



Outplacement-Coaching. **Merke: „Coaching ist immer ergebnisOFFEN!“**

von Michaela Stelzer

Vor einiger Zeit habe ich als Outplacement-Coach in einem Großunternehmen angefangen, von Kündigung bedrohte Mitarbeiter in ihrer beruflichen Umbruchsituation zu begleiten und sie hin zu einer neuen „Beruf-ung“ außerhalb dieses Unternehmens zu führen. Nie hätte ich mir träumen lassen, dass dies eine meiner interessantesten und spannendsten Erfahrungen auf meinem Coaching-Weg werden würde. Denn abgesehen von meinem tatsächlichen „ersten Mal im Outplacement-Coaching“ erscheint mir jedes einzelne Coaching-Gespräch ein Stück weit wie „das erste Mal“.

Bisher hatte ich für Auftrag- bzw. Arbeitgeber entweder „Expertenberatung“ wie z.B. Bewerbungs- oder Existenzgründungsberatung angeboten oder einzelne Klienten in beruflichen oder persönlichen Veränderungssituationen gecoach. Der Auftrag „Coaching in Outplacement-Projekten“ für einen Großkonzern war für mich neu und hatte einen ganz anderen Stellenwert und Kontext.

Das Ziel von Outplacement-Projekten ist in der Regel eine möglichst zeitnahe und zielorientierte Vermittlung der Coachees in

den ersten Arbeitsmarkt. Das bedeutet für mich, dass ich als Coach oft mit unterschiedlichen Zielen und Erwartungen umgehen muss. Einerseits gibt es klare Rahmenbedingungen des Unternehmens wie z.B. einer Vermittlungsquote von 75% und den Wunsch nach repräsentativen Zielberufen der Coachees. Andererseits ist eine Wegbegleitung in Umbruchsituationen mit Hilfe von Coaching letztendlich immer ergebnisoffen und nicht selten voller Überraschungen.

Wenn am Ende eines Outplacement-Projekts von den Projektleitern Resumé gezogen wird, dann werden nicht nur Parameter wie Vermittlungsquote und Abgangsverlauf geprüft, sondern auch die Coaches und ihre Ergebnisse werden genauer unter die Lupe genommen. Im oberen Drittel des Rankings finden sich dabei dann logischerweise diejenigen Coaches wieder, die die Mitarbeiter in „ordentliche“, für die Arbeitsmarktbehörden und den Auftraggeber repräsentative berufliche Cluster „hineingecoacht“ haben. Ganz oben auf der Prioritätenliste stehen beispielsweise Berufskluster wie: Finance, Sales, IT, PR und Marketing. Da machen sich berufliche Zielrichtungen wie Sales und Commercial Manager, IT Consultant, Strategy Manager, PR and Communication Manager, u.a. in der Abgangsstatistik natürlich immer gut.

Kurz gesagt, hatten alle meine Coachees, das Unternehmen und ich dasselbe Ziel: nämlich eine neue erfüllende Aufgabe außerhalb des Unternehmens zu finden. Und doch war der Weg dorthin so unterschiedlich wie meine Klienten. Mit jedem neuen Coachee beschrift ich auch einen neuen Weg, neue und andere Coaching-Techniken einzusetzen und gemeinsam nach neuen, individuellen Lösungen zu suchen. Ich bekam durch diese Aufgabe jedes Mal richtig Lust auf ein weiteres neues Outplacement-Projekt, denn es war (und ist) jedes Mal wie ein neues, spannendes erstes Mal.

Um es gleich vorwegzunehmen: Im Hinblick auf repräsentative Vermittlungsberufe bin ich ein etwas „exotischer“ Coach, da ich häufig relativ „exotische“ Ergebnisse produziere. Und das war schon seit meinem ersten Mal so.

Ja, die Zielberufe meiner Coachees sind bunt – oft jenseits der bekannten Cluster – aber immer im Sinne meiner Klienten! Die sind nämlich glücklich mit ihrer neuen Herausforderung. Glücklich

deswegen, weil sie nicht in einen (neuen) Beruf oder Arbeitsplatz gecoacht wurden, der für die Statistik repräsentativ ist, sondern weil sie ihre Berufung gefunden haben. Und das auch oft verbunden mit einem kompletten beruflichen Neustart.

Für meine Coachees eine ermutigende und wie ich meine, die einzig richtige Erfahrung an diesem Wendepunkt in ihrem beruflichen Leben. Und je mehr ich diesen imaginären Stempel „Expertin für alles Ver-rückte“ auf der Stirn habe, desto mehr kommen „zufälligerweise“ solche Coachees zu mir, die so eine ver-rückte Grundidee in sich haben.

Doch gerade mit diesen exotischen Zielberufen/-berufungen, die sich auf dem Coaching-Weg bei meinen Coachees nach und nach herauskristallisieren, tun sich unsere firmeninternen Statistiker bei der Projektauswertung etwas schwer: Wo bitte schön, also in welches Berufscluster, soll man denn z.B. meine tatsächlich erste Outplacement-Coaching-Klientin einordnen: „Cowgirl in den USA“.

Und wozu gehören Klienten mit der Berufsbeschreibung „Eventmanagerin für ein Flirtcafe im Restaurant eines prominenten Fernsehkochs“, „Managerin einer Modeboutique für arabische Stammkundschaft“ oder „Tierheilpraktikerin für Rentiere in Norwegen“?

Und da es sich bei den Kollegen um gestandene Bayern handelt, bewirkt gerade das Cowgirl einen mittelschweren bayerischen Gefühlsausbruch: „Ja warum, Herrschaftsseiten, kann denn de net als Vorstandssekretärin weida arbeitn? Is dera bei uns schlecht ganga? Als Vorstandssekretärin, da hast **„Is dera bei uns schlecht ganga?„** du's geschafft! Aber nein, da sind sie in der Midlife-Crisis, die emanzipierten Frauen und dann meinen sie, dass sie als Cowgirl nach Amerika gehen müssen! Ja, wo gibt's denn so etwas? Eine Vorstandssekretärin kann der bayerische Arbeitsmarkt gut gebrauchen – aber ein Cowgirl? Da haben wir rein gar nichts davon!“

Na, ganz so stimmt es nicht, liebe Kollegen. Wir haben eine Vermittlung in den Arbeitsmarkt mehr! Und das war der Auftrag! Gut, in diesem Fall profitiert eine amerikanische Farm davon,

aber unsere Vermittlungsquote erhöht es trotzdem, nicht wahr?!
„Ja, oba wo dua I denn die hi, in welches Berufscluster? Deine Coachees kemman meistens in die Rubrik: „Sonstiges“!

Ja, ich atme einmal tief durch: So ist es! Wir beide – mein Coachee und ich – wir landen am Ende unter „Sonstiges“. Natürlich „produziere“ ich auch, rein aus der statistischen Brille heraus, gewünschte und auch statistisch interessante Ergebnisse:

„Ja, oba wo dua I denn die hi, in welches Berufscluster?“

se: Da ist z.B. der jung dynamische Sales Manager, der zielsicher in meine Beratung kommt und mir mit leuchtenden Augen erzählt, dass der nächste

logische Schritt auf seiner Karriereleiter „Regionalmanager Südostasien“ ist und er hätte schon einen ganz dicken Fisch an der Angel. Schön! Seine leuchtenden Augen sind für mich der beste Beweis, dass seine innere Berufung tatsächlich das ist, was er bereits für den Großkonzern getan hat. Unser gemeinsamer Weg wird also sein, ihn bis zum neuen Vertragsabschluss im gleichen Berufscluster zu begleiten und ihm, im Sinne einer Expertenberatung, bei der Erstellung seiner Bewerbungsunterlagen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Weiter wählen wir gemeinsam geeignete Headhunter und Personalberatungen aus, die ihn bei der Jobsuche unterstützen und wir sichern (bzw. hinterfragen kritisch) mit Hilfe von gezielten Coaching-Fragen die berufliche Zielrichtung, bevor es dann heißt: „Ab nach Südostasien!“ und für mich: In der Statistik einmal nicht unter „Sonstiges“!

Doch zurück zum Cowgirl in den USA und all den anderen. Das finden Sie gar nicht so exotisch? Dann erzähle ich ihnen am besten, aus welchen beruflichen Ursprungsfeldern die Damen und Herren kamen und wie wir im Laufe des Coachings solch ungewöhnliche Berufsziele entdecken.

Wenn Coachees zum ersten Mal zu mir in die Beratung kommen, haben diese 90 Minuten relativ feste Bestandteile: Wir lernen uns gegenseitig kennen, wir klären das Setting und die Rahmenbedingungen, wir sprechen über unsere gegenseitigen Erwartungen und schließen dann einen Kontrakt mit einer Zielvereinbarung. Bei meinem allerersten Outplacement-Coaching berichtete die Klientin: „Ich war zwar jetzt 20 Jahre als Sekretärin tätig, zuletzt

sogar auf Vorstandsebene, aber richtig glücklich war ich dabei nie. Mein Vater hat mich damals zu diesem Großkonzern gebracht und dann hat es sich einfach so ergeben, dass ich mich von der Poststelle bis hin zur Vorstandssekretärin entwickelt habe.“ Um einen inhaltlichen Einstieg zu bekommen, nahm ich den Ball auf, den sie mir zugespült hatte und bot als Anker eine Übung an: der „Kindheitsberufswunsch“.

Ich fragte also meine Coachee, ob sie sich noch daran erinnert, was sie als Kind mit 3–4 Jahren werden wollte? (In dieser Übung kann das dann beispielsweise der Beruf der Mutter „Lehrerin“ sein oder aber auch ein fiktiver „Beruf“, wie z.B. Prinzessin, ist legitim. Hintergrund hierbei ist die Annahme, dass Kinder in diesem Alter sehr genaue innere Bilder von ihren Fähigkeiten und Stärken haben, die sie auf diese Weise ausdrücken. Meine Coaching-Aufgabe ist es dann, durch gezielte Fragen die Stärken und Fähigkeiten in dem Bild der Prinzessin von damals herauszuarbeiten um diese dann auf reale Berufsbilder zu übertragen.) Im Fall der Vorstandssekretärin führte uns der Kindheitsberufswunsch tatsächlich auf die richtige Spur. Auf meine Frage ob sie sich denn noch daran erinnern könnte, was sie als kleines Kind werden wollte, sprudelte es nach einer kurzen Überlegenszeit nur so aus ihr heraus (und das ließ mein Coach-Herz höher schlagen), denn: Dinge die leicht gehen, Antworten, die leicht kommen, sind in der Regel eine Spur auf dem Weg zur Lösung.

Ja, erzählte meine Vorstandssekretärin, sie könne sich erinnern, dass sie einen Onkel hatte, der nach Amerika ausgewandert war und der bei seinen Besuchen immer von den Cowboys erzählte. Mit denen zog er, wenn er als Stallbursche auf einer Ranch frei hatte, auf seinem Pferd umher. Fasziniert lauschte sie damals diesen Geschichten und träumte fortan von einem Leben unter freiem Himmel auf dem Rücken ihres Pferdes (sie konnte dieses ganz genau beschreiben) in Amerika. Die Erwachsenen taten das damals ab, mit: „Mädchen, hör auf zu träumen und geh zu ... (diesem Großkonzern)!“. Und so hat sie es dann auch gemacht. Nur Reiten, das hatte sie parallel dazu gelernt. Im Coaching nahmen wir dann dieses Bild auf und beleuchteten es über mehrere Sitzungen. *(Was wäre nötig, um diesen Traum Wirklichkeit werden zu lassen? Was hindert sie daran? Was ist das Risiko? Was ist die Chance? etc.)*

Und je mehr wir damit arbeiteten, desto mehr spürte die ehemalige Vorstandssekretärin, dass dies der Weg ihres Herzens ist: ihre Berufung. Als erstes recherchierte sie wichtige Informationen, wie z.B. Fakten zur Aufenthaltserlaubnis, Arbeitsmöglichkeiten, Ranches, die Cowboys/-girls suchen, (u.v.m.). Danach folgte ein erster USA-Aufenthalt, bei einem zweiten Aufenthalt absolvierte sie ein Praktikum auf einer Ranch. Kurz und gut: wir bereiteten zwei Jahre lang alles akribisch vor.

Und je länger die Vorbereitungen dauern, desto sicherer wurde sich die Klientin. Es wurde die geringe Verdienstmöglichkeit im Vergleich zum Großkonzern immer unwichtiger, die Freiheit, die Natur und der innere Reichtum wogen plötzlich um so viel mehr. Und am Ende dieses Prozesses stand ein fester Arbeitsvertrag als Cowgirl auf einer Ranch in Arizona!

Ist das nicht spannend? An solchen Tagen lehne ich mich abends zurück und bin dankbar, dass ich selbst auch meine Berufung gefunden habe und ich lasse mich von dem Glück der Coachees in den Schlaf tragen. Ich war sehr zufrieden mit meinem „ersten Mal“. Und die Briefe mit Bildern von einer Frau hoch zu Pferd inmitten einer Kuhherde, die ich mittlerweile aus Arizona bekomme und das

Merke: Coaching ist immer ergebnisoffen und so spannend, wie beim „ersten Mal“!

Strahlen dieser Frau bestärken mich in meiner Philosophie: Merke: Coaching ist immer ergebnisoffen und so spannend, wie beim „ersten Mal“! Und das ist gut so!

Eine andere, aber ebenso bewegende Veränderungsgeschichte habe ich mit einer ehemaligen Betriebsrätin erlebt. Sie hatte in unserem Großkonzern jahrzehntelang mit strenger Frisur, strengem Kostüm und noch strengem Gesichtsausdruck für die Rechte der Mitarbeiterschaft gekämpft. In Personaler-Kreisen war sie als knallharte Verhandlungspartnerin bekannt und gefürchtet. Aufgrund von Umstrukturierungen in ihrem Bereich wechselte sie freiwillig in die Transfergesellschaft, um über eine berufliche Neuorientierung nachzudenken – und das mit 50+!

Und nun raten Sie mal: Welcher Lebenstraum wurde für diese Betriebsrätin Wirklichkeit: Flirtcafe oder Heilpraktikerin für Rentiere?

Ich will es Ihnen verraten – Letzteres! Hier führte uns nicht der Kindheitsberufswunsch auf die richtige Spur, sondern die sogenannte „Wunderfrage“! (von Steve de Shazer)

„Stellen Sie sich vor, über Nacht passiert ein Wunder – wie sähe ihr berufliches Leben dann aus? Beschreiben Sie mir den ersten Tag in ihrem neuen beruflichen Leben: Sie liegen an diesem Morgen im Bett und öffnen die Augen... Wie fühlen sie sich? Wie riecht es? Was hören Sie? Was tun sie als erstes? Wem begegnen Sie? etc...“

Auf diese Weise haben wir ein sehr detailliertes Bild von einer inneren Wunschvorstellung erarbeitet. Ich staunte nicht schlecht, als wir uns in dieser Coaching-Sitzung plötzlich bildlich in einem Rentierpark in Norwegen befanden. In diesem Bild flüsterte meine Klientin einem Rentier namens „Frekur“, das seit Tagen nicht mehr fressen wollte, heilsame Worte ins Ohr. Sie strich dem Rentier immer wieder über den Rücken (später stellte sich heraus, dass an dieser Stelle tatsächlich der Magenmeridian verlief) und nach einer Weile fing Klein-Frekur wieder an zu fressen.

Wenn der Coachee Ihnen ein solch vordergründig verrücktes Bild liefert, dann wird Coaching interessant. Denn der Weg vom Ausgangsbild (Betriebsrätin) hin zum Zielbild Heilpraktikerin für Rentiere oder „Rentierflüsterin“ ist auf den ersten Blick ein außergewöhnlicher Weg (und oft auch für die Umwelt des Coachees nur schwer nachzuvollziehen). Deshalb sollten Sie bei jedem Coaching-Weg auch die Unterstützung aller Schnittstellen in der Umwelt mit im Blick haben. Doch meine Erfahrung zeigt: Je „ver-rückter“ das Bild, desto mehr Potential und Energie kann auch darin stecken.

Die Betriebsrätin ist diesen außergewöhnlichen Weg mutig und tapfer gegangen: Schritt für Schritt absolvierte sie eine Ausbildung zum Tierheilpraktiker, machte einen Sprachkurs und dann ein Praktikum in einem Rentierpark in Norwegen. Mit dem Ergebnis, dass mein Coachee zu einer kleinen Berühmtheit im hohen Norden avancierte: Kürzlich titelte die norwegische Tageszeitung vor Ort „Die verrückte Deutsche ist wieder da! Ein herzliches Willkommen unserer Rentierflüsterin!“

Und wenn ich Ihnen die beiden Bewerbungsfotos nebeneinander lege – das als Betriebsrätin und das als Rentierflüsterin – dann werden sie denken, das sind zwei unterschiedliche Frauen! Die

eine sieht sehr professionell aus, aber auch streng, ein bisschen wie die Queen von England. Die andere hat einen Pferdeschwanz, Haarsträhnen hängen ins Gesicht, sie schmiegt ihren Kopf an ein Rentier und strahlt in die Kamera! (In Norwegen sind Bewerbungsfotos dieser Art gängig!).

Und das macht den Unterschied zwischen Beruf und Berufung! Und es zeigt sich wieder einmal: Coaching ist immer ergebnisoffen! Und vor allem: So individuell, dass es jedes Mal ein bisschen wie das „erste Mal“ ist.

Zum Schluss will ich ihnen noch ein Beispiel erzählen, das mein persönliches Coach-Herz in all den Jahren am meisten berührt hat:

Da sitzt sie mir also gegenüber, die „toughe“ Controllerin, die in ihrem bisherigen beruflichen Leben immer zur richtigen Zeit den nächsten Karriereschritt gemacht hat. Sie denkt und handelt stets ergebnisorientiert. Es gibt nur schwarz oder weiß. Und dass sie im Rahmen einer Transfergesellschaft eine neue berufliche Herausforderung finden soll, will sie gleich ab der ersten Sitzung mit mir sehr strukturiert und zielorientiert angehen. Alles klar: Auftrag erteilt – wir legen los.

Es geht hier also um eine glasklare Bewerbungsberatung. Das bedeutet: Wir definieren Zielfirmen, erstellen perfekte Unterlagen und trainieren Vorstellungsgespräche. Doch im Verlauf unserer Beratungen stelle ich fest: zur Umsetzung unserer erarbeiteten Ergebnisse kommt es nicht. Meine Klientin erstellt zwar die Bewerbungen, verfeinert sie bis über Tage/Wochen hinweg zum höchst möglichen Perfektionsgrad und ... schickt sie letztendlich doch nicht ab. Da wird der Coach in mir hellhörig und ich frage zunächst mich und dann auch die Klientin: „Was hindert sie daran, zu handeln?“ Und nach einer Unmenge von Verstandesgründen (in dem einen Fall hatte die Post schon geschlossen, im anderen wäre schon zuviel Zeit verstrichen bis die Bewerbung fertig war und da hätte sie unter 300 Mitbewerbern eh keine Chance mehr gehabt etc.) kam der wahre Grund an die Oberfläche: Sie und ihr Mann wünschten sich ein Baby und die Zeit in der Transfergesellschaft wäre günstig dafür.

Aha – da hatten wir es also: Wichtige Themen, die bei Klienten unterschwellig da sind, verlangen immer nach Ausdruck und

suchen sich i.d.R. ihren Weg an die Oberfläche sobald man dem Raum gibt. Mein bisher „heimlicher“ und nun offenkundiger Auftrag von Seiten des Coachees war also in diesem Fall: Baby-coaching!

Das musste ich erst mit meiner Projektleiterin in Richtung Zielabweichung Großkonzern klären denn dieses Ziel trägt definitiv nicht zur Erhöhung der Vermittlungsquote bei. Ich bekam zwar ein o.k. für diese ungewöhnliche Zielrichtung, allerdings mit dem klaren Hinweis: Einzelfall!

Selbstverständlich! Ich hatte nicht vor, im Rahmen von Outplacement zum Babycoach zu werden! Aber daran wird besonders deutlich: Merke: Coaching ist immer ergebnisoffen!

Und so beschritten mein Coachee und ich den Weg hin zu einer (selbstverständlich zielorientierten) Nachwuchsplanung. Schnell war klar, dass der Hauptauftrag von Seiten meiner Klientin darin bestand, mit ihr daran zu arbeiten, ihre Vorbehalte gegenüber einem Kind genauer anzuschauen. Neben ihrer Sehnsucht nach einem Kind waren vor allem auch offensichtliche Gegenargumente vorhanden. Wir hatten eine Plus-Minus-Liste (eher rationale Methode) erstellt und diese zeigte, dass ein Überwiegen der Minuspunkte sie (noch) an einem Kind hinderte. Wir nahmen uns Punkt für Punkt vor.

Hinderungsgründe waren: 1. Das Kind könnte die weißen Sitze des BMW Z 4 Cabrios beschmutzen. 2. Die Klienten befürchtete (systemische Gründe), dass sie ihre Mutter und den Bruder nicht mehr finanziell unterstützen könnte, weil durch das Kind das Geld dafür nicht reichen könnte. Wir erarbeiteten Schritt für Schritt Lösungen für die „Hindernisse“ und schufen so immer mehr positive innere Bilder und Verknüpfungen rund um das Thema Kind.

Diese Feinarbeit dauerte mehrere Monate und während dieser Zeit kollidierte meine „Mutter in Spe“ des öfteren mit ihrer alten Rolle der „toughen“ Controllerin. Als sie zu Beginn einer Coaching-Sitzung wieder einmal ihre Unzufriedenheit äußerte, dass alles so lange dauere und sie sich gar nicht mehr sicher sei ob das der richtige Weg wäre, erzählte ich ihr eine Parabel:

Es gab einmal einen Stammeshäuptling der Cherokee-Indianer, der als gefragter Vortragsredner zu einer nachhaltigen Umwelt-

politik von Kontinent zu Kontinent reiste. Und als er eines Tages wieder einmal von einer langen Flugreise in seinem Heimatflughafen angekommen war, setzte er sich am Flughafen auf den ersten besten Stuhl und blieb einfach sitzen. Minuten, Stunden... Und als man ihn irgendwann fragte, auf was er hier denn eigentlich warten würde, antwortete er: „Auf meine Seele! Denn erst wenn sie auch angekommen ist, können wir nach Hause gehen!“

Und so ist es auch mit den inneren Zielbildern: Manchmal überholt uns unser Verstand und wir übersehen, dass unser Innerstes ebenfalls seine Zeit braucht, bis es in diesen neuen Bildern angekommen ist. Und gerade in dem Moment, als meiner Klientin zum ersten Mal ein von Herzen kommendes „JA!“ zu einem Kind über die Lippen kam, stand ihr ursprünglicher Traumjob in der Zeitung: Controllerin in einem Verlag für Frauenzeitschriften.

Auch das passiert häufig auf dem Coaching-Weg – solche Ereignisse dienen oft der Überprüfung der Wahrhaftigkeit des inneren Ziels. Dies haben wir dann auch gemacht und die Entscheidungsmatrix bestätigte die Klientin in ihrem Ja zum Kind! Das Jobangebot hatte keine Energie mehr, um gegen das innere neue Ziel anzukommen.

Heute ist unser Coachingergebnis ein Jahr alt und strotzt nur so vor positiver Energie. Und wenn ich in die stolzen und weichen Augen der Mutter blicke, dann sehe ich eine Frau, die bei sich angekommen ist. Sie geht ganz im Muttersein und lässt mich – fast ungläubig – an die „toughe“ Controllerin denken, die ich vor 3 Jahren kennengelernt habe. Und mit einem Schmunzeln auf den Lippen sage ich dann zu mir selbst: Coaching ist einfach ein wunder-volles Instrument!

Und als geistige Patin dieses kleinen Wunders kann ich Ihnen allen nur Mut machen und Ihnen sagen: Egal, vor welcher Umbruchsituation oder Frage Sie in ihrem Leben stehen, Coaching kann Sie dabei unterstützen, Ihre Antworten und Ihre inneren Bilder, die Sie in sich haben, sichtbar und be-greif-bar zu machen.

Sowohl als Coach als auch als Coaching-Klient sollten Sie sich jedoch auch bewusst sein, dass Coaching ein sehr spannender Weg sein kann, voller Überraschungen und vor allem: ergebnisOFFEN! Und jedes Mal ein bisschen wie das „Erste Mal“!