

Readers' Pages

Karriere- und Outplacementberatung aus lösungsfokussierter Sicht

Kirsten Dierolf, Coert Visser und Barbara Steiner

Die drei Autoren haben lange in der Karriereberatung und im Outplacement gearbeitet: Kirsten Dierolf als Coach in einem Outplacementprojekt in einer großen Bank, Coert Visser und Barbara Steiner als Berater für einige Unternehmen. Als lösungsorientierte Coaches kamen sie unabhängig voneinander zu ähnlichen Ansichten darüber, was in der Karriere- und in der Outplacementberatung hilfreich sein kann. In diesem Artikel teilen sie ihre Einsichten in Form von konkreten Praxisbeispielen mit dem Leser.

Kirsten Dierolf

M.A., geb. 1965, deutsche und amerikanische Studienabschlüsse in Theologie und Linguistik. Dozentin an zwei privaten deutschen Management- und Universitäten, arbeitet als lösungsfokussierte Trainerin und Coach hauptsächlich für Banken, IT und pharmazeutische Industrie.

Coert Visser

ist Berater und unterstützt vorrangig Unternehmen in größeren Outplacement-Projekten dabei, optimale Lösungen zu finden. Weiterbildung in lösungsfokussiertem Coaching.

Barbara Steiner

heute Senior Management Consultant (DBM AG in Bern), früher Geschäftsführerin eines Personalberatungs- und Vermittlungsunternehmens sowie stellvertretende Finanzleiterin und Lehrlingsausbilderin (Ernst & Young).

Lösungsfokussiertes Coaching kann sowohl in der Outplacement- wie in der Karriereberatung optimal angewendet werden. Dabei erscheint es uns als wesentlich, den Blick auf die Stärken der Kunden zu richten. Die von uns angewendete Form der Beratung stellt eine Mischform aus Coaching und Consulting dar: ein „Coachulting“, das viel mehr 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 aus unseren Erfahrungen in der Outplacement-Beratung möchten wir Wege aufzeigen, die in diesen jeweiligen Kontexten gut funktioniert haben und die eine produktive „Hal-tung des Nichtwissens“ nutzbar machen.

Die Beratungsbeziehung bestimmt die Form der Beratung!

Die Beispiele sind dabei keinesfalls als „Patentrezepte“ gedacht, sondern vielmehr als Vorschläge, die mit wohlwollender Skepsis gelesen werden wollen und vielleicht in der einen oder anderen Form in der Outplacement-Beratung angewendet werden können.

Um dabei eine entsprechende Struktur zu bieten, haben wir unsere Beispiele in die ursprünglich von Steve des Shazer entwickelten unterschiedlichen Beratungsbe-

ziehungen unterteilt: Zwischen Klient und Coach kann es eine Besucherbeziehung, eine Klagebeziehung oder eine Kundenbeziehung geben. Jede dieser Beziehungen kann gerade im Moment die richtige und damit im Beratungsprozess höchst passend sein - 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** steht vor allem die Schwere und Unlösbarkeit des Problems im Mittelpunkt des Gesprächs - und der Coach hat vor allem die Aufgabe, wertschätzend zuzuhören.

- **Kundenbeziehungen** sind dagegen dadurch gekennzeichnet, dass sowohl Kunde als auch Coach übereinstimmen, dass das anstehende Problem mit den Ressourcen des Klienten lösbar ist.

Praxisbeispiele im Outplacement-Coaching

1. 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.

Nachdem im Beratungsgespräch das Thema „Aufnahme in die Datenbank für neue Jobs im Unternehmen“ abgeschlossen war, 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?“ waren hier die zentralen Fragen, die wir klärten. Die Beantwortung der Frage: „Auf einer Skala von 1 bis 10 - wenn 10 bedeutet, „Ich kann meine Stelle eigentlich alleine finden“ und 1 bedeutet, „Ich brauche alle Hilfe, die ich wo auch immer bekommen kann“, wo stehen Sie gerade jetzt?“ half ihr, ihre Ziele und Erwartungen genauer zu definieren. Frau O. fühlte sich ganz gut in der Lage, das zum gegebenen Zeitpunkt jeweils Anstehende zu tun. Die Klientin empfand letztlich das Gefühl am hilfreichsten, mit ihren Fragen sowie mit der Erarbeitung ihrer nächsten Schritte willkommen zu sein: Sie rief von sich aus immer wieder an, wenn es eine Frage gab und handelte alles in allem sehr selbstverantwortlich.

2. Anfängliche Klagebeziehung

Die Stelle von Frau D., 55 Jahre, in der Controllingabteilung eines Unternehmens fiel einer Restrukturierungsmaßnahme zum Opfer und ihr wurde von der Personalabteilung wahlweise ein Aufhebungsvertrag mit Abfindung oder eine Früh-

pensionierung angeboten. Beide angebotenen Möglichkeiten verletzten sie sehr. Sie fühlte sich „zum alten Eisen geworfen“ und hochgradig ausgegrenzt. In ihrem Privatleben ist sie stets eine sehr aktive Frau und sieht eher aus, als wäre sie 40 Jahre alt - und nicht 55.

Das Erstgespräch verlief sehr ruhig. Es tat Frau D. gut, dass ihr einfach einmal jemand zuhörte. 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 (das sie ja auch für ihre Tätigkeit braucht) zu lenken. Ein weiterer glücklicher Moment war, als sie erwähnte, dass sie in den Urlaub gehen wollte, um erst einmal von der ganzen Sache Abstand zu gewinnen und ein bisschen abzuschalten. Meine spontane wertschätzende Rückmeldung: „Das ist aber schön, dass Sie auf diese Weise gleichzeitig auch für Ihre Seele sorgen wollen“ schien sie zu berühren. Sie freute sich über diese Zuschreibung, als gäbe ihr diese zusätzlich nochmals die Erlaubnis, das zu tun. Der Gedanke, dass es wohl normal war, erst einmal das Erlebte verarbeiten zu wollen und auch traurig sein zu dürfen, war ihr tröstlich, und sie erlebte sich als eine überlegt handelnde und vernünftige Frau. Die Gefahr solcher Zuschreibungen besteht darin, dass Klienten häufig die positive Interpretation des Coaches zurückweisen und beginnen, 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 trotz anderer Worte gut, weil die Klientin sich (zufällig) bei solchen Wörtern wie „Seele“ zu Hause fühlte.

In der zweiten oder dritten Sitzung hatten wir uns darauf geeinigt, dass wir, um zu entscheiden, ob für die Kundin der Vorruhestand oder die Abfindung und eine neue Stelle besser wäre, erst einmal den

Arbeitsmarkt sondieren sollten, um herauszufinden, wie überhaupt die Chancen für sie standen. Hier halfen Skalierungsfragen, den momentanen Zustand und die nächsten Schritte abzuschätzen: „Auf einer Skala von 1 bis 10 - wenn 10 bedeutet, Sie sind topmotiviert, jetzt mit der Informationssuche anzufangen und 1 bedeutet das Gegenteil - wo stehen Sie gerade jetzt?“ und daran anschließend: „Woran würden Sie merken, dass Sie einen Schritt höher sind? Woran würde es Ihre Freundin merken?“ Die Antworten halfen, kleine nächste Schritte der Informationssuche zu identifizieren, die maßgeschneidert zur Kundin passten.

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 mit Überlegungen zu beginnen, wohin es sie jetzt am besten treiben sollte.

In anderen Fällen, wo unsere Beziehung zu unseren Klienten eher eine Klagebeziehung darstellt, hilft auch eine Zuversichtsskala, etwa in der Art: „Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie in der gewünschten Zeit mit unserer Hilfe eine neue Stelle bekommen können? Was müsste geschehen, dass Sie feststellen, dass Sie einen Schritt höher sind?“ oder die Skala, die Barbara Steiner im Interview nannte (siehe Kasten): „Wie hilfreich ist die Beratung für Sie im Moment? Was müsste hier und jetzt in der Beratung geschehen, damit Sie sich um einen Schritt höher einstufen?“

3. Kundenbeziehung

Frau K. hat das Gefühl, beruflich in einer Sackgasse angelangt zu sein. Sie ist ausgebildete pharmazeutisch-technische Assistentin. Nach ihrer Kinderpause nahm sie eine Stelle als Datentypistin an. Diese Tätigkeit war ihr auf Dauer zu langweilig, sodass 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 wel-

chen 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. Jegliche Entwicklung eines maßgeschneiderten Karriereweges erfordert, sich mit dem Klienten auf den Weg zu machen, denn auch wenn es vielleicht so scheint, als könne man die erste Frage noch als Experte kompetent beantworten -spätestens die zweite Frage („Was will ich überhaupt?“) kann jeder Kunde nur für sich selbst passend beantworten. Steve de Shazers berühmter Start von Beratungsgesprächen mit den Worten „Ich hoffe, dass das, was wir tun, nützlich für Sie sein wird. Aber es gibt keine Garantie dafür. Ich werde mein Bestes geben und ich nehme an, Sie werden das auch tun. Und dann sehen wir, was passiert.“ ist jedenfalls eine gute Voraussetzung für die Entwicklung passender Antworten auf diese spezifische Frage.

Die Frage „Was will ich?“ oder eine eventuell geplante radikale Veränderung in der Berufs- und Lebensplanung sind stets Anfangspunkte von Wegen ins Unbekannte. Traditionelle Karriereberatung geht dabei davon aus, dass man zuerst herausfindet, was der Kunde in seinem Beruf und mit seinem Leben will und die Ergebnisse dann mit einem detaillierten Aktionsplan umsetzt.

Leider geht es auch hier unserer Erfahrung nach in der Praxis meist nicht so geordnet und strukturiert zu, 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.“ (Ibarra, 2003).

Anstatt zu überlegen was man denn wollen könnte, gilt es auszuprobieren was Spaß macht und welche Komponenten wichtig sind. Ibarra empfiehlt diesbezüglich, sich nebenberuflich ehrenamtlich zu engagieren bzw. Schnuppertage oder Praktika zu absolvieren. All diese Aktivitäten haben zusätzlich den Vorteil, dass man neue Netzwerke aufbaut bzw. sich darin integriert, den „Stallgeruch“ des potentiellen neuen Jobs schnuppern kann und sieht, ob man sich für diesen Job eignet, ob man „hineinpasst“. Natürlich sind solche Kontakte in zweiter Linie auch sehr nützlich, um sich über mögliche offene Stellen zu informieren. Frau K. wählte den Weg, sich im Rahmen eines Buchhaltungskurses über die Anforderungen im kaufmännischen Bereich zu informieren und sprach gezielt eine Freundin an, ob sie nicht einen Schnuppertag in deren Steuerberatungsbüro absolvieren könne.

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, die Sie die ganze Zeit beobachtet, sagen, dass Sie den ganzen Tag erfolgreich tun?“ oder „Wenn ihr Computer sprechen könnte, wovon würde er sagen, dass Sie es am besten können?“ halfen ihr zu definieren, welche „übertragbaren Fähigkeiten“ sie hat. Sie nahm ihre Sorgfältigkeit in der Auswahl wahr, ihre Schnelligkeit im Erfassen von Dokumenten, ihren ausgezeichneten Blick für Zahlen und Fehler in den Zahlen, sowie ihre Genauigkeit und Zuverlässigkeit. Ihre

Bemühungen wurden mit einer Halbtagsstelle in einer Steuerberatung in ihrem Wohnort belohnt.

Fazit

Die lösungsfokussierte Haltung, die neben den spezifischen Fragestellungen nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg von uns konsequent auf unsere Beratungsgespräche angewendet wurde, hat unsere Arbeit signifikant verbessert und erleichtert.

Darüber hinaus hatten wir auf diese Weise auch in schwierigen Situationen mit unseren Klienten zusammen mehr Spaß und eine erfüllende Zusammenarbeit. Die Resultate wurden besser und effektiver, und die Klienten fanden schneller eine neue Stelle als mit anderen Formen der Beratung.

Ein wesentliches Merkmal der lösungsfokussierten Beratung besteht darin, dass die Kunden weniger von uns abhängig werden und sich für ihre Ziele engagierter und selbstbewusster einsetzen. 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. •

Literatur

Buckingham, M. & Clifton, D. (2001): Now, discover your strengths. New York: 2001.

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: 2003*.

Steiner, B. (2004). Die eigenen Stärken erkennen und daran glauben, ist der beste Weg zum Erfolg ... oder über lösungs- und ressourcenorientiertes Coaching im Outplacementprozess". *Unveröffentlichte Master Thesis: 2004*.

Visser, C. & Dierolf, K. (2004): Realistic Career Guidance. Adopting solution-focused views and tools, www.hr.com.

Visser, C. & Thissen, M. (2002): Effective Managers Pay Attention To Strengths, www.hr.com.

Die Grundpfeiler lösungsfokussierter Outplacement-Beratung

von Barbara Steiner

Barbara Steiner, heute Senior Management Consultant bei der DBM AG in Bern, blickt auf eine umfassende Praxis in der Outplacement-Beratung zurück, die heute vorrangig unter einem lösungsfokussierten Stern steht. Hier beschreibt sie, welche Grundpfeiler der Outplacement-Beratung aus ihrer Haltung heraus für sie zentral sind.

1. Die Erarbeitung einer positiven Grundhaltung mit Hilfe lösungsfokussierter Beratung

Ich arbeite in Outplacement-Beratungen ausschließlich mit dem lösungsfokussierten Ansatz. Dadurch ergibt sich im Gespräch eine viel größere Energie, d.h. die Klienten haben nach dem Beratungsgespräch eigenen Angaben zufolge zu 90% eine positivere Grundhaltung zu ihrer momentanen Situation als zuvor.

Da durch die Kündigung bei den meisten das Selbstwertgefühl sehr stark gesunken ist, besteht ein Hauptanteil der Arbeit erst einmal in der Stabilisierung des Selbstwertgefühls. Dafür stellt das lösungsfokussierte Coaching einen hervorragenden Ansatz dar. Diese positive Grundhaltung ist aus meiner Sicht eine spezifische Folge der durchgängigen Anwendung des lösungsfokussierten Ansatzes, den die Kunden bei teilweise zuvor erlebten problemorientierten Ansätzen vermisst hatten.

2. Hilfe zur Selbsthilfe bieten

Ein weiterer Unterschied ist, dass ich meine Klienten nach dem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“ coache. Wenn man aus einer Expertenrolle heraus coacht, fühlen sich die Klienten in all ihren Entscheidungen, Fragen, Meinungen oder Einschätzungen im Laufe der Zeit immer mehr vom Berater abhängig; sie haben schon bald das Gefühl, nichts mehr alleine tun zu können. Während des Prozesses kann ihnen das noch als sehr hilfreich erscheinen; aber nach dem Prozess fallen diese Leute dann zum Teil in anfangs erlebte Problemmuster zurück, weil sie nicht gelernt haben, sich selber zu helfen.

3. Integration von Expertenideen mittels „Coachulding“

Natürlich braucht es gerade in der Outplacement-Beratung aus meiner Sicht in bestimmten Gesprächsphasen auch Expertenanteile in der Beratung - etwa bei der Schaffung von funktionierenden Netzwerken; wenn es darum geht, Informationen über eventuell interessante Unternehmen weiter zu geben; oder wenn jemand Empfehlungen zur Gestaltung des Lebenslaufes braucht. Daher habe ich mich in diesem Bereich für die Anwendung von „Coachulding“, wie es Louis Cauffman formuliert hat, entschieden. Mir ist aber immer wichtig, dass Empfehlungen auch Empfehlungen bleiben; dass ich nicht beim Kunden insistiere, sie umzusetzen. Letztendlich bleibt die Entscheidung für Umsetzung oder Nichtumsetzung, aber auch die Form und der Grad der Umsetzung jeweils dem Kunden vorbehalten.

4. Nichtwissen als Vorteil

Wichtig in der Outplacement-Beratung ist aus meiner Sicht auch das Nichtwissen des Beraters bzw. der Beraterin. Ich habe festgestellt, dass ich mich manchmal blockiere, wenn ich zuviel weiß. Ich habe zum Beispiel ein großes Fachwissen und eine umfassende Branchenkenntnis im Finanzbereich - und da kommt es schon mal vor, dass ich in zu festgelegten Bahnen denke. Andererseits kann ich dort mein Netzwerk für den Klienten nutzen.

Wenn ich in einem Bereich hingegen keine Erfahrung bzw. kein Wissen habe, kann dies von Vorteil sein: Es öffnet die Tür für den Klienten, seinen eigenen Weg zu gehen. Und das Interessante ist: Selbst wenn ich nichts weiß, kann ich dem Kunden helfen, ein funktionierendes Netzwerk zu finden - dadurch, dass ich seine Ressourcen abfrage. Ich frage „Was würden Sie mir raten, wenn ich jetzt in dieser Branche einen neuen Job suchen würde?“ oder „Wen kennen Sie, den Sie mir empfehlen könnten?“. Das ist dann wie ein: „Coach the Coach“ oder ein Perspektivenwechsel - ich frage ihr Know-How ab und die Klienten werden sich dadurch bewusst, was und wieviel sie wissen. Sie werden sich Netzwerken bewusst, die vielleicht seit vielen Jahren brach liegen und die sie nun nutzen können. Ich habe z.B. jetzt einen Veterinärpathologen als Kunden - und in dem Bereich, in dem er einen Job sucht, kenne ich mich schlichtweg tatsächlich nicht aus. Trotzdem funktioniert die Beratung sehr gut.

5. Die Anwendung systemischer Fragestellungen

Gerade am Anfang der Beratung ist es aus meiner Sicht sehr wichtig, der Lebensproblematik und den Gefühlen der Klienten Raum zu lassen. Es wäre auch wahrscheinlich nicht besonders 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 dieses Zufriedenheitspotential ausweiten?", um den Blick auf die bereits bei den Kunden vorhandenen Ressourcen zu richten.

Teilweise begleite ich die Klienten bis zum Vertragsabschluss und in die neue Arbeitsstelle hinein. Zur Vorbereitung auf die neue Arbeitsstelle frage ich häufig: „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, stelle ich häufig die Frage: „Was hat Sie In Ihrem alten Job, wenn immer Sie angerufen wurden, bewogen, dem Anrufer zuzuhören?“, gefolgt von der Frage, „Was brauchen Sie persönlich, damit Sie sagen können, dass es ein angenehmes Gespräch war und Sie gerne zugehört haben?“ Die Gespräche, die meine Kunden mit den Vertretern interessanter Unternehmen führen, werden dadurch authentischer. Die Klienten führen nach dieser Vorbereitung die Gespräche so, dass es für sie persönlich stimmig erscheint. Ich gehe sogar so weit, mit ihnen gemeinsam einen personen- und kontextspezifischen Gesprächsleitfaden zu erstellen - denn bei all diesen Gesprächen gibt es nur eine erste Chance; und die stellt auch gleichzeitig oft die letzte dar.

Auch Skalierungen, wie sie Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelt haben, wende ich in meiner Beratung an - und zwar immer dann, wenn ich merke, dass ich mit den herkömmlichen systemischen Fragen nicht mehr weiterkomme; oder wenn mein Gegenüber nicht auf die bisherigen Fragen anspricht.

Ich frage dann: „Wie hilfreich ist die Situation für Sie im Moment auf einer Skala von 1 bis 10?“ und dann „Was tun Sie anders, wenn Sie einen Punkt höher auf der Skala sind?“

Wenn mein Kunde dann etwa antwortet, „Ich bin bei Null.“, dann frage ich, „Was tun Sie anders, wenn Sie auf 1 sind?“. Dabei wird ihm oder ihr auch klar, dass er oder sie die Verantwortung für das Weiterkommen im Prozess hat. Die Erwartung der Klienten zumindest zu Beginn der Beratung ist in 95% der Fälle, dass ich als Consultant das Grundrezept für eine erfolgreiche Stellensuche habe. In der Praxis ist jedoch der Prozess fast ausschließlich vom Kunden selbst und seinem Willen abhängig, sein Ziel erreichen zu wollen. Es ist für den Coach aus meiner Sicht nicht möglich, irgend etwas zu erarbeiten, was das Gegenüber nicht will.

6. Sich selbst als Coach schützen

Für mich persönlich ist der lösungsfokussierte Ansatz ideal, um nicht die Verantwortung für den Prozess zu übernehmen, sondern diese Verantwortung dort zu belassen, wo sie hingehört: zum Kunden selbst. Ich kann nur für die Fragen verantwortlich sein, die ich stelle - aber nicht für den Erfolg, den mein Kunde mit der Beantwortung dieser Fragen hat. Dadurch ergibt sich für mich als Coach auch mehr Leichtigkeit, die wiederum auf den Klienten 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 auf all diese Gefühle vorbereitet, aber ich würde sie vermutlich trotzdem alle durchleben.

Durch meine Annahme, dass Coach und Kunde gleichwertig sind, und dadurch, dass ich die Verantwortung abgeben kann, haben meine Kunden auch viel eher die Möglichkeit, den Beratungsprozess proaktiv so zu gestalten, wie er für sie hilfreich ist. Dadurch wird wieder ihre Selbstverantwortung und das Selbstvertrauen gefördert, und dies ist meiner Erfahrung nach eine Grundvoraussetzung dafür, dass sie sich auf dem Arbeitsmarkt gut positionieren können, frei nach dem Motto „Die eigenen Stärken erkennen und daran glauben, ist der beste Weg zum Erfolg“.

Aber auch der Coach hat wesentlichen Einfluss darauf, wie die Beratung läuft; allein wie er oder sie den Kunden gegenübertritt, hat wesentliche Auswirkungen auf den Erfolg des Prozesses. Eine Fragestellung für Outplacement-Coaches, die noch erfolgreichere Beratungsbeziehungen aufbauen möchten, könnte daher sein, „Sehen Sie sich im Spiegel an und überlegen Sie sich, wie Sie gerne von Ihrer Beraterin behandelt werden würden: Was brauchten Sie, dass Sie sich wohl, ernstgenommen und wertgeschätzt fühlen? Gehen Sie am nächsten Tag mit dieser Haltung Ihrem Kunden gegenüber ins Gespräch.“

Quelle: Barbara Steiner