



NEUE WEGE
STATT
ALTER TROTT

(K)EINE ANLEITUNG ZUR BLITZKARRIERE

Wenn ein Mitarbeiter aus dem Ruder läuft, soll es oft ein externer Coach wieder richten. Doch der Beratungsprozess ist kein Bootcamp, das aus Underperformern wieder Leistungsträger macht. Er kann aber zum Umdenken anregen.

→ VON BRIGITTE REEMTS

Sapere aude! Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! Das war einmal gegen Ende des 18. Jahrhunderts der Wahlspruch der Aufklärung. Mehr als 200 Jahre später klingen Kants Worte immer noch aktuell: «Es ist so bequem, unmündig zu sein. Habe ich ein Buch, das für mich Verstand hat, einen Seelsorger, der für mich Gewissen hat, einen Arzt, der für mich die Diät beurteilt usw., brauche ich mich ja nicht selbst zu bemühen.» Und einen Coach, der mir durch die Schwierigkeiten des Berufslebens hilft oder zur Blitzkarriere verhilft –, möchte man hinzufügen.

Der englische Begriff «Coach» bedeutet ursprünglich Kutsche, beschreibt also ein Vehikel, das es ermöglicht, von einem Ort zum anderen zu gelangen. Dieses Bild beschreibt das Selbstverständnis der meisten Coaches recht gut: Als neutraler Gesprächspartner begleitet der Coach seinen Klienten auf dessen Reise, er bringt nicht die Lösung für Probleme oder Konflikte mit, sondern hilft dem Klienten dabei, diese Lösung aus seinen eigenen Ressourcen und Überlegungen zu entwickeln. So verstanden werden in einem Coaching eben gerade keine Rezepte verabreicht, Ratschläge erteilt oder Lösungen vorgegeben. In diesem Sinne braucht ein Coaching-Prozess vor allem den Verstand des Coaches und dessen Mut, sich dessen auch zu bedienen.

VERÄNDERUNG SCHAFFT UNSICHERHEIT

Die Wirtschaft und damit auch die Arbeitswelt sind mehr als früher ständiger Veränderung unterworfen. Unternehmen müssen sich ständig an die Anforderungen neuer Märkte anpassen. Parallel dazu müssen auch Arbeitnehmer ihre Fähigkeiten flexibel weiterentwickeln, sei es, weil es für neue Technologien neue Kompetenzen braucht, die Kultur sich ändert, weil plötzlich ein ausländischer Investor die Firma übernimmt oder neue Dienstleistungen angeboten werden. Die Generation vor uns hat oft noch lebenslang in der gleichen Firma gearbeitet und so auch den eigenen Aufstieg in der Unternehmenshierarchie langfristig entwickelt und geplant. Heute muss man dagegen lernen, seinen Marktwert ständig zu erhalten und die eigenen Talente meistbietend auf dem Arbeitsmarkt anzupreisen.

Gegenseitige Loyalität war gestern, Flexibilität ist das neue Schwarz. Das hat – wie alles – Vor- und Nachteile. Ein Vorteil ist, dass insgesamt eine grössere Dynamik auf dem Arbeitsmarkt und auch in der eigenen Berufsbiographie entsteht. Welcher 55-Jährige arbeitet heute

Brigitte Reemts (Philosophin, FU Berlin) ist nach einer erfolgreichen Führungskarriere als Partnerin und Outplacement-Beraterin bei Dr. Nadig + Partner tätig

«GEGENSEITIGE LOYALITÄT WAR
GESTERN, UNBEGRENZTE
FLEXIBILITÄT LAUTET DER
NEUE GLAUBENSSATZ»

Brigitte Reemts



noch in seinem einst erlernten Beruf? Der neue Mensch lernt lebenslang, probt in einer neuen Branche den Quereinstieg, wechselt von der Führungsrolle in die eines Fachspezialisten und gegebenenfalls auch wieder zurück. Als Nachteil wird oft schmerzlich die fehlende Sicherheit in Gestalt einer festen Pension zu einem bereits 30 Jahre vorher bekannten Zeitpunkt empfunden.

Aber lassen wir offen, ob Vor- oder Nachteile überwiegen. Sicher ist: Die Dynamik, die Flexibilität auf allen Seiten, die permanenten Veränderungen sind anstrengend und manchmal auch verunsichernd für alle Beteiligten. Dies führt dazu, dass die Nachfrage nach Unterstützung und auch die Bereitschaft diese anzunehmen, steigt. Die Themen, mit denen Menschen in Coachings oder Beratungsprozesse kommen, sind so vielfältig wie dieses dynamische Arbeitsumfeld: Organisationsänderungen, Umgang mit Konflikten, Über- oder Unterforderung am Arbeitsplatz, Vorgesetztenwechsel, arbeitsbedingte bzw. gesundheitliche Probleme oder – im Falle meiner Beratungspraxis natürlich am häufigsten – die anstehende berufliche Neuorientierung.

COACHING IST KEINE WUNDERKUR

Der Coach, selbst nicht direkt betroffen von der Situation und daher mit der notwendigen professionellen Distanz, kann Hand reichen und Impulse geben und damit beim Coachee den Lösungsprozess beschleunigen. Das ist die gute Seite. Die Schattenseite, die es leider auch gibt, ist, dass es oft nicht wirklich um die Lösung einer Fragestellung geht. Sowohl von Seiten des Coa-

chees als auch von Seiten des auftraggebenden und meist auch zahlenden Unternehmens werden noch andere Erwartungen an den Beratungsprozess gestellt. Individuelle aber auch organisationale Entwicklungsprozesse, die sehr viel Zeit und Aufmerksamkeit brauchen, werden dann an einen externen Coach delegiert. Erwartet wird – mit wenig Aufwand und natürlich so, dass es niemandem weh tut – ein Wunder: Grundlegende Verhaltensänderungen in fünf Sitzungen, unsinnige Strukturen schönreden, ungeeigneten Chefs Rückendeckung geben, aus einem introvertierten Menschen einen Verkäufer machen.

ANLEITUNG ZUM UMDENKEN

Coaching zur beruflichen Neuorientierung ist eben gerade keine Blitztherapie, weder für den Coachee noch für das Unternehmen, in dem dieser arbeitet. Eine gute Beratung gibt Raum für einen Blick nach innen, hilft, eigene Denk- und Handlungsmuster zu überprüfen, gibt Feedback, stellt Fragen – und schafft so den Rahmen, in einem angstfreien Raum mit dem eigenen Verstand Lösungen zu finden. Die Suche danach sollte nicht schon von vornherein eingeschränkt und durch die Umstände zensuriert sein. Sapere aude! Die Aufklärung führte seinerzeit zur französischen Revolution und mit ihr begann ein tiefgreifender gesellschaftlicher Wandel. Ein Coaching, eine Standortbestimmung, eine Beratung muss ja nicht immer zur Umwertung aller Werte führen, sie sollte aber für den Betroffenen zumindest das Potenzial für eine kleine, persönliche Revolution enthalten. ←

Buchtipps → Entlassung – Entlastung?

Wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber lernen, sich fair voneinander zu trennen, bietet die berufliche Veränderung auch grosse Chancen. Brigitte Reemts und Toni Nadig führen in Zürich eine Outplacement-Firma, die sich auf die Begleitung und Beratung stellensuchender Fach- und Führungskräfte bei der beruflichen und persönlichen Standortbestimmung und Neuorientierung spezialisiert hat. Mit Fallbeispielen aus der Beraterischen Praxis und Tipps für



Entscheider und Betroffene zeigen die Autoren, was eine faire Trennung ausmacht und was die Begleitung durch eine Outplacement-Firma den Betroffenen bringt. Ergänzt werden die fundierten Informationen durch Checklisten, Arbeitsblätter und Adressen.

Toni Nadig, Brigitte Reemts-Flum, Entlassung – Entlastung? Outplacement als Brücke zwischen Entscheidern und Betroffenen, ca. 192 Seiten, ca. Fr. 49.90, ISBN 978-3-280-05283-9