

8.128 Perspektiv-Coaching als Instrument der Personalentwicklung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was unter Perspektiv-Coaching zu verstehen ist,
- was die Veränderungen der Arbeitswelt für die Mitarbeitenden bedeuten und wie Perspektiv-Coaching helfen kann, damit umzugehen,
- welchen Beitrag Perspektiv-Coaching angesichts der aktuellen Herausforderungen in Unternehmen zu leisten vermag,
- wie Perspektiv-Coaching konkret abläuft,
- welche Risiken und Nebenwirkungen mit der Implementierung und Durchführung von Perspektiv-Coaching verbunden sind,
- worauf zu achten ist, damit Perspektiv-Coaching als Instrument der Personalentwicklung gelingt.

Die Autorin

Mag. **Manuela Nigsch**, akademische Supervisorin (ÖVS) und Coach für Mensch und Organisation. Wirtschaftspädagogin mit langjähriger Erfahrung in einer Unternehmensberatung in St. Gallen und in der Personal- und Organisationsentwicklung eines internationalen Großunternehmens. Seit 2013 selbstständig als Unternehmensberaterin, psychologische Beraterin, Coach und Supervisorin. Arbeit mit Gruppen, Teams und Einzelpersonen in deutscher und englischer Sprache. Online-Coaching für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Kontakt: WERDE.punkt – Coaching für Mensch und Organisation, Im Schlatt 14a, A-6973 Höchst

Internet: www.werdepunkt.com, E-Mail: manuela@werdepunkt.com

Inhalt

	Seite
1 Vorbemerkung	2
2 Die Sicht der Mitarbeitenden	5
2.1 Wichtige Veränderungen der Arbeitswelt	5
2.2 Herausforderungen für Mitarbeitende	6
2.3 Beitrag von Perspektiv-Coaching	7
3 Die Sicht der Unternehmen	8
3.1 Wichtige Entwicklungen in Unternehmen	8
3.2 Nutzen von Perspektiv-Coaching für Unternehmen	9
4 Ablauf von Perspektiv-Coaching	11
4.1 Vom Kontakt zum Kontrakt (Phase 1)	12
4.2 Standort bestimmen (Phase 2)	12
4.3 Perspektiven entdecken (Phase 3)	15
4.4 Wege entwickeln (Phase 4)	17
4.5 Ziele setzen (Phase 5)	18
4.6 Abschluss des Perspektiv-Coachings (Phase 6)	18
5 Risiken und Nebenwirkungen von Perspektiv-Coaching	18
6 Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung	22
7 Fazit	25
8 Literatur	25

1 Vorbemerkung

Die Arbeitswelt ist im Wandel. Unsere Zeit ist geprägt von Beschleunigung, Digitalisierung, Globalisierung und Vernetzung. Die Zukunft lässt sich immer weniger aus der Vergangenheit ableiten. Unternehmen müssen sich permanent auf die sich ändernden Umweltbedingungen einstellen, Agilität ist gefragt. Das agile Unternehmen ist darauf angewiesen, dass die Mitarbeitenden selbstverantwortlich im Sinne des Unternehmens handeln. Mehr denn je gilt: „Der richtige Mensch am richtigen Platz“ – dort, wo er hinpasst und sich wohlfühlt, wo er aus

eigenem Antrieb das Richtige macht und wo er den besten Beitrag für die Entwicklung des Unternehmens leisten kann. Den richtigen Platz zu finden, ist oft eine Herausforderung, und zwar für beide Seiten.

Seit dem Jahr 2000 begleite ich immer wieder Menschen dabei, sich mit ihrem beruflichen Werdegang auseinanderzusetzen¹. Zunächst geschah dies bei einer Unternehmensberatung in St. Gallen, anschließend im Rahmen meiner Anstellung in der Personal- und Organisationsentwicklung eines internationalen Unternehmens und schließlich im Rahmen meiner selbstständigen Tätigkeit als Supervisorin und Coach. Eine große Schwierigkeit lag darin, einen passenden Namen für dieses Angebot zu finden: „Supervision“ und „Coaching“ erschienen mir zu allgemein. „Karriereberatung“ und „Laufbahnberatung“ suggeriert, dass der „Berater“ oder die „Beraterin“ weiß, wo es lang geht. „Karrierecoaching“ führt in die Irre, weil viele den Ausdruck „Karriere“ automatisch mit beruflichem Aufstieg verbinden. „Berufliche Standortbestimmung“ beinhaltet zwar die intensive Beschäftigung mit sich selbst und der aktuellen beruflichen Situation, schließt aber den wichtigen Teil der Auseinandersetzung mit der Zukunft und der Vorbereitung der erforderlichen Schritte aus.

Schließlich entschied ich mich für die Bezeichnung „Perspektiv-Coaching“: Es geht darum, den bisherigen beruflichen Werdegang aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, neue Perspektiven für die weitere berufliche Entwicklung zu entdecken und diese Entwicklung bewusst zu gestalten. Das Denkmodell dafür ist die „Triade des beruflichen Werdeganges“, die sich an den Überlegungen von Rappe-Giesecke zur triadischen Karriereberatung (2008, S. 46) orientiert: Der Werdegang ergibt sich aus dem Zusammenwirken der persönlichen Biografie, der Laufbahn in der Organisation und der professionellen Entwicklung (s. Abbildung 1).

1 Man könnte es auch Karriereberatung, Karrierecoaching, berufliche Standortbestimmung oder Laufbahnberatung nennen.

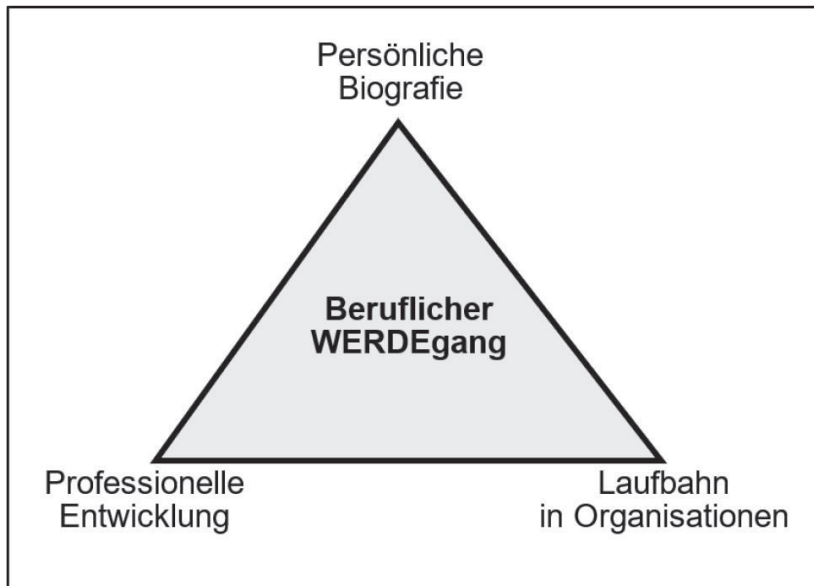


Abb. 1: Beruflicher Werdegang (eigene Darstellung in Anlehnung an Rappe-Giesecke 2008)

Eine wichtige Annahme des triadischen Denkens ist, dass zu jedem Zeitpunkt „Prämierungen“ vorgenommen werden. Darunter versteht man die Bevorzugung eines Faktors auf Kosten der anderen. Dadurch entstehen Balancen und Disbalancen zwischen den Faktoren, sowie Dilemmata und Konflikte in Entscheidungssituationen (vgl. Rappe-Giesecke 2017, S. 385). So wird z. B. bei der Entscheidung für einen hierarchischen Aufstieg im Unternehmen der Faktor „Laufbahn in Organisationen“ prämiert. Dies geht zulasten der persönlichen und professionellen Entwicklung, weil beispielsweise weniger Zeit und Energie für fachliche Vertiefung oder private Interessen bleibt.

Im Perspektiv-Coaching erlangen die Mitarbeitenden ein reflektiertes und klares Bild dieser Prämierungen aber auch ihrer Fähigkeiten, Ziele und Motive. Im Dialog mit dem Unternehmen können anschließend bewusste Entscheidungen über den weiteren beruflichen Werdegang getroffen werden, wie folgendes Beispiel verdeutlicht: Herr A, Mitte 30,

arbeitet im Marketingbereich eines großen Unternehmens, wird dort sehr geschätzt und fühlt sich wohl. Er stammt aus einem Familienunternehmen. Auf die Frage, ob er dieses später übernehmen möchte, hat er keine Antwort. Im Rahmen eines Perspektiv-Coachings, das vom Arbeitgeber in Auftrag gegeben wird, entscheidet er sich schließlich für den Einstieg ins Familienunternehmen, weil es besser in seine persönliche Lebensplanung passt – obwohl er im Großunternehmen interessante Entwicklungsmöglichkeiten gehabt hätte. Der Ausstieg wird frühzeitig geplant und transparent abgewickelt. Herr A steht noch immer in regem Kontakt mit dem Unternehmen, nun aber in einer anderen Rolle: Zwischen den beiden Unternehmen hat sich eine partnerschaftliche Zusammenarbeit entwickelt.

Das beschriebene Vorgehen bringt für beide Seiten – Mitarbeitende und Unternehmen – Vorteile mit sich, gerade angesichts der aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt.

2 Die Sicht der Mitarbeitenden

2.1 Wichtige Veränderungen der Arbeitswelt

Die Entwicklung vom Fordismus zum Postfordismus führt zu einer Entgrenzung und Flexibilisierung der Arbeit. Arbeit wird zunehmend interaktiv, interkulturell, verteilt, informatisiert, unternehmerisch, gestaltungsorientiert und verdichtet (Hausinger 2008, S. 112 f.). Nach Hausinger betrifft der Strukturwandel

- *die Beschäftigungsverhältnisse:* Es gibt mehr Teilzeitbeschäftigte, befristet Beschäftigte und freie Mitarbeitende. Die Kernbelegschaft wird kleiner, die Randbelegschaft wächst.
- *die Betriebsförmigkeit:* Durch virtualisierte Betriebe und mobile Arbeitsplätze gibt es für viele Mitarbeitende keinen fixen Arbeitsort mehr.
- *die Arbeitszeit:* Diese wird flexibler durch gleitende Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Telearbeit oder Arbeit auf Abruf. Damit verbunden ist auch eine Auflösung der Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Nichtarbeitszeit.

- *die Steuerungs- und Organisationsformen:* Indirekte Steuerung und Führung durch Zielvereinbarung gewinnen an Bedeutung. Hierarchien werden abgebaut und agile Organisationen geschaffen.

Für die Mitarbeitenden bieten diese Veränderungen Chancen und Herausforderungen: Die Autonomie nimmt zu – gleichzeitig aber auch Unsicherheit, Druck und Fremdbestimmung.

2.2 Herausforderungen für Mitarbeitende

Der „Arbeitskraftunternehmer“ gilt als Idealtypus des Postfordismus (vgl. Hausinger 2008, S. 152) – das Selbst der Mitarbeitenden wird dabei zunehmend gefordert: Sie dürfen und sollen ihre Aufgabe mitgestalten, selbst für ihre Weiterbildung und Entwicklung sorgen, Expertise entwickeln, ihr berufliches Netzwerk pflegen und auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit achten. Sie müssen es aber auch – schließlich müssen sie ihre Employability sicherstellen.

Denn wechselseitige Loyalität, Vertrauen und Sicherheit nehmen ab. Nicht mehr die Beschäftigungsdauer in Unternehmen gilt als Indikator für Erfolg, sondern die Zahl der Wechsel und der Zuwachs an Erfahrungen (vgl. Beucke-Galm 2017, S. 403). Die räumliche Verortung spielt keine Rolle mehr, dadurch entsteht globale Konkurrenz am Arbeitsmarkt. Die Mitarbeitenden erleben Unsicherheit und das Gefühl der Austauschbarkeit (vgl. Kämpf 2015, S. 145 f.).

Durch die neuen Organisationsformen mit ihren flacheren Hierarchien wird mehr Verantwortung auf niedrigere Hierarchiestufen übertragen. Dadurch wird die Tätigkeit abwechslungsreicher, gleichzeitig steigt die Arbeitsbelastung. Die Mitarbeitenden müssen mehr leisten und haben oft den Eindruck, dass Aufwand und Ertrag nicht mehr im Verhältnis zueinander stehen (vgl. Kämpf 2015, S. 155). Denn auch in der Generation Y gibt es Mitarbeitende, die klassische Karrierevorstellungen haben und bei denen diese Entwicklung zum Gefühl des Sinnverlustes und zu Motivationsproblemen führt (vgl. Sohr 2005, S. 69 f.).

In der neuen Arbeitswelt müssen somit Unsicherheit, Druck, Widersprüche und Paradoxien, sowie innere und äußere Spannungen ausgehalten werden – dabei sind die Mitarbeitenden vielfach auf sich selbst gestellt. Die Selbststeuerung wird zur Selbstoptimierung und führt mitunter zu Selbstausbeutung und Selbsterschöpfung. Viele Mitarbeitende

fühlen sich dem Stress und den psychischen Belastungen ohnmächtig ausgeliefert.

2.3 Beitrag von Perspektiv-Coaching

In Anlehnung an Beucke-Galm (2017, S. 412) ist Perspektiv-Coaching ein „haltender Ort“ für den beschriebenen Umgang mit Unsicherheit und Spannungen im Berufsleben. Perspektiv-Coaching hilft dabei, Alternativen zu erkennen und das Gefühl der Ohnmacht zu überwinden. Durch die Reflexion des beruflichen Werdeganges klären die Mitarbeitenden ihre berufliche Identität und erlangen damit innere Sicherheit und Stabilität. Das ist die Voraussetzung, um eine äußere Welt zu finden oder zu gestalten, die dazu passt. Diese Passung betrifft die Funktion (Aufgaben), aber auch die Beziehungen (innerhalb des Teams, zu Mitarbeitenden und Führungskräften, zu Kunden und Klienten...) und das Eingebunden-sein in die Organisation (und ihren Zielen, ihrer Kultur...).

Frau B. beispielsweise ist in einem mittleren Unternehmen im Gesundheitsbereich tätig, als sie das Angebot erhält, die Leitung einer Niederlassung mit mehreren Mitarbeitenden zu übernehmen. Sie fühlt sich geschmeichelt und ist geneigt, das Angebot anzunehmen. Im Rahmen eines Perspektiv-Coachings erkennt sie jedoch, dass die aktuelle Aufgabe viel besser zu ihr passt: Sie hat sich über die Grenzen des Unternehmens hinweg einen Ruf als Fachexpertin für knifflige Fälle aufgebaut und hat große Freude daran, ihre fachliche Kompetenz weiterzuentwickeln und weitergeben zu können. Das ist in ihrer aktuellen Rolle sehr gut möglich. Die Verantwortung für die Niederlassung und die Personalführung der Mitarbeitenden würden eine Belastung für sie darstellen und sie von dem abhalten, worin sie wirklich gut ist. Im Wissen, dass sie auch als Fachexpertin einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen leistet, lehnt sie das Angebot ab.

Perspektiv-Coaching unterstützt somit die Passungs- und Identitätsarbeit, die von Mitarbeitenden heute permanent geleistet werden muss, und hilft ihnen dabei, wichtige Wechselwirkungen des Berufes mit dem gesamten Lebenszusammenhang im Auge zu behalten.

3 Die Sicht der Unternehmen

Auch die Unternehmen sind von den gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen betroffen – gleichzeitig gestalten sie diese mit. Damit entstehen auch auf dieser Seite neue Herausforderungen.

3.1 Wichtige Entwicklungen in Unternehmen

Die neue Arbeitswelt wird oft als VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) bezeichnet. Als Treiber lassen sich unter anderem folgende Entwicklungen ausmachen (vgl. von Ameln/Wimmer 2016, S. 12):

- Komplexität und Dynamik der Märkte,
- Digitalisierung und Automatisierung,
- demografischer Wandel und daraus resultierender Fachkräftemangel,
- Wertewandel und damit zunehmende Ansprüche an den Sinngehalt der Arbeit und die Qualität des Zusammenarbeitens, aber auch im Hinblick auf die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit.

Diese Entwicklungen stellen neue Anforderungen an Unternehmen, für die der klassische Organisationstyp nicht gerüstet ist: Unternehmen sollen „agil“ sein. Agilität bedeutet, dass Veränderung als Normalzustand akzeptiert wird und dass diese laufende Veränderung die Stabilität der Organisation sichern soll. Hierarchische Trennungen und Positionen verlieren an Relevanz, Selbstorganisation sowie situative Fachkompetenz und Führung gewinnen an Bedeutung.

Damit verändert sich aber auch das Verhältnis von Mitarbeitenden und Unternehmen: Es reicht nicht mehr, wenn Menschen machen, was man ihnen sagt. Um die anstehenden Veränderungen zu bewältigen, brauchen Unternehmen entsprechende organisationale Rahmenbedingungen und Strukturen. Und vor allem brauchen sie die ganzen Menschen – Mitarbeitende, die mitdenken und eigenverantwortlich handeln. Doch genau das lässt sich nicht befehlen (vgl. von Ameln/Wimmer 2016, S. 13).

Aufgrund dieser Entwicklung in Kombination mit dem demografischen Wandel und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel sind Unternehmen gezwungen, auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu achten: Sie

müssen die Arbeitsverhältnisse so gestalten, dass sie für (junge) Mitarbeitende attraktiv sind (vgl. von Ameln/Wimmer 2016, S. 15). Vertreter der Generation Y streben nach Selbstverwirklichung. Sie wünschen interessante Arbeitsfelder und streben nach fachlicher Weiterentwicklung – doch Arbeit ist nicht ihr einziger Lebensinhalt (vgl. Porath 2008). Viele (aber nicht alle!) junge Menschen haben eine Abneigung gegen das klassische Führungsverständnis und ziehen projektformige Strukturen vor, in denen sie (immer wieder) wählen können, woran sie arbeiten möchten. Sie haben eine erhöhte Wechselbereitschaft; dadurch gewinnt der interne Arbeitsmarkt gerade in größeren Unternehmen zunehmend an Bedeutung (vgl. von Ameln/Wimmer 2016, S. 15 f.). Auch die Personalentwicklung ist in diesem Zusammenhang gefordert.

3.2 Nutzen von Perspektiv-Coaching für Unternehmen

Personalentwicklung hat grundsätzlich die Aufgabe, die Leistungsfähigkeit und soziale Kompetenz der Mitarbeitenden zu sichern (vgl. Schreyögg 2017, S. 10). Angesichts der Veränderungen der Arbeitswelt müssen dazu der ganze Mensch und seine Entwicklung in den Blick genommen werden (vgl. von Ameln/Wimmer 2016, S. 15 f.). Damit verbunden ist die Gefahr der Überforderung der Mitarbeitenden. Um dem entgegenzuwirken, braucht es ein bewusstes Grenzmanagement im Verhältnis von Individuum und Organisation, sowie die Förderung der Selbstachtsamkeit der Mitarbeitenden (vgl. von Ameln/Wimmer 2016, S. 18).

Herr C. beispielsweise ist als Führungskraft eines internationalen Unternehmens tätig. Er fühlt sich von seiner beruflichen Tätigkeit ausgelaugt, hat gesundheitliche Probleme und „würde am liebsten alles hinschmeißen“. Bei der intensiven Auseinandersetzung mit sich und seinem beruflichen Werdegang wird ihm unter anderem bewusst, dass er sich im Laufe der letzten Jahre zunehmend von seinem Beruf absorbieren ließ und sein Privatleben komplett vernachlässigt hat. Dadurch gelingt es ihm auch nicht mehr, Distanz zu beruflichen Themen einzunehmen und sich zu erholen. Nach der Arbeit legt er sich ausgelaugt auf die Couch, um sich am nächsten Morgen wieder erschöpft ins Büro zu schleppen. Er erkennt, dass nicht der Beruf an sich, sondern sein Umgang damit und die fehlende Abgrenzung ihn an seine Belastungsgrenze geführt haben. Als er anfängt, wieder auf sein Leben außerhalb des Jobs zu

achten und sich täglich zu bewegen, kehrt die Energie zurück. Er bleibt im Unternehmen.

Nach Schreyögg ist es eine Besonderheit von Supervision und Coaching im Vergleich zu anderen Instrumenten der Personalentwicklung, dass hier „gleichlaufend mit organisatorischen Zielen meistens auch solche des einzelnen Mitarbeiters verfolgt werden“ (2017, S. 17). Und genau dieser Aspekt macht Perspektiv-Coaching im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen so interessant: Geht es doch angesichts der zunehmenden Notwendigkeit der Abgrenzung und Selbstführung darum, Interessenskonflikte von Arbeits- und Privatleben wahrzunehmen, Präferenzen und Grenzen zu erkennen und die eigene Position in der Organisation zu vertreten (vgl. von Ameln/Wimmer 2016, S. 19).

Perspektiv-Coaching leistet darüber hinaus einen Beitrag zur Entwicklung der selbstbezogenen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden: In einem geschützten Rahmen bekommen die Mitarbeitenden die Gelegenheit, ihre berufliche Situation mit Distanz zu betrachten. Sie lernen sich dadurch selbst besser kennen, ihre Bedürfnisse, Werte – und damit auch die inneren Konflikte. Sie beleuchten ihre Stärken und Schwächen – und damit ihre besonderen Talente und Entwicklungsansätze (sowohl in fachlicher als auch in sozialer Hinsicht). Sie beschäftigen sich mit ihrer Professionalität und beruflichen Identität und den Wechselwirkungen zu den anderen Lebensbereichen. Dabei üben sie eine Fähigkeit, die zunehmend Bedeutung erlangt: Professionelle Reflexion (vgl. Hausinger 2008, S. 191 f.).

Die dadurch erlangte Klarheit hilft den Mitarbeitenden, Position zu beziehen und in Abstimmung mit den Vorgesetzten bzw. der Personalentwicklung bewusste Entscheidungen über den weiteren beruflichen Werdegang zu treffen. Damit trägt Perspektiv-Coaching dazu bei, die Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit in Unternehmen zu optimieren.

An Stelle definierter Karrierewege (die es in der neuen Arbeitswelt immer seltener gibt) treten individuelle Entwicklungsperspektiven, was darüber hinaus die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber erhöht. Die Mitarbeitenden erhalten Unterstützung und Begleitung bei der Gestaltungsarbeit, die ihnen die neue Arbeitswelt abverlangt, damit sie die entstandenen Möglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil nutzen können. Und damit kann Perspektiv-Coaching einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt leisten, in der die Mitarbeitenden Sinn in der

Arbeit finden und die Organisation eine „emotionale Heimat“ (von Ameln/Wimmer 2016, S. 19) bietet.

4 Ablauf von Perspektiv-Coaching

Der Ablauf gliedert sich in sechs Phasen – obwohl es sich eigentlich um sechs Themen handelt, die im Verlauf des Beratungsprozesses geklärt werden müssen (s. Abbildung 2). Nicht immer werden diese Phasen linear durchlaufen, manchmal sind Schleifen und Rückkoppelungsprozesse erforderlich. In jeder Phase gibt es verschiedene Methoden, die zur Bearbeitung des jeweiligen Themas eingesetzt werden können.

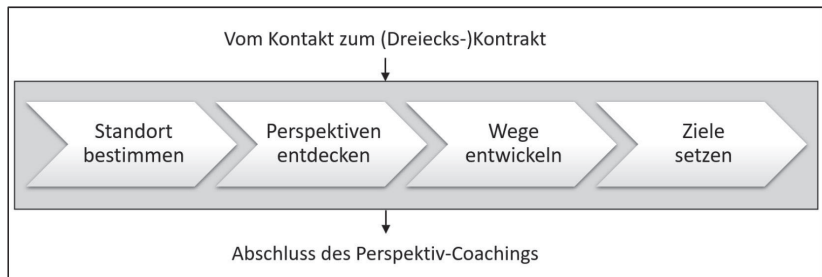


Abb. 2: Ablauf des Perspektiv-Coachings (eigene Darstellung)

Auch wenn die einzelnen Phasen somit in jedem Beratungsprozess unterschiedlich gestaltet werden und verschieden lang dauern, so zeigt die Erfahrung, dass insgesamt mit rund zehn Beratungsstunden und intensiver Reflexion außerhalb der eigentlichen Beratungszeit über einen Zeitraum von ungefähr einem halben Jahr zu rechnen ist. Besonders viel Zeit nehmen die Themen „Standort bestimmen“ und „Perspektiven entdecken“ in Anspruch. Wenn diese intensiv bearbeitet wurden, können die restlichen Themen oft zügig geklärt werden. Die im Ablauf definierten Phasen haben die Funktion von Meilensteinen, die den Fortschritt des Prozesses sichtbar machen und gewährleisten, dass nichts übersehen wird:

Perspektiv-Coaching kann sowohl von einer Einzelperson als auch von einem Unternehmen in Auftrag gegeben werden. Wird Perspektiv-Coaching als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt, dann kommt der Auftrag vom Unternehmen. Damit handelt es sich um einen Dreiecksvertrag zwischen dem Unternehmen als Auftraggeber, dem Mitar-

beiter als Coachee und dem Coach. Der Ablauf bleibt jedoch grundsätzlich gleich, nur zu Beginn und am Ende des Prozesses gibt es Unterschiede: Hier gilt es, den Dreieckskontrakt abzuschließen bzw. aufzulösen und dabei alle Beteiligten angemessen zu involvieren.

4.1 Vom Kontakt zum Kontrakt (Phase 1)

Diese erste Phase erstreckt sich vom ersten Kontakt über die Klärung des Auftrages bis zum Abschluss des Kontraktes. Auch wenn das Unternehmen den Auftrag gibt, steht eine Einzelperson im Mittelpunkt der Beratung: Sie soll Klarheit über sich, ihre Zukunftsvorstellungen und Potenziale gewinnen, gestärkt aus dem Prozess herausgehen und anschließend in Abstimmung mit dem Unternehmen eine Entscheidung über ihre berufliche Zukunft treffen.

Wird das Perspektiv-Coaching im Auftrag eines Unternehmens durchgeführt, ist besonderes Augenmerk auf die Regelung der Informations- und Schweigepflicht zu legen: Wichtig ist dabei, dass die im Coaching anvertrauten Inhalte vertraulich behandelt werden. Die Auftraggeber erhalten Informationen über die Anzahl der durchgeführten Coaching-Sitzungen und den Fortschritt des Prozesses. Die Information der Auftraggeber über den Inhalt der Sitzungen erfolgt ausschließlich über die Coachees selbst, außer die Coachees stimmen einem Austausch zwischen Coach und Auftraggeber über vorher abgestimmte Inhalte ausdrücklich zu.

Wenn das Ziel und das Vorgehen geklärt sind, kann mit der Arbeit am Thema begonnen werden.

4.2 Standort bestimmen (Phase 2)

Diese Phase dient der Klärung des bisherigen beruflichen Werdeganges und der aktuellen Situation. Durch die Arbeit mit verschiedenen Methoden wird Datenmaterial gewonnen und verdichtet, bis sich ein Bild im Sinne einer gemeinsamen Diagnose ergibt.

Ein hilfreiches Instrument dafür ist die Arbeit mit der Triade des beruflichen Werdeganges, die bereits in der Vorbemerkung erwähnt wurde. So können die Äußerungen der Coachees eingeordnet, gezielt Fragen zu den drei Faktoren persönliche Biografie, professionelle Entwicklung und Laufbahn in Organisationen gestellt und Prämierungen erkannt werden.

Wenn das Perspektiv-Coaching in einer für die Mitarbeitenden schwierigen Situation stattfindet, dann ist das „Raummodell“ (vgl. Schumann/Harss 2018) eine gute Möglichkeit, diese zu reflektieren. Es beruht auf dem kreativen und fachübergreifenden Ansatz des Arztes und Psychotherapeuten Christian Mayer (2016) und stellt den Ablauf beruflicher Krisen und Entwicklungsprozesse als Wanderung durch verschiedene Räume dar (s. Abbildung 3). Damit wirkt es entlastend auf die Coachees, die anhand dieses Modelles das Erlebte und Erfahrene einordnen können.

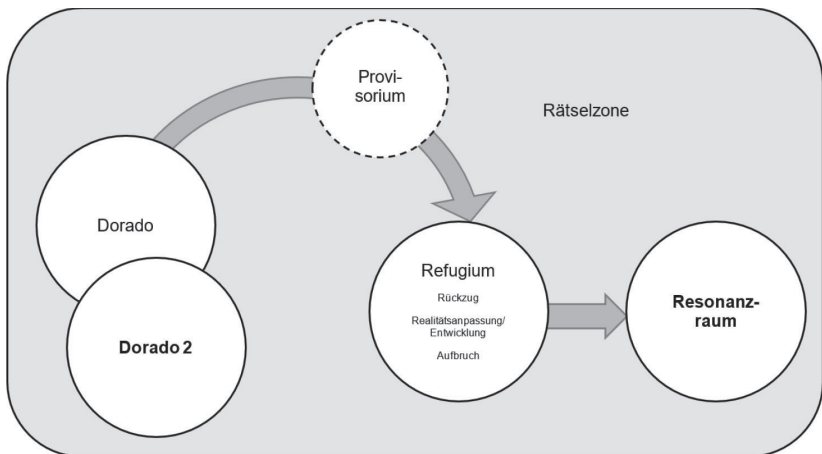


Abb. 3: Raummodell (Quelle: Schumann 2018, S. 7)

Im „Dorado“ hat der Mensch das Gefühl, am richtigen Platz zu sein. Dieser angenehme Zustand wird durch eine Veränderung von außen auf den Kopf gestellt. Er wird unvorbereitet aus dem Dorado in die „Rätselzone“ geworfen – versteht die Welt nicht mehr und verliert den Boden unter den Füßen. Wenn sich diese erste Verwirrung gelegt hat, gelangt der Mensch ins „Provisorium“: Er richtet sich irgendwie in der neuen Situation ein. Dabei handelt es sich meist um eine instabile Notlösung, aus der er jedoch keinen Ausweg sieht und Rechtfertigungen für das eigene Handeln oder Nicht-Handeln sucht. Nach dieser anstrengenden Phase entsteht der Wunsch nach Rückzug – im „Refugium“ schöpft er Kraft, um weitergehen zu können. Mit etwas Abstand fängt der Mensch schließlich an, Fragen zu stellen und sich und seine Situation zu reflek-

tieren. Er wird offen für neue Perspektiven und irgendwann wird das „Refugium“ zu eng. Es entsteht das Bedürfnis, zu handeln und etwas zu verändern. Dazu ist erneut ein Ausflug in die Rätselzone notwendig, diesmal jedoch gestärkt und selbstbestimmt. Schrittweise nähert er sich seinem Ziel: Vielleicht hat er auf seinem Weg Erkenntnisse gewonnen, die ihn verändert haben oder die ihn seine Umwelt mit neuen Augen sehen lassen. Damit schafft er sich sein „Dorado 2“. Vielleicht entscheidet er sich aber auch für einen „Resonanzraum“: Er sucht und findet einen neuen Ort, wo er mit seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen hinpasst, so wie er ist (vgl. Schumann/Harss 2018, S. 11 f.).

Herr D. beispielsweise ist ein hoch qualifizierter Mitarbeiter, der nach einem vielversprechenden Start schon seit Jahren schwache Leistungen zeigt. Das Unternehmen hat vieles probiert und ist ratlos, nun ist das Perspektiv-Coaching seine letzte Chance. Mit Hilfe des Raummodells reflektiert er seine Situation und erkennt, dass er sich – ohne dass es ihm bewusst war – schon lange im „Provisorium“ aufhält. Zu Beginn seiner Laufbahn im Unternehmen hatte er sein „Dorado“ gefunden, ist nach internen Wechseln jedoch an einer Stelle gelandet, die überhaupt nicht zu seinen Interessen und Fähigkeiten passt. Sein „Dorado“ ist untergegangen und doch versucht er, den Schein aufrechtzuerhalten und zu bewahren, was nicht mehr zu bewahren ist. Das Perspektiv-Coaching bietet ihm ein „Refugium“, das er dankbar annimmt: Einen Raum, in dem er in Ruhe nachdenken und das Geschehene verstehen kann, um sich dann gestärkt auf den Weg zu machen.

Der Karriereanker von Schein (2005) ist ein Instrument, das sowohl für die Phase „Standort bestimmen“ als auch für „Perspektiven entdecken“ hilfreich ist. Im Rahmen einer Studie hatte der Sozialwissenschaftler und Organisationspsychologe Schein erkannt, dass Karriereentscheidungen durch drei Dimensionen bestimmt werden: Das Selbstkonzept der Stärken und Schwächen, die eigenen Motive und die persönlichen Werte. Davon ausgehend hat er die Karriereanker definiert, die Bündel von Stärken, Motiven und Werten entsprechen und deutlich machen sollen, dass diese einen inneren Anker für die berufliche Entwicklung darstellen.

Besonders wertvoll an diesem Instrument ist das strukturierte Interview, anhand dessen der bisherige und erhoffte zukünftige berufliche Werdegang reflektiert und Übergänge mit Blick auf die Karriereanker analysiert

werden. Dadurch werden Muster und innere Konflikte sichtbar (vgl. Schein 2005, S. 23 f.). In Anlehnung an Rappe-Giesecke (2008, S. 183 f.) können darauf aufbauend das Zusammenspiel des Ankertrias (im Sinne der wichtigsten drei Anker) und die Schattenanker (die letzten Anker, die den abgelehnten Teil der Persönlichkeit repräsentieren) analysiert werden.

Frau E. beispielsweise ist in einem IT-Beratungsunternehmen tätig. Ihr Vorgesetzter ist im Großen und Ganzen mit ihren Leistungen zufrieden. Sie selbst hat den Eindruck, sich mehr anstrengen zu müssen, als ihre Kollegen – und trotzdem würden ihr noch Fehler unterlaufen. Bei der Analyse ihrer Karriereanker und insbesondere des Schattenankers, zeigt sich, dass sie sehr wenig Interesse an fachlicher Vertiefung hat. Die Expertenrolle kostet sie Energie: Egal wie sehr sie sich anstrengt, sie ist nicht so gut wie die anderen.

Die Phase „Standort bestimmen“ ist abgeschlossen, wenn die Coachees Klarheit über sich und ihre aktuelle Situation erlangt haben.

4.3 Perspektiven entdecken (Phase 3)

Diese Phase dient der intensiven Auseinandersetzung mit sich und der beruflichen Zukunft. Dabei werden je nach Bedarf weitere Daten erhoben oder vertieft zu den Interessen, Stärken, Werten, Wünschen und Motiven der Coachees, die in Zukunft berücksichtigt werden sollten, sowie zu möglichen zukünftigen Aufgaben, den damit verbundenen Anforderungen und der Rolle im Unternehmen. Erste Hinweise dafür liefert das Karriereanker-Interview (Schein 2005). Wie bereits erwähnt, ist es ein wichtiges Instrument im Perspektiv-Coaching. Bei Frau E. aus dem IT-Beratungsunternehmen sind beispielsweise Management, unternehmerische Kreativität und Selbstständigkeit wichtige Anker. Die Rolle einer Projektleiterin passt viel besser zu ihr.

Auch das Reiss Motivation Profile (Reiss 2013) hilft dabei, Coachees bei ihrer Selbstanalyse zu unterstützen. Der amerikanische Psychologe Steven Reiss unterscheidet 16 Lebensmotive, die das Handeln bestimmen: Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparen, Ziel- und Zweckorientierung, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache, Schönheit, Essen, körperliche Aktivität und Ruhe. Jedes dieser Motive ist bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Aus der Kombination der

Motive lassen sich Schlüsse über die individuellen Denk- und Wahrnehmungsmuster ziehen.

Je besser das eigene Leben bzw. die berufliche Situation diesen grundlegenden Bedürfnissen entspricht, umso zufriedener fühlt man sich bzw. umso weniger Stress erlebt man. *Bei Herrn G. zeigt sich beispielsweise im Reiss Motivation Profile, dass er ein stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Ordnung und Sicherheit, Geführtwerden sowie der Vereinbarkeit des Berufes mit der Familie und privaten Interessen hat. Er ist kein „Karrieretyp“ und scheut sich, Position zu beziehen und zu handeln. Aufgaben mit Führungsverantwortung passen nicht zu ihm, obwohl das Unternehmen ihn aufgrund seiner Stärken dafür in Betracht gezogen hat. Viel wohler fühlt er sich, wenn er in einem klar definierten Aufgabebereich tätig sein, im Hintergrund bleiben und andere unterstützen kann.*

Die Methode des „inneren Teams“ (Schulz von Thun 1999) ist geeignet, um innere Klarheit über die eigene Vision zu erlangen: *Herr F. beispielsweise ist als Führungskraft in einem internationalen Konzern tätig, als er das Angebot erhält, für das Unternehmen ins Ausland zu gehen. Er spürt eine starke innere Zerrissenheit und tut sich schwer damit herauszufinden, was er wirklich will. Bei der Analyse seiner inneren Stimmen zeigen sich unter anderem der „mutige Abenteurer“ und der „sicherheitsbewusste Bewahrer“. Er erkennt, dass die Stimme des „sicherheitsbewussten Bewahrers“ eigentlich seinem Vater gehört, der sein ganzes Berufsleben hinweg in einem staatsnahen Unternehmen gearbeitet hat, während er sich selbst mit dem „mutigen Abenteurer“ identifiziert. Das gibt ihm die innere Sicherheit, seinen eigenen Weg zu gehen und sich auf das Abenteuer einzulassen.*

Darüber hinaus kann in dieser Phase mit Reflexionsfragen gearbeitet werden, anhand derer sich die Coachees mit ihren übertragbaren Fähigkeiten und Interessen auseinandersetzen können (vgl. Bolles 2002, S. 154 f.). Durch das gezielte Einholen von Feedbacks wird das Eigenbild des Coachees durch Fremdbilder ergänzt.

Die Phase „Perspektiven entdecken“ ist abgeschlossen, wenn die Coachees Zukunftsperspektiven (im Sinne einer Vision für die berufliche Zukunft) entdeckt haben.

4.4 Wege entwickeln (Phase 4)

In dieser Phase geht es darum, mögliche Wege zu erkennen oder zu entwickeln, die die Coachees vor dem Hintergrund ihrer Standortbestimmung und mit Blick auf ihre Zukunftsvision gehen könnten.

Die Coachees ziehen ein Fazit, was ihre eigene Person angeht und analysieren ihre Umwelt. Um verschiedene Optionen zu bewerten und zu vergleichen, eignen sich einerseits rationale Analysemethoden, wie sie beispielsweise Bolles (2002) oder Gulder (2013) beschrieben haben.

Andererseits sind in diesem Zusammenhang auch Strukturaufstellungen wie das Tetralemma (vgl. Daimler 2008, S. 110 f.) hilfreich: Dabei handelt es sich um eine Methode der Entscheidungsfindung von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd. Dabei werden zunächst zwei Entscheidungsalternativen und dann eine Verbindung in Form einer „Beides“-Position markiert. Ein zusätzlicher Schritt führt weiter zu einer vierten Position, dem „Keins von Beidem“ – vielleicht geht es ja eigentlich um etwas ganz anderes. Die fünfte Position „All dies und selbst das nicht“ eröffnet schließlich die Möglichkeit des Querdenkens. Das Tetralemma wird von den Coachees wie eine Landschaft durchlaufen.

Herr G., ein ehrgeiziger Mitarbeiter Mitte 30, ist in einem mittelständischen Unternehmen tätig. Er spielt mit dem Gedanken, das Unternehmen zu verlassen, weil er keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr sieht. Für das Unternehmen wäre das ein großer Verlust: Man schätzt ihn für seine herausragenden fachlichen Fähigkeiten, auch wenn er immer wieder „aneckt“. Im Rahmen des Perspektiv-Coachings erkennt er, dass seine persönlichen Eigenschaften wie ausgeprägtes Gerechtigkeitsempfinden und Kampfgeist, die stark biografisch geprägt sind und auf die er sehr stolz ist, im Unternehmen negativ gesehen werden. Bei der Arbeit mit dem Tetralemma werden neben den ihm bereits bewussten Möglichkeiten „das Unternehmen verlassen“ und „bleiben und sich einordnen“ weitere Optionen erarbeitet. Auf der Position „Beides“ fühlt er sich besonders wohl. Er verbindet damit „bleiben und an sich arbeiten“: Seinen Werten treu bleiben, aber an seinem Verhalten arbeiten, sodass es zu weniger Spannungen kommt und seine Reputation im Unternehmen verbessert wird.

Die Phase „Wege entwickeln“ ist abgeschlossen, wenn ein klares Bild der Optionen entstanden ist, die sich nun im Hinblick auf die weitere

Gestaltung des beruflichen Werdeganges bieten und wenn den Coachees bewusst geworden ist, was es bedeutet, einen dieser Wege einzuschlagen.

4.5 Ziele setzen (Phase 5)

In dieser Phase klären die Coachees ihre Präferenzen und stimmen sich mit dem Unternehmen ab. Im Verlauf des Perspektiv-Coachings haben sie sich intensiv mit sich, ihrer beruflichen Situation und ihren Zukunftsvorstellungen beschäftigt. Nun gilt es, dieses Bild mit jenem des Unternehmens (Vorgesetzter oder Personalabteilung/Personalentwicklung) abzugleichen und auf dieser Basis gemeinsame Entscheidungen über die nächsten Schritte zu treffen.

Mögliche Ergebnisse dieser Phase sind Veränderungen bei den Aufgaben (z. B. neue fachliche Schwerpunkte oder die Übernahme von Führungs- oder Projektverantwortung), ein interner Stellenwechsel, eine fachliche Professionalisierung (z. B. eine Weiterbildung) oder auch die Arbeit an personalen oder sozialen Entwicklungszielen. Natürlich kann es auch zum Verlassen des Unternehmens und einer externen Stellensuche kommen.

Die Phase „Ziele setzen“ ist abgeschlossen, wenn sich Coachees und Auftraggeber auf die nächsten Schritte geeinigt haben.

4.6 Abschluss des Perspektiv-Coachings (Phase 6)

Den Abschluss des Perspektiv-Coachings bildet ein Auswertungsgespräch zwischen Coach, Coachee und Auftraggeber, in dem die Zielerreichung und die Zusammenarbeit reflektiert und die Geschäftsbeziehung beendet bzw. das weitere Vorgehen besprochen werden (vgl. Rappe-Giesecke 2008, S. 163 f.).

Je nach Bedarf kann im Anschluss an das Perspektiv-Coaching eine weitere Begleitung vereinbart werden.

5 Risiken und Nebenwirkungen von Perspektiv-Coaching

Nachdem nun hinreichend geklärt sein sollte, was Perspektiv-Coaching ist, wie es abläuft und welchen positiven Beitrag es für Mitarbeitende und Unternehmen gerade in dieser neuen Arbeitswelt zu leisten vermag,

sollen im Folgenden auch die Risiken und Nebenwirkungen beleuchtet werden, die damit verbunden sein können.

- **Ungeeignete Maßnahme für das zu erreichende Ziel**

Wenn das zu bearbeitende Thema im Unternehmen nicht richtig erkannt wird, kann es durch ein Perspektiv-Coaching nur unzureichend bearbeitet werden (vgl. Louis/Diochon 2014, S. 33). So könnte fälschlicherweise ein Perspektiv-Coaching in Auftrag gegeben werden – und damit eine Maßnahme, die den Fokus auf die individuelle Ebene legt, wenn eigentlich ein zwischenmenschliches oder systemisches Problem dahintersteckt.

Und auch wenn das Thema richtig erkannt und das Ziel geklärt ist, gilt es abzuwägen, ob Perspektiv-Coaching tatsächlich geeignet ist oder ob andere Maßnahmen zielführender wären. Wenn beispielsweise grobe Verfehlungen einer Mitarbeiterin vorliegen und klar ist, dass sie ihr Verhalten ändern muss, dann wäre ein Perspektiv-Coaching nicht sinnvoll – auch wenn es für das Unternehmen bequemer scheint, als beispielsweise eine Verwarnung auszusprechen.

Coaches, die sich einseitig auf dieses Instrument spezialisiert haben, laufen Gefahr, voreingenommen in Sondierungsgespräche zu gehen. Folgendes Zitat, das Mark Twain zugeschrieben wird, drückt dies bildhaft aus: „Wenn dein einziges Instrument ein Hammer ist, wirst du jedes Problem als Nagel betrachten.“

Insofern ist es unbedingt nötig, dass Coaches über ein breites Wissen und vielfältige Erfahrungen verfügen, um in Abstimmung mit den Auftraggebern das passende Vorgehen auszuwählen. Darüber hinaus helfen Supervision und Intervision dabei, das Vorgehen kritisch zu reflektieren.

- **Unpassender Einsatz des Instrumentes**

Perspektiv-Coaching eignet sich grundsätzlich auch als Maßnahme für Low-Performer – beispielsweise um zu klären, wo die Gründe für die geringe Leistung liegen und was diese Mitarbeitenden brauchen würden, um bessere Leistung zu erbringen. Dennoch sollte der Einsatz für diese Zielgruppe mit Bedacht erfolgen. Es besteht die Gefahr, dass das Instrument damit in Verruf gerät und für andere Zielgruppen bzw. als potenzialorientiertes Instrument nicht mehr ein-

gesetzt werden kann (vgl. Quendt/Oellerich 2016, S. 64). Doch genau in diesen Bereichen wäre der Nutzen um ein Vielfaches höher.

- **Interessen des Unternehmens werden außer Acht gelassen**

Der Erfolg eines Coachings hängt maßgeblich von der Beziehung zwischen Coach und Coachee ab. Fokussieren sich diese zu sehr aufeinander, besteht grundsätzlich die Gefahr, dass sie die Interessen des Unternehmens aus dem Blick verlieren (vgl. Louis/Diochon 2014, S. 33).

Im Perspektiv-Coaching wird bereits im Kontrakt ausdrücklich vereinbart, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Mittelpunkt stehen und die Auftraggeber lediglich über den Verlauf des Prozesses informiert werden. Insofern reduziert sich dieses Risiko darauf, dass die Auftraggeber nicht angemessen informiert werden. Dies könnte beispielsweise der Fall sein, wenn ein Mitarbeiter im Rahmen des Perspektiv-Coachings zur Entscheidung gelangt, das Unternehmen verlassen zu wollen, diese Entscheidung aber nicht klar kommuniziert.

Hier darf jedoch nicht vergessen werden, dass ein Dreiecksvertrag mit dem Unternehmen geschlossen wurde und Coach und Mitarbeiter verpflichtet sind, auch die Interessen der Organisation im Auge zu behalten (vgl. Zimmer-Leinfelder 2003, S. 6). Im obigen Beispiel könnte das bedeuten, dass der Coach dem Mitarbeiter die Auswirkungen seiner Entscheidung bewusst macht und die Vorteile einer transparenten Kommunikation thematisiert.

- **Hidden Agenda**

Zu Beginn des Prozesses stimmen Auftraggeber, Coaches und Coachees die Ziele und das Vorgehen ab. Neben den ausgesprochenen Erwartungen gibt es nach Louis und Diochon (2014, S. 34) aber immer auch eine „hidden agenda“, also unausgesprochene Erwartungen auf beiden Seiten:

Auf der Seite der Unternehmen kann es sein, dass es sich beim Perspektiv-Coaching um eine Alibi-Maßnahme handelt und das Unternehmen nicht wirklich die Bereitschaft hat, etwas für die betreffende Person zu tun (vgl. Louis/Diochon 2014, S. 33). So könnte das Perspektiv-Coaching im Auftrag gegeben werden, um eine Kündigung durch das Unternehmen im Zuge des Prozesses schlüssig zu

argumentieren oder den Mitarbeiter selbst erkennen zu lassen, dass es für ihn keine passende Aufgabe im Unternehmen gibt.

Auf der Seite der Mitarbeitenden kann es sein, dass eine Mitarbeiterin das Angebot eines Perspektiv-Coachings zwar annimmt, ohne sich jedoch ernsthaft auf den Prozess einzulassen, sich entsprechend einzubringen oder Veränderungen vornehmen zu wollen (vgl. Louis/Diochon 2014, S. 34). In diesem Fall wäre das Perspektiv-Coaching wirkungslos und aus Sicht des Unternehmens eine Verschwendung von Zeit und Geld.

- **Unerwünschte Nebenwirkungen**

Und auch wenn das Perspektiv-Coaching die richtige Maßnahme war und erfolgreich verlaufen ist, kann es – wie Coaching allgemein – zu unerwünschten Nebenwirkungen führen: So kann eine Mitarbeiterin im Zuge eines Perspektiv-Coachings erkennen, dass sie sich beruflich umorientieren möchte und ihre Kündigung einreichen. Auch wenn sich das Unternehmen mit dem Perspektiv-Coaching bewusst auf einen ergebnisoffenen Prozess eingelassen hat, ist es vielleicht in letzter Konsequenz überrascht und enttäuscht, weil es diese Mitarbeiterin fördern und an sich binden wollte. Eine Neueinstellung verursacht Kosten. Und doch ist zu hinterfragen, ob es besser wäre, wenn eine Mitarbeiterin im Unternehmen bleibt, die eigentlich lieber etwas anderes machen möchte (vgl. Oellerich 2016, S. 51).

Coaching kann immer auch dazu führen, dass eine (zu) starke Entwicklung der Mitarbeitenden angeregt wird, die in der Folge zu Schwierigkeiten im Unternehmen führt (vgl. Oellerich 2016, S. 51). Hausinger (2008, S. 148) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass „das Mehr an Subjektivität, das Geltendmachen persönlicher Vorstellungen und Ansprüche mit all den Konsequenzen“ nicht in jedem Fall für die Unternehmen förderlich ist. So ist es denkbar, dass ein Mitarbeiter im Zuge des Perspektiv-Coachings unangemessene Forderungen äußert, die zu Konflikten im Unternehmen führen. Doch auch hier stellt sich die Frage, ob sich nicht einfach ein Thema zeigt, das früher oder später ohnehin zu Tage getreten wäre.

Wie Coaching im Allgemeinen kann auch Perspektiv-Coaching zu einer vorübergehenden Verunsicherung der Mitarbeitenden führen,

da sie ihre Person und Situation reflektieren und infrage stellen (vgl. Oellerich 2016, S. 52). Außerdem kann es vorkommen, dass tiefergehende Probleme angestoßen werden, die im Perspektiv-Coaching nicht bearbeitet werden können. In solchen Fällen ist es Aufgabe der Coaches, auf geeignete Unterstützungsmaßnahmen hinzuweisen und gegebenenfalls in Abstimmung mit den Coachees entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Oellerich (2016, S. 45 f.) schreibt dazu, dass Coaching zwar zu unerwünschten Nebenwirkungen führen kann, bisher aber keine nachhaltigen Schäden nachgewiesen wurden.

6 Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung

Um die Chancen zu nutzen, die Perspektiv-Coaching für Mitarbeitende und Unternehmen bietet und die beschriebenen Risiken und Nebenwirkungen zu vermeiden, sollten bei der Implementierung folgende Voraussetzungen berücksichtigt werden:

- **Positive Coaching-Kultur**

Eine Voraussetzung auf Seiten des Unternehmens ist eine positive Coaching-Kultur. Nach Quendt und Oellerich (2016, S. 69) zeichnet sich diese durch einen entwicklungsorientierten (statt defizitorientierten) und proaktiven (statt problemorientierten) Einsatz von Coaching aus. Im Hinblick auf Perspektiv-Coaching wäre es wünschenswert, dass es als ganz normales Instrument der Personalentwicklung gesehen wird, das systematisch für gewisse Themen und Fragestellungen eingesetzt wird, z. B. im Rahmen von Nachwuchsförderprogrammen oder vor der Entscheidung für eine Führungsposition. Eine klare Regelung der Strukturen und Abläufe wird als hilfreich für den Implementierungserfolg von Coaching angesehen (vgl. ebd., S. 72) und wäre auch im Zusammenhang mit dem Perspektiv-Coaching sinnvoll – beispielsweise im Hinblick auf die Gestaltung der Schnittstelle zwischen internen Auftraggebern und externen Coaches.

- **Sorgfältige Gestaltung der Auftragsklärung**

Vor der Durchführung des eigentlichen Coachings findet die Auftragsklärung statt: Dabei ist es Aufgabe der Coaches, Informationen einzuholen, Anfragen einzuschätzen, zugrunde liegende Themen zu

erkennen und die Auftraggeber bei der Auswahl des passenden Vorgehens zu beraten. Die gewählten Instrumente müssen zu den Anliegen passen und geeignet sein, diese zu bearbeiten.

- **Passung zur Unternehmenskultur**

Es ist wichtig, dass sowohl die Verantwortlichen der Personalentwicklung als auch die Führungskräfte im Unternehmen dem Perspektiv-Coaching und der Person des Coaches positiv und offen gegenüberstehen. Dies wird vor allem dann der Fall sein, wenn sowohl das Instrument als auch die Person zur gelebten Unternehmenskultur passen. Wichtige Werte dabei sind beispielsweise Entwicklungsorientierung, Vertrauen, Transparenz und nachhaltiges Denken.

- **Persönliche Voraussetzungen der Coachees**

Auch aufseiten der Mitarbeitenden sind gewisse Voraussetzungen erforderlich, damit das Perspektiv-Coaching im Auftrag des Unternehmens gelingen kann: So braucht es Vertrauen zu den Coaches und Auftraggebern. Darüber hinaus erfordert es Reflexionsfähigkeit, Motivation und die Bereitschaft, sich wirklich auf den Prozess einzulassen und die Erkenntnisse transparent zu machen.

- **Achtsame Gestaltung des Dreieckskontraktes**

Auch wenn der Erfolg von Coaching im Allgemeinen und damit auch von Perspektiv-Coaching maßgeblich von der Beziehung zwischen Coach und Coachee beeinflusst wird, darf die trianguläre Beziehung und die damit verbundene Komplexität nicht übersehen werden. Diese entsteht unweigerlich, wenn Perspektiv-Coaching als Instrument der Personalentwicklung und somit im Auftrag eines Unternehmens durchgeführt wird (vgl. Louis/Diochon 2014, S. 31).

Aus diesem Grund sind eine achtsame Gestaltung des Dreieckskontraktes und eine klare Zieldefinition unerlässlich, um falsche Erwartungen zu vermeiden: Es muss ausdrücklich geklärt werden, dass der Fokus im Perspektiv-Coaching auf den Interessen der Mitarbeitenden liegt und das Ziel des ergebnisoffenen Prozesses ausschließlich darin besteht, dass die Mitarbeitenden Klarheit über sich, ihre berufliche Situation sowie ihre Zukunftsperspektiven erlangen.

Auf dieser Basis können im Anschluss daran in Abstimmung mit den Unternehmen Entscheidungen über den weiteren beruflichen Werdegang getroffen werden. Die formelle Verpflichtung der Coaches gegenüber den Auftraggebern reduziert sich demnach auf eine angemessene Information über den Verlauf des Prozesses.

Dennoch ist es für die Coaches notwendig, den organisationalen Kontext während der gesamten Prozessdauer zu berücksichtigen, um ihrer Professionalität gerecht zu werden. Im Zuge dessen werden sie auch mit unausgesprochenen – manchmal vielleicht auch nur angenommenen – Erwartungen des Unternehmens konfrontiert, die zu Loyalitätskonflikten führen können. Hier habe ich die Erfahrung gemacht, dass es ein Vorteil ist, wenn Perspektiv-Coaching von externen Coaches durchgeführt wird, die von Mitarbeitenden und Auftraggebern als „neutrale Dritte“ wahrgenommen werden.

- **Fachliche und persönliche Voraussetzungen der Coaches**

Die von Louis und Diochon (2014, S. 41 f.) formulierten allgemeinen Anforderungen an Coaches lassen sich im Hinblick auf Perspektiv-Coaching folgendermaßen konkretisieren und ergänzen:

Damit Perspektiv-Coaching als Instrument der Personalentwicklung gelingt, brauchen Coaches

- *Erfahrung*, z. B. im Hinblick auf das unternehmerische Umfeld,
- *Fähigkeiten*, z. B. professionelle Gestaltung des Coachingprozesses, emotionale Intelligenz, Frage- und Zuhörtechniken, Vertrauensaufbau, Reflexionsfähigkeit, Empathie, Umgang mit Vertraulichkeit und Konflikten,
- *Wissen*, z. B. über den Ablauf von Perspektiv-Coaching und mögliche Methoden, Personal- und Organisationsentwicklung, organisationale Zusammenhänge, kontinuierliche Weiterentwicklung, systemischer Zugang.

Werden die genannten Voraussetzungen berücksichtigt, stellt Perspektiv-Coaching eine sehr sinnvolle Personalentwicklungsmaßnahme dar. Dabei darf eines nicht vergessen werden: Grundsätzlich ist jeder Einzelne selbst für seine Entwicklung verantwortlich.

Damit die Entwicklung innerhalb der vom Unternehmen gewünschten Richtung erfolgt, ist eine laufende Abstimmung zwischen den Mitarbei-

tenden und ihren Vorgesetzten erforderlich – unter anderem in regelmäßigen Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen. Doch es gibt Situationen, in denen eine vertiefte Auseinandersetzung mit externer Begleitung sinnvoll ist.

7 Fazit

Perspektiv-Coaching eignet sich besonders

- um Talente in und nach den ersten Berufsjahren gezielt zu fördern,
- als Entscheidungshilfe vor wichtigen Entscheidungen wie Auslandsentscheidung, fachliche Spezialisierung oder Übernahme von Führungsverantwortung,
- als präventive Maßnahme in der Mitte des Berufslebens,
- bei Unzufriedenheit mit der aktuellen Stelle und Aufgabe oder wenn Mitarbeitende frustriert sind, weil sie Karriereziele nicht erreicht haben,
- wenn Mitarbeitende ihr Potenzial nicht ausschöpfen,
- bei der Rückkehr aus Karenz oder nach einer schweren körperlichen oder psychischen Erkrankung oder
- wenn bei körperlichen oder psychischen Gesundheitsproblemen ein Zusammenhang mit beruflicher Belastung vermutet wird.

8 Literatur

- Beucke-Galm, Mechtild (2017): „Zwischen Autonomie und Unsicherheit. Karriereberatung in gesellschaftlichen und persönlichen Umbrüchen.“ In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 24/2017, S. 397–413
- Bolles, Richard Nelson (2002): Durchstarten zum Traumjob. Das Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. Frankfurt/Main: Campus
- Daimler, Renate (2008): Basics der Systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene. 5. Aufl., München: Kösel Verlag
- Gulder, Angelika (2013): Finde den Job, der dich glücklich macht. Von der Berufung zum Beruf. 3. Aufl., Frankfurt/Main: Campus
- Hausinger, Brigitte (2008): Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

- Kämpf, Tobias (2015): „Ausgebrannte Arbeitswelt – Wie erleben Beschäftigte neue Formen von Belastung in modernen Feldern der Wissensarbeit?“ In: Berliner Journal für Soziologie, 25/2015, S. 133–159
- Louis, Dima/Diochon, Pauline Fatien (2014): „Educating Coaches to Power Dynamics: Managing Multiple Agendas Within the Triangular Relationship.“ In: Journal of Psychological Issues in Organizational Culture, 5 (2014), 2, S. 31–47
- Mayer, Christian (2016): Wie in der Psychotherapie Lösungen entstehen – Ein Prozessmodell mit Anregungen aus der Literatur- und Filmwissenschaft. Wiesbaden: Springer
- Oellerich, Karin (2016): „Negative Effekte von Coaching und ihre Ursachen aus der Perspektive der Organisation.“ In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 1/2016, S. 43–58
- Porath, Gudrun (2008): „Lässt Agilität eine Karriere zu?“ In: Personalmagazin, Management, Recht und Organisation, 2/2008, S. 38–42
- Pühl, Harald (1994): „Einzel-Supervision.“ In: Handbuch der Supervision. 2. Aufl., Berlin: Marhold, S. 85–94
- Quendt, Johanna/Oellerich, Karin (2016): „Wir mussten Coaching erstmal salonfähig machen“. Differenzierung und Wandel von Coachingkulturen in Organisationen.“ In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 1/2016, S. 59–74
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2008): Triadische Karriereberatung. Bergisch-Gladbach: EHP
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2017): „Triadische Karriereberatung.“ In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 24 (2017), 4, S. 379–395. Online im Internet: DOI: 10.1007/s11613-017-0521-5 (Zugriff am: 22.03.2019)
- Reiss, Steven (2013): Das Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen. 3. Aufl., Offenbach: Gabal
- Schein, Edgar H. (2005): Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung. 10. Aufl., Darmstadt, Berlin, München: Beratungssozietät Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann Verlag

- Schreyögg, Astrid (2017): „Coaching, Training und Co – ist das alles Personalentwicklung?“ In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 1/2017, 24, S. 5–20
- Schulz von Thun, Friedemann (1999): Miteinander Reden. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Schumann, Karin von/Harss, Claudia (2018): Eine Einführung in das topografische Coaching. Lösungen mit dem Raummodell – mit einem Geleitwort von Wolfgang Looss. Wiesbaden: Springer
- Sohr, Tatjana (2005): „Wenn die Karriereleiter wegbricht: Fairness und der Abbau von Hierarchieebenen.“ In: Zeitschrift für Arbeitsmarkt-Forschung, 38/2005, S. 68–86
- von Ameln, Falko/Wimmer, Rudolf (2016): „Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel.“ In: Gruppe. Interaktion. Organisation, 47/2016, S. 11–21
- Zimmer-Leinfelder, Inge (2003): „Ich sei, erlaubt mir die Bitte, in Eurem Bunde die Dritte – Gedanken zum Dreieckskontrakt in der Supervision.“ In: Forum Supervision, 21/2003, S. 43–53