszuarbeiten: Was ist eigentlich die Mission dieses Menschen? Das heißt: Was ist so seine Berufung? Also die Frage: Wozu bist du eigentlich da, wozu bist du auf der Welt, wozu bist du auf der Erde? Was ist dein Beitrag hier? So die Frage dann auch mit zu bearbeiten-.

**I:** Und wie einfach, wie schwer fällt das deinen Klienten? Ist wahrscheinlich auch unterschiedlich bei dir. Oder?

**B:** Es gibt manchmal die Situation, dass jemand sagt: „Puh, da muss ich aber jetzt auch nochmal extra drüber nachdenken.“ Und der geht nach Hause und denkt zwei Wochen da drüber nach. Und kommt dann auch ohne Ergebnis wieder ... #00:16:00#.

**I:** Okay, gut.

**B:** Aber in der Regel gelingt das dann. Aus dem gemeinsamen Dialog, sowas herauszuarbeiten. Und wir sind also als allerersten Schritt im Karriere-Coaching dabei,

zunächst, wenn man so will, das Zielbild oder die Zukunftsvorstellung dieses Menschen zu entwickeln und darin liegende Werteprinzipien, Missionen, Motivationen herauszuarbeiten. Das ist zunächst einmal ein ganz anderes Vorgehen als das, dass Menschen, die zum Karriere-Coach gehen, erwarten. Denn die stecken häufig in einer konkreten Lebenssituation drin mit einer konkreten Frage, fragen sich: „Soll ich das Unternehmen nehmen, soll ich das? Soll ich die Position oder jene? Oder was will ich überhaupt?“ Und sehr operativ in so dem nächsten Schritt drin: Was ist mein nächster Schritt? Und hier enttäuschen wir die Coaching-Klienten zunächst einmal und sagen: „Naja, wenn du deinen nächsten Schritt gehen willst, dann musst du auch deinen Weg kennen. Sonst ist dein Schritt beliebig in irgendeine Richtung. Und wenn du deinen Weg kennen willst, dann solltest du auch das Zielbild oder (?deine) Zukunftsvorstellung kennen, damit dieser erste Schritt und der dann anschließende Weg auch dahin führt, wo du hin willst. Sonst endet das an irgendeiner Stelle, wo du dann quasi aufwachst und dich fragst: ‚Wo hat mich mein (?Unterbewusstes) denn jetzt hier plötzlich wieder hin transportiert?‘ Also es ist, dieses Erarbeiten der Zukunftsvorstellung ist in gewisser Weise: „Das Pferd von hinten aufzäumen.“ Ja, also erstmal fragen: Wo willst du denn hin? Bevor wir dann sehr konkret auf die ersten Schritte kommen. Und genau das macht ein professionelles Karriere-Coaching auch. Es widmet sich nicht nur dem nächsten Schritt, sondern das widmet sich dem Gesamtkonzept.

**I:** Das große Ganze wird da betrachtet. Ja, okay. Und wie geht das dann weiter, also ihr macht dann, stellt dann Fragen, arbeitet die erstmal die Visionen heraus aufgrund des Bildes, die Mission, dann die Werte und Prinzipien: Was steckt dahinter? Was leitet einen oder eine bei dem Weg hin zum Ziel? Und gut, dann vielleicht noch die einzelnen Schritte. Aber was arbeitet ihr noch heraus? Und was wendet ihr noch an für Methoden, um euern Coachee zu begleiten?

**B:** Ja. Also, man ist jetzt, wenn man so eine Vision erarbeitet hat und beide, Coach und Coachee sind häufig, wenn es gut klappt, auch richtig inspiriert dadurch, versucht, sehr schnell drauf hinzuarbeiten, loszulaufen, zu sagen: „Mensch, nun lass uns das doch mal umsetzen. Wir sind da etwas vorsichtig, weil wir ein wenig mit dem Menschen auch eruieren müssen: „Was sind eigentlich die eigenen Muster, die Verhaltensmuster, die dich bisher-“ ich nenne das mal so salopp „-geritten haben, die dich dahingeführt haben, dass jetzt überhaupt deine Karriere auch ein Thema für dich geworden ist. Also gibt es da ein Verhaltensmuster, gibt es bestimmte innere Aufträge von Lehrern, Eltern oder sonstigen, die einem da was eingeflüstert haben, wie eigentlich die eigene berufliche Karriere verlaufen sollte, dem man dann irgendwie gefolgt ist und wo man dann auf irgendeine Weise plötzlich gemerkt hat: Hmm, der Weg, auf dem ich mich da befinde, der ist eigentlich gar nicht mein Weg oder der ist gar kein für mich erfolversprechender Weg oder ähnliches. Wir versuchen also ein

bisschen herauszuarbeiten und zu thematisieren: Welche Muster sind da in der Biographie dieses Menschen auch vorhanden? Und das machen wir mit dem Ziel, dass der sich bewusst entscheidet: Will er diese Muster, die er bisher in seinem Leben praktiziert hat, will er die weiter fortsetzen oder möchte er eigentlich mal was anderes ausprobieren. Ich will das mal an einem Tool deutlich machen, das wir häufig einsetzen. Und das ist das Tool der sogenannten Leistungsbiographie. Wir lassen die Menschen entlang einer Lebenslinie eine Kurve malen, wo sie mal deutlich machen sollen: Wann in ihrem Leben waren sie eigentlich besonderes leistungsstark und wann waren sie auch in ihrem Empfinden leistungsschwach. Und dann entsteht, wenn man da sehr intensiv drüber nachdenkt, in der Regel so eine Kurve, wo man meinetwegen so in der Schulzeit ein Auf und Ab hatte und irgendwann in der Ausbildung ging es vielleicht am Anfang ein bisschen runter und dann nachher ging es ein bisschen wieder hoch und dann hat man irgendwo angefangen zu arbeiten und dann ging es weiter hoch. Und irgendwann gab es aber auch einen Einbruch. Und wir untersuchen mit den Leuten ... #00:21:29# herauszuarbeiten: Wann warst du eigentlich besonders leistungsstark und was ist da um dich herum passiert, was ist da in dir selber passiert, was hat dich da beflügelt, was hat dich da zu besonderen Leistungen auch getrieben oder hinbegleitet? Wir versuchen auch, also auf der einen Seite als Muster die Ressourcen herauszufinden im Leben dieser Menschen, die sie leistungsstark sein lässt. Wir versuchen aber auf der anderen Seite auch, die Bedingungen und die Situationen und auch das soziale Umfeld, manchmal gibt es Trennungen von Partnern oder manchmal historische Situationen. Ich habe vor einigen Jahren eine sehr beeindruckende Leistungsbiographie von einem Ostdeutschen gesehen, der eben in den neunziger Jahren, wo er eigentlich leistungsmäßig sehr erfolgreich unterwegs war, das ging alles nach oben, einen riesen Bruch erlebt hat nach der Wende, als dann plötzlich die ganzen Werte sich veränderten und angestammte Karrieren der DDR in Westdeutschland nichts mehr wert waren und dann in ein riesen Loch gefallen ist. Also es können auch historische, bestimmte historische Bedingungen eine Rolle spielen dafür, dass also jemand dort ja dann für sich einen Einbruch seiner eigenen Leistungsbiographie erfahren hat. Also wir tun das, um die Hochs und die Krisen quasi aufzuklären, die jemand im Laufe seines eigenen Berufslebens durchlaufen hat. Um dann erstens die Ressourcen zu heben, die jemand hat und all das, was dazu beiträgt, dass jemand erfolgreich ist und leistungsstark sein kann. Aber auch umgekehrt irgendwelche destruktiven Verhalten, Blockaden und ähnliche Dinge, die dazu geführt haben, dass jemand dann quasi gescheitert ist oder Einbrüche in seiner Leistungsfähigkeit hatte. All das mit dem Ziel, sich das bewusst anzugucken und sich bewusst zu entscheiden, was man braucht dafür, um letztlich auch sein Zielbild zu erreichen. Was man braucht dafür, um in einer Organisation Karriere zu machen, was man braucht dafür, was man auch hinter sich lassen

will, was man vielleicht auch vermeiden möchte und hinter sich lassen will, um dann sich auf einen neuen Weg zu machen.

**I:** Ja. Was sind für dich Ressourcen?

**B:** Ressourcen sind alle möglichen Dinge, die mich in meinem Leben gestärkt haben. Ressourcen können Erfahrungen mit Menschen sein, überhaupt in sozialen Zusammenhängen, Familie, Freunde und so weiter, Erfahrungen, die man da gemacht hat. Ressourcen können aber auch materielle Dinge sein, die einem etwas ermöglicht haben. Ressourcen können erfolgreiche Verhaltensweisen sein, wo man was ausprobiert hat und das hat ganz toll geklappt. Ressourcen können Verhaltensstrategien sein, Vorgehensweisen, Lernstrategien zum Beispiel im Studium oder in der Ausbildung, die einen da schnell weitergebracht haben. Ressourcen können aber auch emotionale Zustände sein, beispielsweise Mut und Unerschrockenheit angesichts einer besonderen Herausforderung, die man dann in einer bestimmten Situation seines Lebens entwickelt hat, an die man sich innerlich wieder ankoppeln kann, sagen wir, also erinnern kann. Die man innerlich wieder auf- und abrufen kann. Ressourcen können aber auch tiefere Elemente, wie soll ich sagen, der eigenen Identität sein, dass man beispielsweise von sich überzeugt ist, dass man ein erfolgreicher Krisenmanager ist oder dass man ein erfolgreicher Lerner ist, dass man gut lernen kann, dass man eine gute Lernfähigkeit hat oder andere Überzeugungen, Grundüberzeugungen, über sich selbst. Also das kann ein sehr breites Spektrum an äußerlichen wie auch inner- oder äußerlich bedingten wie auch innerlich selber erzeugten Erfahrungen und Strategien sein, die man im Laufe seines Lebens erworben hat.

**I:** Wenn ihr die, ja, an der Linie lauft und dann sozusagen das Leistungsspektrum, die Leistungsbiographie durchnehmt, dann geht ihr im Grunde genommen ja auch auf Entdeckungsreise nach den Ressourcen, die dort-.

**B:** Ja. Ressourcen, aber auch Dinge, die weniger gut gelaufen sind, also Muster oder Blockaden, die man (?erlebt) hat, wobei wir dann, wenn wir die Blockaden wieder zu fassen haben, auch wieder fragen können: Welche Bewältigungsstrategien hattest du denn im Umgang damit? Wie hast du denn dann trotzdem überlebt? Wie bist du denn trotzdem weiter vorangekommen? Wie bist du denn trotzdem dahin gekommen, wo du heute stehst? Man kann dann beides machen, kann dann destruktive Muster und Blockade verabschieden und man kann aber auch Ressourcen und Bewältigungsstrategien entdecken.

**I:** Und was kommt da am Ende raus?

**B:** Da kommt raus, dass jemand erstmal sich selbst besser kennenlernt, dass er Aufträge gegebenenfalls auch andere oder alte Aufträge an sich selbst überprüfen kann, ob er sie



aufrechterhalten möchte oder ob er nicht was Neues in Kraft setzen möchte. Und da kommt insbesondere all das raus, was jemand braucht, um jetzt seinen Weg gehen zu können. Den wir dann im weiteren Verlauf natürlich entwickeln wollen. Also was ist eigentlich alles da aus der eigenen Lebens- und Leistungsbiographie entstammt, das auch im weiteren Verlauf unserer Arbeit dann genutzt werden kann. Ich lächele grade ein bisschen in das Mikrofon hinein, das sieht keiner, weil, ich lächele deshalb, weil ich neulich einen echten (?Hype, Hope)-Performance-Typen im Coaching hatte und der sagte: „Scheiß Leistungsbiographie. Ich habe keine Lust, irgendwie jetzt schon wieder hier so eine Kurve zu malen, das mache ich jeden Tag-“, der war Berater „-auf meiner Arbeit und so. Die Aufgabe mache ich nicht.“ Das war eine sehr interessante Diskussion, weil, darüber sind wir dann auch darauf gekommen: Was ist denn Leistung für dich eigentlich? Ja? Geht es bei Leistung jetzt nur um Output und gute Noten und hervorragende Arbeitsergebnisse und so, ja? Oder kann man Leistung nicht auch ganzheitlicher betrachten und Lebensleistung, man spricht auch von Lebensleistung, andere Dinge mit einbeziehen in diesen Leistungsbegriff. Also das war sehr entspannend, darüber zu sprechen. Ich habe ihm aber dann erlaubt, etwas sehr interessantes zu machen, er durfte nicht nur eine Leistungsbiographie zeichnen, eine Kurve, die seine Leistungsfähigkeit abbildet, sondern er durfte auch eine Zufriedenheitskurve malen. Und das war dann sehr interessant. Wir haben das also getrennt, Leistung war für ihn dann tatsächlich berufliche Leistung, die also zu beruflichen, also materiellen, sachlichen Ergebnissen führt und so weiter. So. Und dann haben wir verglichen, wie die Zufriedenheitskurve im Verhältnis zu der Leistungskurve sich eigentlich verhält, was eine sehr spannende interessante Diskussion und sehr erkenntnisreich, dass also hier die berufliche, das Ansteigen der beruflichen Leistungskurve häufig mit privater sonstiger Unzufriedenheit einherging. Also so was kann ein sehr interessantes Muster sein, dass also jemand so eine Überzeugung fährt: „Wenn ich beruflich erfolgreich bin, bleibt automatisch mein Privatleben auf der Strecke.“ oder so was. Und diesen Konflikt für sich nie richtig erkannt und auch nie gelöst hat und da aber immer wieder sauer gefahren wird oder sich selber sauer fährt. Und dadurch, dass er natürlich dann Höchstleistungen vollbringt. Also das hat mich grade ein bisschen schmunzeln lassen, weil es eben auch manchmal aus der Coaching-Situation zu ganz spannenden Abwandlungen während dieser Tools kommt, die wir dann so einsetzen.

**I:** Und dann steht dann doch das Thema Konflikt dann auf einmal da? Also innerer Konflikt dann.

**B:** Ja, genau. Dann kommen wir da auf innere Ambivalenz-Konflikte, ja, darüber spricht man dann gegebenenfalls, kann man wunderbar in einem imaginativen Rollenspiel auf zwei Stühlen oder drei Stühlen darstellen. Oder man kommt manchmal auch auf Konflikte mit

Partnern und anderen Stakeholdern meiner Erwartungen, Eltern oder Partner, die auch einen bestimmten Lebensstandard haben wollen. Wo man dann auch im Äußeren nicht selten dann Konflikte austragen muss, um eigentlich seinen Weg auch wirklich zu gehen. So, das ist jetzt ein zweites wichtiges Element, was wir neben der Ermittlung der Zukunftsvorstellungen, Herausarbeitung der biographischen Muster, der biographischen Blockaden und der biographischen Ressourcen und Bewältigungsstrategien nennen. Man kann sowas im Übrigen auch ganz toll machen mit Hilfe einer Rollenanalyse. Das ist ein zweites Tool, wo wir gucken: Ist-Situation, in welchen Rollen bin ich eigentlich aktuell unterwegs? Zu welchem Anteil meiner Arbeits- und Lebenszeit bin ich Vater, bin ich Mitarbeiter, bin ich auf der anderen Seite Führungskraft, bin ich Vereinsvorstand, bin ich Freund und so? Und welchen Anteil oder wie soll sich dieses Rollenset absehbar und in Zukunft verändern? Also wie sieht die Soll-Situation eigentlich aus? Zu welchen Anteilen meiner gesamten Lebenszeit möchte ich eigentlich in Zukunft Vater sein, Mitarbeiter sein und Freund, Vereinsvorstand oder was auch immer sein? Um dann herauszuarbeiten: Wieso bist du noch nicht bisher in deinem Leben von diesem Ist zum Soll gekommen? Welche Muster praktizierst du da? Und wann ist dir das auch in deinem Leben schon mal gelungen? Und welche Ressourcen hast du eben auch da auf diesem Weg erworben? Also es gibt mehrere Tools oder Techniken, mit denen man an so einer Stelle sehr gut arbeiten kann.

**I:** Klasse. Und wenn du mit deinen Coachees diese Instrumente durchnimmst, was erlebt dein Coachee? Also was hat er für einen Nutzen daraus? Also einmal Klarheit, das hatten wir schon gesagt.

**B:** Ja, der Nutzen ist letztlich eine tiefgehende Reflexion über sich selbst, dass man nicht vorschnell wieder so Kurzschlussannahmen innerlich aufsitzt. Und sagt irgendwie: „Och, das ist irgendwie ein interessantes Unternehmen, da habe ich Lust drauf.“ Ja oder: „Das ist eine interessante Aufgabe, da habe ich Lust drauf.“ Und dann, weil so ein Teil von einem einen dahinzieht oder das attraktiv und anziehend findet, dann vorschnell da irgendwie eincheckt und sich das, ohne sich tiefgehend bewusst zu machen: „Bin ich damit eigentlich auf meinem richtigen Weg?“, vorschnell da zugreift und sich in Richtung seines Lebens auch bewegt. Den man dann hinterher gegebenenfalls bereut. Also das ist der große Nutzen, der aus so einer Art von Reflexion dann auch erwächst.

**I:** Das heißt, aufgrund einer sehr begleiteten tiefgehenden Reflexion oder Klarheit über das eigene Lebensziel und auch die Schritte, die dahin führen.

**B:** Genau.

**I:** Sehr gut.

**B:** Also ein weiterer sehr wichtiger Schritt ist, dass wir jetzt einmal gucken, wir nennen das Ermittlung der Kompetenzen, sagen dazu eine sogenannte Kompetenzfeldanalyse machen. Wir gucken dann, welche Fähigkeiten, welche beruflichen Erfahrungen hat jemand erworben, sehr systematisch. Also welche Fach- und Sachkompetenzen, welche Methodenkompetenzen, welche sozial kommunikativen Kompetenzen, welche Feld- und Funktionserfahrungen hat jemand gemacht. Also Felderfahrung ist zum Beispiel, dass man Vertrieb kennt oder dass man Einkauf kennt oder Produktion kennt. Das sind so verschiedene Felder, berufliche Felder. Funktionskompetenz ist, dass man Projektleiter war oder dass man Führungskraft war oder dass man als Beauftragter innerhalb der Organisation für Qualitätsmanagement oder ähnliches zuständig war. Also wir haben in der Regel in unseren beruflichen Kontexten, wo wir unterwegs waren auch immer ganz bestimmte Funktionsfeld- und Funktionskompetenzen erworben. Und wir listen die alle auf. Und dann ist es sehr spannend, wenn wir das machen mit den Leuten, dann kommt erst mal raus: „Wow, so viel kann ich. Und das habe ich schon alles erlebt und so.“ Also erstmal passiert an sich da eine Stärkung, die auch gut ist, um dann beispielsweise in Bewerbungsgespräche, in Gehaltsverhandlungen und ähnliches später zu gehen. Aber das viel Spannendere schließt sich dann an, wir gucken dann mit dem Coachee zusammen: „Mensch. Aus welchen Kompetenzen willst du denn jetzt auch noch was machen? Also welche Kompetenzen willst du ausbauen? Wo willst du gerne dazulernen, wo willst du dich entwickeln?“ Und es gibt dann auch immer Erfahrungen und Kompetenzen, die man gemacht hat, wo man sagt: „Oh mein Gott. Nein, also das habe ich jetzt wirklich bis zum Anschlag für mich durchexerziert. Also das möchte ich eigentlich gar nicht mehr weiter verfolgen in meinem Leben.“ Also es kommt dann plötzlich so ein Blick auf sich selbst, als Gesamtpersönlichkeit mit seinen ganzen Fähigkeiten und Erfahrungen auf. Und wir können sehr interessant dann überlegen, welche-, also wo ist eigentlich jetzt genug da und wo sind Wege auch zu Ende und wo möchte jemand sich weiter vervollkommen.

**I:** Ja. Klasse. Ach so, ihr macht so ein persönlichen Entwicklungsplan der eigenen Kompetenzen?

**B:** Ja, genau. Und gucken dann: „Mensch, wo soll es denn beruflich auch hingehen? Und was wollen wir?“ Dann kommen wir quasi auf den nächsten Schritt, das ist dann der insgesamt vierte Schritt, nach der Ermittlung der Kompetenzen kommen wir dann zu einer Ermittlung der „Ziele und Optionen“ oder umgekehrt, der „Optionen und Ziele“. Das heißt, wir fragen: Was für Möglichkeiten hast du denn vor dem Hintergrund deiner Kompetenzen, beruflich dich weiter zu entwickeln? Und welche Ziele gibt es eigentlich, die du jetzt gerne auch anstrebst. Also was möchtest du eigentlich in Zukunft und in naher Zukunft gerne tun. So dass, wenn man so will, so ein, wie sagt man, eine Timeline aus verschiedenen Zielen

entsteht, wo jemand sagt: „Also da in die Richtung möchte ich jetzt wirklich gerne gehen.“ Man kann übrigens solche Kompetenzanalysen mit jungen Leuten genauso machen wie mit mittelalten oder älteren. Man denkt, dass jüngere so im Alter, meinetwegen zwischen 18 und 20 ganz wenig Kompetenzen nur angesammelt haben, weil sie ja noch nicht viel Zeit in beruflichen Situationen durchlebt haben und so. Aber es ist immer wieder erstaunlich, was die alles schon kennengelernt haben und was die auch manchmal indirekt durch Elternhaus, Zuhause und so weiter, erste Erfahrungen mit Jobs, auch da gelernt und Kompetenzen sich angeeignet haben. Also das ist eigentlich für jedes Lebensalter eine unheimlich erfüllende Tätigkeit, das zu sammeln und daraus, da drin zu gründeln und dann Wege zu entwickeln, die dann ... #00:38:05#. Und das muss natürlich dann kurzgeschlossen werden mit der Vision, mit den Zukunftsvorstellungen, mit den sonstigen Ressourcen, die wir herausgearbeitet haben. Und ergibt dann, wenn man so will, einen wohlgeformten beruflichen Weg, den dann jemand für sich beschreiten kann. Und dann macht es Sinn, zu recherchieren: Was gibt es denn für Stellen, die jetzt für den nächsten Schritt passen. Und dann beschäftigen wir uns gern mit dem nächsten Schritt.

**I:** Okay. Also erst dann kommt dann der nächste Schritt.

**B:** Genau, der kommt dann aber auch endlich. Ja, den nächsten Schritten, das heißt, wir machen dort Berufsfelderkundung mit den Leuten, jeglichen Alters. Wir recherchieren dann in Jobbörsen. Und manchmal gibt es noch ein Entscheidungs-Coaching: „Will ich lieber diese Position oder jene Position als erstes? Will ich lieber diese berufliche Weiterentwicklung oder jene?“ Muss man dann nochmal ein konkretes Entscheidungs-Coaching machen. Aber dann entstehen eigentlich Meilensteine der Verwirklichung beruflicher Perspektiven, wie wir das dann nennen. Und dann sind wir fertig.

**I:** Schön. Das heißt, du hast jetzt ja den Ablauf nochmal skizziert. Kannst du die Schritte nochmal zusammenfassen? Also wie ist nochmal der Ablauf, von vorne bis hinten?

**B:** Ermittlung der Zukunftsvorstellungen, ja, des Zielbildes. Da malen die Leute: „Wenn es nur nach mir ginge, wie sähe mein Leben in fünf bis zehn Jahren aus?“ Wir arbeiten Werte und Prinzipien und dann Leit motive, auch die Mission heraus. Wir rekonstruieren dann in der Regel nochmal auch biographische Muster, Blockaden, Ressourcen, also Dinge, von denen man sich verabschieden möchte und Dinge, die man gerne auch für die zukünftige Zeit mitnehmen möchte auf seinem Weg. Leistungsbiographie oder Leistungs- und Zufriedenheitsbiographie war da ein Stichwort oder eine (?“Won“-)Analyse aufzumachen, Ist-Rollen und Soll-Rollen in Zukunft. Wir machen dann eine Kompetenzfeldanalyse und der Punkt heißt „3. Ermittlung der Kompetenzen der Person“, aus der wir dann mögliche berufliche Optionen auch ableiten, die jemand dann, die für ihn in Frage kommen und die

auch attraktiv sind und vor dem Hintergrund des Zielbildes und auch der Motive, der Motivation dann seiner Ressourcen und so weiter dann wirklich passen.

**I:** Sehr schön. Also sehr tiefgreifend und umfangreich. Und jetzt die Frage: Für wen ist eigentlich Karriere-Coaching geeignet? Also für wen empfiehlt sich das zu machen, so ein Karriere-Coaching?

**B:** Also ich kann zunächst einmal sagen, dass empfiehlt sich für alle Menschen, die sich in oder möglichst vor einem wie auch immer gearteten Positionswechsel befinden. Und dieser Positionswechsel kann schon sehr früh sein, wenn man seine berufliche Laufbahn beginnt. Wenn man quasi dann erste Positionen zunächst einmal einnimmt. Und von der gesellschaftlichen Position des Schülers beispielsweise in die Position des Azubis wechselt. Und dann eben auch innerhalb des Unternehmens die Positionen eines Azubis bekleidet. Oder in der Schwellensituation vom Azubi oder vom Studierenden dann in den entsprechenden Job. Aber dann auch im weiteren Lebenslauf sowohl „by side steps“, als auch angeboten zur Karriereentwicklung nach oben, wo man sich reflektiert: „Ist das eigentlich für mich jetzt der passende richtige nächste Schritt?“ Das kann auch sein, dass man aus einem Erwerbsleben aussortiert wird aufgrund von Reorganisation oder aus anderen Gründen, Kündigung erhält oder einfach Angebote für einen Auflösungsvertrag. All das sind Situationen, in denen man sich in dieser Art und Weise weit- und tiefgehend reflektieren kann, um dann eben diese nächsten Schritte bewusst anzugehen. Wir haben nicht die Vorstellung, dass Leben insgesamt linear verläuft. Also Leben verläuft in Sprüngen, Leben verläuft über Gelegenheiten, im Laufe eines Lebens entwickeln sich auch Zielbilder, Lebensvorstellungen, Motive eines Menschen. Wir sagen nur, dass es Sinn macht, sich zu gegebenen Zeitpunkten sehr bewusst zu machen, wer man ist, was man will, was auf einen passt. So dass man im weiteren Verlauf seines Lebens, wenn man darauf zurückblickt, sagen kann: „Naja. Leider ist das eine oder andere so nicht eingetreten, was ich mir vorgestellt habe. Aber damals habe ich nach bestem Wissen und Gewissen mir die Situation vor Augen geführt. Damals habe ich nach bestem Wissen und Gewissen herausgearbeitet: Was ist mir wichtig, wo will ich eigentlich stehen? Und insofern ist vielleicht einiges anders verlaufen im Leben. Es mag was dazwischengekommen sein, es mag anders geworden sein. Aber ich kann halt für mich sagen: Ich habe mich nach bestem Wissen und Gewissen darum bemüht, für mich da einen ordentlichen Lebensweg zu entwickeln und meine Ziele zu erreichen.“ In den überwiegenden Fällen, ehrlich gesagt, kriege ich nicht selten auch noch nach Jahren die Rückmeldung von den Leuten, dass sie dann irgendwann ihre Ziele so ähnlich, wie sie sie auch mal entwickelt hatten, auch erreicht haben. Ich kann das für mein eigenes Leben zum Beispiel auch sagen. (I: Ja, Klasse.) -mit 23 mal mir diese Frage beantwortet in einer studentischen Kleingruppe, wo wir selber selbstorganisiert uns eine

Zukunftswerkstatt gebaut haben. Und also methodisch. Und ich da für mich diese Frage überhaupt entdeckt habe, zu der wir jetzt grade hier auch gesprochen hatten: „Wie sähe mein Leben eigentlich in fünf bis zehn Jahren aus?“ Und das, was ich damals gemalt habe, das ist also heute eingetreten. Das war ein Tagungshaus, das war ein bisschen größer und das sah aus wie so ein Bauernhaus und nicht wie hier, wie so eine modernisierte Kaffeemühle, wo so ein bisschen Bauhaus-Stil hintendran noch gefügt wurde. Also es ist irgendwie ein anderes Bild. Aber es ist letztlich das eingetroffen in meinem Leben, was ich damals mir vorgestellt und entwickelt habe eben dann auf dieser Art und Weise, experimentell methodisch. Und ich kann nur die Leute warnen, wenn sie so was machen: „Vorsicht, das kann sein, dass das auch Wirklichkeit wird, was man solide mit einem solchen Coach entwickelt.“

**I:** Toll, ja. Klasse. Und wem würdest du das Karriere-Coaching nicht empfehlen. Also gibt es jemanden, den du ausschließen würdest? Wo du sagst: „Für den ist das überhaupt nicht geeignet.“ oder für diejenige.

**B:** Ja. Es gibt Menschen, wie soll ich sagen, die ihr Leben so aus so einer sehr pragmatischen materiellen Sicht betrachten. Also für die ist gar nicht so wichtig, was sie machen, sondern für die ist zum Beispiel unheimlich wichtig, was sie verdienen. Für die ist unheimlich wichtig, dass sie einen Firmenwagen haben. Für die ist unheimlich wichtig, dass sie jetzt auch einen Gehaltssprung machen. Ich möchte jetzt nicht das in irgendeiner Weise abwerten oder in Abrede stellen, das ist für uns alle mehr oder weniger wichtig. Wer aber hier eher nach diesem kurzfristigen materiellen Zugewinn Dinge auch beurteilt für sich, der sollte diese Kriterien auch an seine Karriereentwicklung ... #00:46:19# (?legen). Karriere-Coaching ist nur was für Menschen, die auch bereit sind, sich irgendwie zu hinterfragen. Die sich selber kennenlernen möchten, die, wie soll ich sagen, sich selbst auf die Spur kommen möchten. Für Menschen, die das nicht wollen und für die das auch aus verständlichen und akzeptablen Gründen nicht sinnvoll ist, denen das in dem Sinne auch nichts bringt, darüber mal nachzudenken. Sondern die sich eher fragen: Wie kriegen sie die nächste Gehaltserhöhung da in der Firma? Und solche Dinge. Und für die ist ein Karriere-Coaching in der Art, wie ich es grade jetzt skizziert habe, nicht anzuraten. Das könnte man eher ein Training empfehlen: „Wie führe ich Gehaltsgespräche?“, auch ein Coaching wäre dafür gut, „Wie setze ich meine Forderungen durch?“, also so ein bisschen Selbstsicherheits-Coaching und solche Dinge. Ja, also da ist man eher in der Optimierung das unmittelbaren spürbaren Zugewinns, den die Leute anstreben, unterwegs.

**I:** Gut. Aber das würde jetzt ja nicht dem Karriere-Coaching in deinem Sinne entsprechen. Und wenn wir an das Karriere-Coaching denken, dass du jetzt auch grade skizziert hast, jetzt

die Frage: Was sollte der Klient mitbringen, damit das wirklich ja für ihn wirkungsvoll und stimmig funktioniert?

**B:** Eine Frage. Also eine Frage, die er sich wirklich stellt. So eine Frage kann sein: Was will ich wirklich? Was ist für mich ein guter nächster Schritt in meiner Karriereentwicklung? Wer bin ich und was passt eigentlich, was passt EIGENTLICH, so reden die Leute ja häufig dann auch, zu mir? Wie kann ich gut vorankommen und dabei gleichzeitig meine Zufriedenheit auch aufrechterhalten? Also Menschen, die solche, vor solchen Fragen, mit solchen Fragen kommen. Der Coachee hat ja ganz häufig gar nicht nur Probleme zum Ansatzpunkt, das ist dann natürlich auch in Ordnung, wenn jemand da in Problemen steckt und mehrfach scheitert und er nicht weiß: „Woran liegt denn das eigentlich?“, ist das auch in Ordnung. Aber auch da entstehen eigentlich Fragen. Coaching ist dazu da, mit Menschen Fragen, die sich ihnen im Leben stellen, diese Fragen zu beantworten. Und die Herausforderungen, die damit verbunden sind, zu reflektieren und auf diese Art und Weise besser darauf vorzubereiten. Dafür ist Coaching da.