



COACHING REPORT

Wie Studierende in den Beruf finden

ZENTRALE VERWALTUNG II - STUDIUM UND LEHRE
Career Service



Inhalt

Wozu

Coaching?

Wie

machen wir Coaching?

Womit

arbeiten wir?

Was

sagen Studierende?

Vorwort	4
Einleitung	5
Aufbau und Benutzbarkeit	8
Zur Lebenslage von Studierenden	10
Fünf Thesen	10
Der erweiterte Karrierebegriff	12
Coaching-Anlässe	15
Veränderungsprozesse	17
Unser Coaching-Verständnis	20
Coaching und Beratung – Unterschiede?	20
Coaching an der Uni – Nutzen und Ziele	21
Coaching-Kompetenz	26
Auftrag und Struktur	28
Grundannahmen und Modelle	32
Zu Menschenbild und Haltung	32
Vom Umgang mit Emotionen	35
Lösungen und Ressourcen	38
Ausgewählte Modelle	40
Aspekte der Gesprächsführung	45
Fragen – gewusst wie	54
Biografische Bedürfnisse	59
Psychologische Spiele	60
Coaching-Methoden	64
Gesprächsphase I: Kontakt und Orientierung	64
Gesprächsphase II: Zukunftsbilder	69
Gesprächsphase III: Ziele und Umsetzung	72
Die Fokusgruppe als Gruppencoaching	74
Stimmen der Studierenden	76
Erfolgsgeschichten	76
Statements	78
Eine Absolventin im Interview	80
Praxisausblicke	83
Autorenprofile	85
Literaturverzeichnis	86
Anhang – Bedarfsanalyse	88

Vorwort

Bislang galten Mitarbeiter von Universitäten nicht unbedingt als prädestiniert für das Coaching von Studierenden, ist doch das Humboldtsche Bildungsideal nach wie vor prägend. Es ist wohltuend zu erleben, dass Coaching nun auch im Career-Service einiger Hochschulen auftaucht, um (endlich!) junge Menschen beim vielfach schwierigen Übergang vom Studium in einen möglichen Beruf förderlich zu begleiten. Damit das, was an der Universität Tübingen seit vier Jahren erfolgreich praktiziert wird, Standard an allen Hochschulen wird, mag das vorliegende Buch, so ist zu hoffen, auch seine Zielgruppe finden. Die beiden Autoren geben einen profunden Einblick in die Welt des Coaching von Studierenden, nahezu alle Aspekte und Einsatzgebiete werden abgedeckt und ausführlich behandelt. Dabei bleibt es übersichtlich, ist klar und logisch im Aufbau und interessant und angenehm zu lesen. Für wen das Coaching von Studierenden noch gänzlich unvertraut ist, findet dank der vielen plastischen Beispiele sofort einen nachvollziehbaren Zugang. Den versierten Leser wird die handlungsleitende Darstellung der zum Tragen kommenden Modelle beeindrucken, weil hier Praktiker zeigen, wie theoriegeleitet verantwortungsvolles Coaching gestaltet werden

kann. Auch wenn sich die beiden Verfasser sehr bescheiden geben, weil sie der Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit Vorrang vor wissenschaftlicher Sprache gegeben haben, ist gerade dies das Plus dieses Reports. Besondere Freude hat mir der immer wieder anzutreffende Verweis der Autoren auf die Haltung des Coach als Grundvoraussetzung für ein gelingendes Coaching gefallen - nur mit einer dem Coachee zugerichteten Grundhaltung der Wertschätzung gelingt es, die für das Coaching unerlässliche Empathie und Zurückhaltung im Umgang mit Lösungsvorschlägen aufzubringen. Auch wenn sich diese Grundhaltung nicht durch Lesen dieses Buches gewinnen lässt, sondern nur durch eine fundierte Ausbildung und gelebte Praxis, so machen die Verfasser Mut, über gängige Beratungsangebote hinauszugehen und sich einer Ressourcen öffnenden Arbeit zuzuwenden, um die Eigenverantwortung junger Menschen zu fördern. Insofern bietet das Buch einen echten Mehrwert für alle, die beim Übergang Studium-Beruf noch begünstigendere Bedingungen schaffen wollen. Es ist zu hoffen, dass dieses Buch die ihm gehörige Aufnahme in der Hochschulwirklichkeit findet.

Tübingen, im Dezember 2017

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

E inleitung

Berufssinn statt Karrieresuche

Wir verfügen mittlerweile über vier Jahre Coachingerfahrung im Rahmen des ESIT-Projektes an der Universität in Tübingen. Vier Jahre lang haben wir im Career Service Studierende biografisch begleitet, bei Entscheidungen unterstützt, Mut gemacht und ihre persönlichen Berufsprofile herausgebildet. Vier Jahre und zahlreiche Studierende, denen Coaching eine hilfreiche Unterstützung war und ist, um den Berufseinstieg zu meistern. Vier Jahre und viele Erfolgsgeschichten, die trotz aller Individualität auch Überschneidungen zeigen und somit etwas über sich selbst Hinausweisendes, etwas grundsätzlich Wahres in den Bedürfnissen der Zielgruppe zeigen können.

Wir wollen mit diesem Report einen Einblick in unsere bisherigen Erfahrungen geben. Und damit all jenen Personen die Fenster öffnen, die Studierende in der Übergangsphase vom Studium in den Beruf begleiten.

Was ist uns dabei wichtig?

Erstens - wir orientieren uns am Bedarf

Dem Career Service der Universität Tübingen, der die Verbindung zwischen wissenschaftlicher Ausbildung und praktischen Anwendungsfeldern herstellt, kommt in der Standort- und Zielbestimmung der Studierenden eine hohe Bedeutung zu. Eine Bedeutung, die nicht nur für das Renommee der Universität entscheidend ist, sondern auch den Nachwuchs suchenden Arbeitgebern Rechnung trägt. Denn immer noch gehört es aus gutem Grund in den wenigsten Fällen zu den Aufgaben der Hochschule, auf spezifische Berufsbilder vorzubereiten. Gerade in Tübingen gibt es nur wenige Studienabschlüsse, die einen direkten Berufseinstieg versprechen. Dazu gehören die Abschlüsse in Medizin, Theologie und Jura, zu einem Teil die Volks- und Betriebswirtschaft und eine Mehrzahl der Naturwissenschaften. Doch was ist mit allen anderen? Wie orientieren sich Studierende der Geistes- und Sozialwissenschaften die nach abgeschlossener Hochschulausbildung längst keinen fertigen Beruf in der Tasche haben? Wohin gehen ausgebildete Lehrer,¹ wenn der Staat ihnen keine Anstellung gewährt? Was macht die Vielzahl der Kulturwissenschaftler, für die der sichtbare Markt dünn zu sein scheint? Was machen jene Naturwissenschaftler, Theologen und Juristen, die mehr oder anderes wollen als den für sie vorgesehenen Beruf? Hier stehen die Studierenden oft vor Rätseln und die Orientierung in der Fülle der Berufsbilder fällt schwer.

¹ Der besseren Lesbarkeit halber, werden im Text nie beide Geschlechtsformen an der gleichen Stelle erwähnt. Sofern nicht anders beschrieben, sind jedoch beide Geschlechter gemeint.

Zudem entwickelt sich die Gesellschaft und damit ihre Berufsbilder so rasant, dass es morgen Berufe geben wird, die heute noch gar nicht vorstellbar sind. Das kann nachvollziehbar zu existenziellen Unsicherheiten führen. Diese Unsicherheiten treten nach unserer Beobachtung erstaunlicherweise unabhängig von den tatsächlich erworbenen Fähigkeiten auf. Unser Coaching will mit seinem Fokus auf die Erhöhung der Selbstwirksamkeit dazu beitragen, die notwendige Orientierung zu erlangen. Es soll den Studierenden gelingen, an vorhandene Potenziale anzuknüpfen, diese zu entfalten und zu erweitern, um einen sinnvollen und passenden Berufseinstieg zu finden. Wir gehen davon aus, dass eine sorgsame Innenorientierung eine erfolgreiche Außenorientierung ermöglichen kann.

Zweitens - wir sind innovativ

Der Career Service Tübingen gehört zu einer der wenigen Universitätseinrichtungen in Deutschland, die ein professionelles Coaching für Studierende anbieten können. Zum einen ist dies dem BMBF geförderten Projekt ESIT zu verdanken, in dessen Rahmen innovative Lehr- und Lernformen gefördert werden. Zum anderen gewährleisten die differenzierten Qualifikationen der Autoren und besonders deren teilweise langjährigen Beratungs- und Coachingerfahrungen in Wirtschaft und Industrie ein kompetentes Coaching, das den Brückenschlag zwischen Universität und Arbeitgebern zeitgemäß herstellen kann.

Drittens - wir reduzieren Komplexität

Wir sind davon überzeugt, dass unser Coachingansatz auf die Anforderungen einer immer komplexer werdenden Berufsbilderwelt, eigene und vor allem persönliche Antworten finden lässt. Indem Orientierung geschaffen, der Selbstwert gestärkt, Fäden entwirrt und zu einem roten Faden zusammengeführt werden, indem Ziele und aussagekräftige Profile entstehen, können individuelle Einstiegsstrategien generiert werden. Unser Coaching stärkt die notwendigen Selbstfindungs- und Selbstführungsfähigkeiten der Studierenden. Damit trägt unser Tübinger Coachingangebot ganz entscheidend zur Beschäftigungsfähigkeit der Tübinger Studierenden und Absolventen bei.

Viertens - wir tragen zur Qualitätssicherung bei

Die Erstellung des Coachingreports ist für uns verbunden mit einer intensiven gemeinsamen Auseinandersetzung über unsere individuellen Arbeitsweisen in Coaching und Beratung. Durch diesen Reflektionsprozess wird die Arbeit mit den Ratsuchenden stetig weiterentwickelt und qualitativ verbessert. Wir stellen uns mit dieser Arbeit den eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten und natürlich auch unseren persönlichen Entwicklungsfeldern. Sich im Sinne und Auftrag der Studierenden beständig zu entwickeln, sehen wir als willkommene Pflicht.

Fünftens - wir sorgen für Erfahrungsaustausch

Es ist uns ein Anliegen, nicht nur über unsere Erfahrungen zu berichten, sondern auch unseren Ansatz zugänglich und besprechbar zu machen. Dabei versteht sich von selbst, dass es sich um einen erfahrungsbasierten Bericht handelt, dem bewusst sowohl die wissenschaftliche Herangehensweise als auch der Anspruch auf Vollständigkeit fehlt. Wir erzählen über unser tägliches Tun und beschreiben Hintergründe und Vorgehensweisen in der prozessorientierten Arbeit mit Studierenden und Absolventen in einer der zentralsten biographischen Übergangsphasen überhaupt: dem Eintritt in das Erwerbsleben. Wir wünschen uns im Sinne der jungen Akademiker, dass das professionelle Coaching als wirksame Unterstützungsmaßnahme die aus unserer Sicht sinnvolle Verbreitung finden kann.

Wir freuen uns auf einen kollegialen Austausch

Sabine Sambeth, Ruven Wiljan

Aufbau und Benutzbarkeit

Unser Bericht wendet sich an all die Leser und Leserinnen, die mit Studierenden und Absolventen arbeiten und die an deren erfolgreichem Übergang in das Erwerbsleben interessiert sind. Er kann als anwendungsbezogenes Ideenhandbuch all jenen Personen dienen, die in eine Beratungstätigkeit mit Studierenden eingebunden sind. Dies sind nicht nur die Angestellten der Career Services und Studienberatungen, sondern auch all jene, denen der gelungene Berufseinstieg von Akademikern am Herzen liegt. Wir gehen davon aus, dass sowohl für Coaching-Einsteiger, als auch für erfahrene Coaches Inspiration für die Praxis zu finden sein wird.

Bewusst verzichten wir auf einen akademischen Schreibstil und umgehen dessen Gebote, indem wir zum einen über unsere ganz subjektiven Erfahrungen aus der ersten Person berichten, und zum anderen Metaphern verwenden und erzählen, was wir in unserer täglichen Arbeit mit dieser besonderen Zielgruppe und ihren besonderen Bedürfnissen erleben. In jedem Kapitel finden sich konkrete Beispiele aus unserer täglichen Arbeit.

Wie begleiten wir mit unserem Ansatz die junge Zielgruppe, damit der Berufseinstieg sowohl personen-

bezogen, als auch der gesellschaftlichen Komplexität Rechnung tragend gelingen kann? Inwieweit unterscheidet sich Coaching von der etablierten klassischen Berufsberatung? Was kann es ergänzend leisten? Gibt es Fragen und Phänomene, die die Zielgruppe der Studierenden ausmacht und die daher eine genauere Betrachtung verdienen? Mit welcher Haltung, mit welchen Modellen und Interventionen begleiten wir diese Entwicklungs- und Profilbildungsprozesse? Welche Erfolge zeichnen sich ab? Mögliche Antworten auf diese und weitere Fragen finden sich im vorliegenden Bericht.

Der Coaching Report untergliedert sich in vier Kapitel. Ersteres bietet Hintergrundinformationen zur besonderen Lebenslage der Studierenden. Im zweiten berichten wir über unser spezifisches Coaching-Verständnis. Im dritten und vierten Kapitel geben wir einen kleinen Einblick in unsere Praxis. Eine überschaubare Auswahl unterstützender Modelle und Methoden, die wir für nützlich halten, haben wir dort abgebildet. Zu guter Letzt kommen im letzten Kapitel Tübinger Studierende zu Wort, die unser Coachingangebot genutzt haben.

Selbstverständlich können alle Teile unabhängig voneinander benutzt und verstanden werden.



Zur Lebenslage von Studierenden

Fünf Thesen

Nach einer langen Phase der Auswertung der durchgeführten Coachings stellten wir fest, dass die studentischen Anliegen - neben einem höchst individuellen Charakter - auch Gemeinsamkeiten aufwiesen. Jene Studierende, die unseren Service in Anspruch nahmen, vereinte ein gewisser gemeinsamer Nenner. Wir vermuteten, dass dieser etwas über die spezifischen Bedingungen der Uni Tübingen Hinausweisendes zeigen kann. Wir haben uns erlaubt, diese den Coachinganliegen zugrunde liegenden Bedürfnisse in fünf provokanten Thesen zusammenzufassen:

Selbstwert

Die Studienzeit trägt bedingt zu einer Steigerung des Selbstwertgefühls bei. Zu viele Studierende sind sich nicht im Klaren darüber, was sie eigentlich können und gelernt haben und dies obwohl während des Studiums doch alle Zeit dem Lernen gewidmet werden kann und soll. Die Bilanz ist durchwachsen: Am Ende können viele nicht sagen, welches Können und Wissen sie für den Arbeitsmarkt befähigt. Entsprechend wenig zuversichtlich gehen sie in den Bewerbungsprozess. Wir behaupten:

ten: Viele Studierende sehen ihr Studium als Zweck und nicht als Mittel zum Zweck. Die Frage, Wozu eigentlich studiert wurde, wird spät gestellt. Das Ende kommt unerwartet schnell und mit ihm die Anforderungen des Arbeitsmarktes.

Kontakt

Obwohl es mittlerweile ein offenes Geheimnis ist, dass gut zwei Drittel der Jobs über Networking vergeben werden, geht es beim Netzwerken vieler Studierender über Facebook nicht hinaus. Den meisten sind Social Media Portale wie Xing oder LinkedIn wohl geläufig, in der Anwendung aber immer noch fremd. Es gibt offensichtlich eine große Scheu davor, direkten und indirekten Kontakt zu Personen aufzunehmen, deren berufliche Biografie und Schwerpunkte die Absolventen interessieren. Auch der Griff zum Telefon fällt manchen schwer. Die Hochschule wird als isolierter Ort wahrgenommen, der nur an wenigen Stellen Überschneidungen mit der Erwerbswelt aufweist. Wir behaupten: Das eingeschränkte Selbstwertgefühl, der Wunsch nach Perfektion und wenig Übung in der Kontaktaufnahme verhindern lebendige Chancen.

Feedback

Persönliche Entwicklung ist die Summe von Anerkennung und Konfrontation. Oder frei nach Martin Buber: Das Ich entsteht am Du. Studierende bekommen von Lehrenden zwar Rückmeldungen zu ihren erbrachten Leistungen, selten aber wird dies mit einer Rückmeldung zu persönlichen Kompetenzen und zu vorhandenem Entwicklungspotenzial erbracht. Die Rückmeldungen orientieren sich an der Vergangenheit und sind wenig zukunftsorientiert. Wir meinen: Einige Lehrende wissen schlichtweg nicht, wie es geht. Viele Studierende wissen nicht, dass sie es einfordern können und dürfen, um ihre eigene persönliche Entwicklung voranzutreiben. Wir behaupten: Im Studium erhalten Studierende zu wenig zukunftsorientierte Rückmeldungen.

Entscheidungen

Studierende neigen dazu, sich eher alle Optionen offen zu halten, anstatt sich festzulegen. Wenn es hingegen Sinn ergäbe, etwas offen zu lassen, haben sie häufig das Gefühl, sich festlegen zu müssen. Doch wer für alles offen ist, ist bekanntlich nicht ganz dicht. Groß ist die Angst, träte man durch die eine Tür, gingen alle anderen zu. Dass hinter der Tür wieder Türen liegen, wird nicht vermutet. Viele verlieren kostbare Lebenszeit und Freude, weil sie sich nicht entscheiden können und keinen Zugang zu ihren Zielen und Visionen haben. Sie schwanken zwischen dem Bedürfnis nach maximaler Gestaltung und gleichzeitiger Sicherheit und werden eher zu dem nächsten Schritt gegangen, als ihn selbst aktiv und in vollem Bewusstsein zu gehen. Wir behaupten: Zu viele scheinbare Optionen paralisieren. Ent-

scheidungen brauchen Mut und Vertrauen in die eigene Lebensaufgabe.

Arbeitsmarkt

Es ist ein gutes Recht des Humboldtschen Bildungsideals, Studierende nicht konkret auf einen spezifischen Beruf vorzubereiten. Und doch steht dieses Ideal im Widerspruch zu erlebter Realität. Denn Beschäftigungsfähigkeit entsteht dann, wenn Wissen in Handeln umgesetzt wird. Umso besser, wenn dies während des Studiums schon durch Praktika oder sonstige Engagements und Tätigkeiten erfahren werden konnte. Viele der Studierenden jedoch haben den Eindruck, dass Anforderungen von Studium und Arbeitsmarkt wenig verknüpft sind. Am Ende des Studiums steht dann nicht selten Ratlosigkeit und die Frage: Was kann denn nun mit dem Abschluss anfangen werden? Einem Großteil der Absolventen ist nicht klar, dass der akademische Abschluss nur einer von vielen Mosaiksteinchen einer zukünftigen Berufsbiografie ist. Der Abschluss ist wichtig und eben nicht alles. Wir behaupten: Der Transfer der in der Studienzeit erworbenen Fähigkeiten zu den Anforderungen des Arbeitsmarktes gelingt nur in manchen Fällen ohne weiteres.

Bedarfsanalyse

Um diese fünf Thesen zu überprüfen, führten wir Ende 2013 eine Online-Umfrage durch. Angeschrieben wurden 1000 Studierende aller Fächer, von denen 15% an der Umfrage teilnahmen. Unsere Thesen wurden in der Umfrage weitgehend bestätigt (siehe Seite 88).

Der erweiterte Karrierebegriff

Gelegentlich kommt es vor, dass Ratsuchende erstaunt sind über unsere Vorbehaltlosigkeit, Offenheit und über die freundliche Atmosphäre. Ob sie etwas anderes erwartet hätten? Ja, so die Antwort. Der Name Career Service wecke ganz andere Vorstellungen: nach Strenge und Ellenbogen, nach gestriegelten Anzugträgern und perfekten Lebensläufen, nach Schein statt Sein, nach Oberflächlichkeit und Ich-muss-so-tun-als-ob. Der Name Career Service erwecke den Eindruck, hier träfen Ratsuchende Berater an, die klare Vorstellungen vom richtigen Weg haben oder zumindest so tun. In dieser Skepsis zeigt sich, dass der klassische Karrierebegriff, wie er noch in den 90-ern galt, auf nicht wenige junge Menschen abschreckend wirkt. Kein Wunder, steht dieses Karrierebild doch im direkten Widerspruch zu den Bedürfnissen der Generation Y, deren Lebensziele sich eben nicht allein am beruflichen Erfolg bemessen.

Unter dem Schlagwort Generation Y werden Studierende dieser Tage als selbstbewusste, qualifizierte und anspruchsvolle Menschen beschrieben, die vielfältige Vorstellungen von ihrem Leben haben und sich hohe Ziele setzen. Sie zeichnet sich durch eine technologieaffine Lebensweise aus, da es sich um die erste Generation handelt, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist und damit vor ganz neue Möglichkeiten und Herausforderungen gestellt ist.

Zeit also, den Karrierebegriff zu überdenken und zu erweitern.

Passé sind die Zeiten, in denen Karriere ausschließlich an ein hierarchisches und lineares Leiterbild gekoppelt war. Vorbei der Aufstieg auf den Sprossen und die vorhersehbare Zunahme von Verantwortung im Zeitablauf. Status und Macht haben für viele an Attraktivität verloren. Die Dreiteilung des Lebens in die Abschnitte erstens Ausbildung, zweitens Berufstätigkeit in einer einzigen Organisation, drittens Rentenalter ist unter Akademikern längst nicht mehr die Regel. Flexibilität, Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit zählen mehr denn je. Die Studierenden werden vielfach zu Unternehmern ihrer eigenen unter Umständen kurvig verlaufenden Biografie. Das schafft Freiheit und Unsicherheit zugleich. Es muss gelernt werden, diese Freiheit auszuhalten und schöpferisch damit umzugehen. Coaching kann dazu eine Unterstützung bieten.

Es ist nicht nur eine gesellschaftliche Notwendigkeit, sondern auch eine Forderung der jetzt jungen Generation, ihre berufliche Entwicklung mit persönlichen Bedürfnissen in Einklang zu bringen. Eine berufliche Entwicklung also, die nicht in vorgefertigten Bahnen verläuft, sondern sich an individuellen Lebenszyklen orientiert. Immer wieder hören wir: „Karriere machen ist mir nicht wirklich wichtig. Ich möchte einen Job, bei dem ich selbständig arbeiten und mich entwickeln und zu etwas Sinnvollem beitragen kann. Ich möchte so viel verdienen, dass ich davon gut leben kann und gleichzeitig Zeit für Freiräume und Familiengründung habe.“

Vergütung und Karriereperspektiven sind demnach viel weniger wichtig, als die Möglichkeiten, sich persönlich weiterzuentwickeln und an interessanten Aufgaben zu wachsen. Gut ausgebildete Absolventen befinden sich zudem in der komfortablen Situation, ihren zukünftigen Arbeitsplatz selbstbewusst und selbstbestimmt wählen zu können. Nur wenigen ist dies wirklich bewusst. Bewerber, sind sie denn gut, werden zu Umworbene.

Das verändert den Karrierebegriff. Oberstes Ziel ist nicht mehr der objektive Gehaltserfolg, der Aufstieg in der Hierarchie, die Bindung an ein Unternehmen, sondern vielmehr der psychologische Erfolg, der sich an der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, der Erfüllung mit der Aufgabe und dem sinnstiftenden Einsatz ureigener Stärken bemisst. Der erweiterte Karrierebegriff versteht sich also nicht als kongruent aufeinander aufbauende Schrittfolgen, sondern vielmehr als überlappende Wertewelten, die in unterschiedlichen Kontexten gesucht und gefunden werden können. Zugehörigkeit bemisst sich in der Folge an der eigenen Berufs- und Lebensentwicklung, an der Entwicklung eines individuellen Profils, das eine selbst-unternehmerische Anknüpfung an möglicherweise unterschiedliche und wechselnde Arbeitgeber und Aufgaben ermöglicht.

Neue Karrieren

Patchwork- oder Mosaikkarrieren, wie sie immer mehr gefordert und gelebt werden, brauchen folglich einen anderen Karrierebegriff. Ein Karrierebegriff, welcher der Komplexität unterschiedlicher Lebensphasen und den sich rasant ändernden Lebens- Arbeits- und Berufsbedingungen gerecht wird. Zwei Meta-Kompetenzen sind einer solchen Mosaikkarriere zuträglich:

- Zum einen die **Anpassungsfähigkeit**, mit der vor allem die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen in unterschiedlichen Kontexten gemeint ist.
- Zum anderen die **Selbsterkenntnis**, womit eine Bewusstheit der eigenen Wertvorstellungen, Stärken und Fähigkeiten gemeint ist.

Das klingt naheliegend, ist es aber durchaus nicht. Die wenigsten Absolventen haben sich mit den fast trivialen Fragen „Was kann ich? Wohin will ich? Was soll mein Beitrag in dieser Gesellschaft sein?“ auseinandergesetzt. Hier wird deutlich, dass eine klassische Beratung, die dem Input-Output-Modell folgt und laufbahnorientiert ist, nicht nur an ihre Grenzen kommt, sondern an solchen Stellen schlichtweg keinen Sinn ergibt.

Karrierenetz statt Karriereleiter

Natürlich können wir uns Berufswege als eine Leiter vorstellen, deren Stufen Schritt für Schritt erklommen werden. Bricht eine Sprosse ein, pausiert man, klettert wieder herunter oder überspringt waghalsig. Wir können uns berufliche Wege aber auch wie ein Netz aus Fähigkeiten, Kontakten, Wissen und Werten, Interessen vorstellen, dessen Knotenpunkte sich immer wieder verändern. Sie verändern sich, weil in verschiedenen Lebensphasen verschiedene Merkmale relevant sind.

Coaching kann dann dazu beitragen, die einzelnen Knotenpunkte miteinander in Verbindung zu bringen, gewissermaßen ein aktuell tragfähiges Berufseinstiegsnetz zu knüpfen, das die einzigartige Verbindung aus Wissen und Kompetenzen in handlungsfähigen Zusammenhang setzt. So gerüstet können die Absolventen der Universität Tübingen flexibel, kreativ und selbstbewusst auf die Anforderungen der jeweiligen Lebensphase reagieren. Mit diesem Bild sind sie in der Lage, ihre Beschäftigungsbefähigung aufrecht zu erhalten und neue Berufsbilder zu schaffen, die gestern noch nicht denkbar waren, weil es die Probleme von heute gestern noch gar nicht gab.

Wir brauchen also einen Karrierebegriff, der einerseits dem sinnsuchenden Bedürfnis der jetzigen Studierenden entspricht, die ihre berufliche Perspektive nicht allein auf Gehaltsaussichten gründen wollen. Und wir brauchen andererseits einen Karrierebegriff, welcher der notwendigen Wandlungs- und Anpassungsfähig-

keit Rechnung trägt. Die Welt verändert sich schneller, als wir ihr mit Karriereplänen folgen könnten.

Deswegen muss eine berufliche Sicherheit in erster Linie einer selbstsicheren inneren Klarheit entspringen. Coaching trägt dazu bei, in dieser Klarheit eine variable und dauerhafte Sicherheit zu erlangen und befähigt die Studierenden Ratsuchenden dazu, sich selbständig auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren.



DIE WELT
VERÄNDERT SICH
SCHNELLER,
ALS WIR IHR MIT
KARRIEREPLÄNEN
FOLGEN KÖNNTEN

Coaching-Anlässe

Wer ein Coaching aufsucht, ganz allgemein, befindet sich in der Regel in einem Zustand der Verunsicherung und Verwirrung. Für Studierende gilt dies ganz besonders im Hinblick auf ihre Orientierung am Arbeitsmarkt mit allen persönlichen Fragen, die sich dazu aufwerfen. Gibt es Muster, die bei aller Individualität wiederkehren und die auch über Tübingen hinaus Gültigkeit besitzen? Wir begannen recht bald unsere Coaching-Gespräche schriftlich zu reflektieren, wobei wir ein besonderes Augenmerk auf den Anfang eines jeden Gespräches lenkten. Wir stellten fest, dass im Anfang das eigentliche Anliegen sichtbar wird, wenngleich meistens verdeckt formuliert. Es gab einen Unterschied zwischen der Frage eines Ratsuchenden und der Frage hinter dieser Frage. Wir begannen, uns mit der Frage hinter der Frage zu beschäftigen. Der allererste Satz gab sich so manches Mal als Schlüsselsatz zu erkennen!

- *„Ich stehe kurz vor dem Staatsexamen und habe das Berufsziel Lehrerin mehr oder weniger verworfen. Deshalb würde ich gern mehr darüber erfahren, welche Möglichkeiten ich mit meinem Studium noch habe.“*

Was hören wir heraus? Vordergründig möchte sich die Ratsuchende über Alternativen informieren. Hier könnte man mit einer klassischen Karriereberatung Informationen geben. Doch was schwingt im Hintergrund mit? Welche Bedürfnisse werden zwischen den Zeilen sichtbar? Orientierungs- und Ratlosigkeit? Keine Klar-

heit über Fähigkeiten und wie sie beruflich nützlich sein könnten? Ein irritierter Selbstwert, weil das ursprüngliche Ziel nicht mehr erstrebenswert zu sein scheint?

- *„Ich habe einige konkrete Fragen zum Thema Berufsorientierung, aber würde mich auch gerne allgemein etwas beraten lassen, wie man sich auf seine eigenen Stärken und Interessen sensibilisieren kann.“*

Was hören wir heraus? Worum geht es eigentlich? Braucht da jemand ein Tool, um sich seiner Stärken bewusst zu werden? Oder ruft da jemand nach Rückmeldung, Spiegelung, Resonanz und Konfrontation? Oder beides? Oder anderes?

- *„Ich stehe kurz vor Abbruch meiner Masterarbeit. Ich habe gerade so viele Baustellen und bräuchte von Ihnen mal einen Tipp“*

Was hören wir? Gibt es da ein Bedürfnis, bestehende Konflikte und Verknotungen aufzulösen, damit die Masterarbeit motiviert fertig gestellt werden kann? Oder bittet die Person um Sortierungshilfe, um Prioritäten setzen zu können?

- *„Muss ich durchhalten oder darf ich wechseln? Können Sie mir sagen, ob meine Biografie zu wechselhaft aussieht?“*

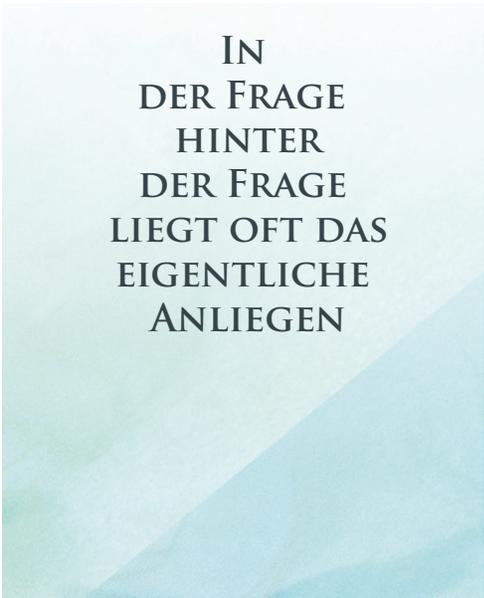
Welches Bedürfnis hören wir heraus? Gibt es da den Wunsch nach einer übergeordneten Instanz, die eine Art Absolution erteilt? Oder wird Trost gesucht? Oder gibt es den Wunsch nach Sortierung und Klarheit?

Es dürfte klargeworden sein, dass die Gespräche einen völlig anderen Verlauf nehmen, wenn wir als Coaches auf die manchmal leisen Zwischentöne hören lernen und darauf reagieren, anstatt sofort mit Lösungen und Wertungen aufzuwarten. Dabei gibt es kein Richtig oder Falsch, sondern eher geht es um ein aufmerksames Herantasten an das, was zwischen den Zeilen liegt. In der Frage hinter der Frage liegt oft das eigentliche Anliegen. Es aufzuspüren und mit ihm zu arbeiten, bewirkt die gewünschte Veränderung für den Ratsuchenden. Nur, wenn wir das wahre Bedürfnis aufdecken, kann der Gesprächsverlauf die Selbstwirksamkeit der Ratsuchenden erhöhen.

Darüber hinaus stellen wir fest, dass viele der noch so individuellen Anliegen, einen gemeinsamen Kern aufweisen. Es gibt Überschneidungen und eine Häufung der Anliegen in jenen folgenden fünf Kernbereichen, die dem Bericht bereits als Thesen voranstehen und die hier noch einmal erwähnt werden. Aus Studierendensicht lauten diese:

- **Selbstwert** – Kann ich genug und was überhaupt?
- **Kontakt** – Wie kann ich meine Kontaktfähigkeit ausbauen?
- **Feedback** – Wie bekomme ich Rückmeldungen, die unterstützend auf meine berufliche Zukunft wirken?
- **Entscheidungen** – Wie kann ich tragfähige Entscheidungen für meinen Berufseinstieg treffen?
- **Arbeitsmarkt** – Was befähigt mich für den Berufseinstieg?

Diese wiederkehrenden Anliegen haben somit eine Allgemeingültigkeit, die – so vermuten wir – sicher nicht nur die Tübinger Studierendenschaft betreffen.



IN
DER FRAGE
HINTER
DER FRAGE
LIEGT OFT DAS
EIGENTLICHE
ANLIEGEN

Veränderungsprozesse

Wenn uns Studierende aufsuchen, ist das meistens mit einem Wunsch nach Veränderung verbunden. Der Veränderungswunsch ist noch diffus: etwas soll anders werden, doch was genau, ist noch nicht klar. Zu Beginn des Prozesses verdeutlichen wir, dass wir als Coaches die Veränderung nicht herbeirufen und bewirken können, sondern, dass der Ratsuchende die Verantwortung für diese selbst übernehmen darf und kann.

Auslöser und Begleiterscheinungen

Kontrollverlust

Im Übergang Studium und Beruf erleben viele Ratsuchende eine gewisse Machtlosigkeit. Die Welt außerhalb der Universität ist noch weitgehend unbekannt. Durch den klassischen Bewerbungsprozess entsteht ein Abhängigkeitsverhältnis, das suggeriert, „wenn ich nicht gefalle, falle ich durch.“

Verunsicherung

Der Übergang von Studium zu Beruf geht bei vielen zudem mit großer Verunsicherung einher. Nicht zu wissen, was man kann, was man will, wohin man will, lässt bevorstehende Veränderungen schwer erscheinen.

Gesichtsverlust

Im Veränderungsprozess kann es vorkommen, dass frühere Entscheidungen widerrufen oder neu überdacht

werden. Beispielsweise kann der lang gehegte und im Umfeld oft propagierte Wunsch Lehrerin zu werden einem neuen Berufswunsch weichen bzw. überhaupt nicht mehr den aktuellen Vorstellungen entsprechen. Einen ganz neuen Weg einzuschlagen, geht häufig mit der Angst vor Gesichtsverlust einher.

Die Phasen im Veränderungsprozess

Im Folgenden beschreiben wir den Kreislauf eines Veränderungsprozesses, wie er im Allgemeinen bei Organisationen, Kulturen und Personen vorkommt. Wir wenden das Wissen über diesen Kreislauf bei unseren Coachings unter Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse der Studierenden an.

Etwas stimmt nicht

Hier gibt es bereits eine Ahnung. In Bezug auf den Berufseinstieg tauchen Selbstzweifel auf. Der Ratsuchende stellt sich folgende Fragen: „Was kann ich? In welche Richtung möchte ich gehen? Welche praktischen Erfahrungen habe ich?“

Im Coaching versuchen wir Klarheit über die Situation zu bekommen. Wir fassen unveränderbare Realitäten ins Auge und spiegeln unsere Wahrnehmungen.

Der Coachee ist bleibend unzufrieden

Er bemerkt Wiederholungen in seinem Verhalten und erlebt sich als hilflos.

Im Coaching versuchen wir die Situation und die Hintergründe zu verstehen. Gleichzeitig geben wir dem Coachee Anerkennung dafür, dass er sich seiner Unzufriedenheit stellt und die ersten Schritte geht.

Das Neue drängt in das Leben des Coachee

Eine Entscheidung wird abverlangt. Beispielsweise ist das Studium beendet und damit auch der studentische Status. Geld muss verdient werden.

Im Coaching arbeiten wir heraus, welche neuen Bedingungen sich ergeben. Es werden bestehende Ideen und Möglichkeiten sortiert und ein kreativer Prozess angeregt, um neue Verbindungen herzustellen.

Der Coachee verdrängt den Schock

Der Grund der Unzufriedenheit ist bekannt, erste Ansätze zur möglichen Veränderung sind da, eine Entscheidung will/kann nicht getroffen werden und so passiert es in dieser Phase häufig, dass notwendige Veränderungen verdrängt werden. Konkret bedeutet das ein Abdriften in andere Lebensbereiche. In manchen Fällen wird der Veränderungsprozess hier beendet oder unterbrochen.

Im Coaching verfahren wir nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Mit dem Coachee werden überschaubare und lösbare Aufgaben vereinbart. Gleichzeitig thematisieren wir mögliche Rückschläge. In dem Wissen um diese Phase begleiten wir den Ratsuchenden an dieser Stelle möglichst eng.

Der Coachee hält die Spannung aus

Diese Phase ist bestimmt von einem Wechsel aus Angst

und erster Hoffnung. Es gibt erste Teilerfolge, die Mut machen, aber auch Rückschläge, die verunsichern. Erste Kontakte sind beispielsweise gelungen und gleichzeitig sind erste Bewerbungen abgelehnt worden.

Im Coaching geht es hier auch um den Umgang mit Ängsten. Indem wir ressourcenorientiert arbeiten, legen wir den Fokus auf das, was in der Vergangenheit erfolgreich war und für die Zukunft wirksam genutzt werden kann.

Der Coachee schöpft Hoffnung

In dieser Phase wird viel Energie freigesetzt und will genutzt werden. Der Coachee traut sich deutlich mehr zu als davor.

Im Coaching arbeiten wir mit Visionen und vorhandenen Passionsfeldern. Wir verknüpfen Gelebtes mit neuen Perspektiven.

Der Coachee fasst sein Ziel ins Auge

Aus der entwickelten Vision werden Ziele abgeleitet und konkret formuliert.

Im Coaching unterstützen wir den Coachee bei seiner Zielformulierung und entwickeln gemeinsam eine Umsetzungsstrategie.

Der Coachee packt es an

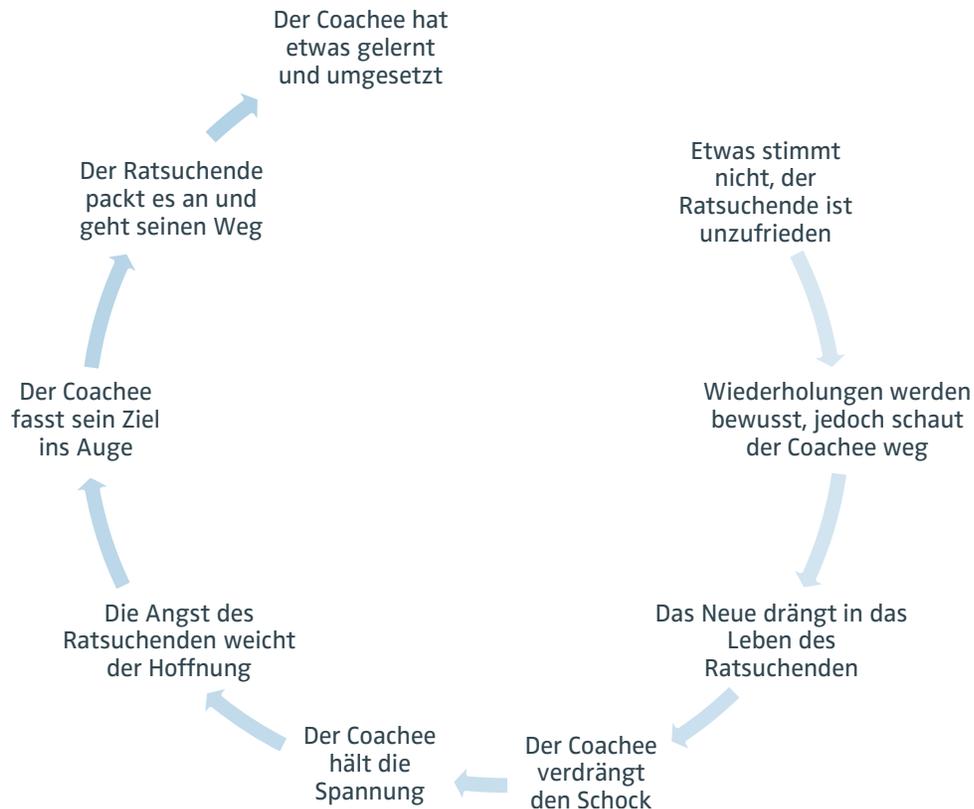
Das konkrete Ziel vor Augen geht es in dieser Phase um die Umsetzung und Verwirklichung.

Im Coaching würdigen wir die Erfolge und bearbeiten gegebenenfalls jene Stellen, an denen neue Fragen aufgeworfen werden.

Der Coachee hat etwas gelernt und umgesetzt

Der Veränderungsprozess wird mit der Erkenntnis abgeschlossen, etwas gelernt und umgesetzt zu haben.

Im Coaching geht es darum, nochmals die Leistung zu honorieren und den Coachee zu ermutigen, seinen Erfolg selbst anzuerkennen. In unserer Praxis findet dies häufig im Nachgang per Mail statt.



Unser Coaching-Verständnis

Coaching und Beratung – Unterschiede?

Im Tübinger Career Service arbeiten wir als BeraterInnen und Coaches Hand in Hand. Durch unterschiedliche Ansätze und Kompetenzen können wir gewährleisten, dass Tübinger Studierende von den Anfängen ihrer beruflichen Suche und Fokussierung bis hin zum tatsächlichen Berufseinstieg nach Abschluss des Studiums umfassend begleitet werden. Dabei stehen Coaching und Beratung gleichwertig nebeneinander und greifen oft ineinander. Beides ist sinnvoll und notwendig. Coaching kann eine sinnvolle Ergänzung zur elementaren Beratung sein. Es kann der Beratung vorausgehen oder in manchen Fällen nachfolgen. Vor allem bei den Bedürfnissen Orientierung und Profilbildung kann Coaching als eine Begleitform der Beratung sinnvoll eingesetzt werden. Die Prämisse lautet: Erst wenn der Ratsuchende eine innere Orientierung und Klarheit über sein Können und Wollen hat, kann er sich sinnvoll nach außen wenden und in den Bewerbungsprozess einsteigen.



WENN
DER RATSUCHEDE
EINE INNERE ORIENTIERUNG
UND KLARHEIT ÜBER SEIN
KÖNNEN
UND WOLLEN HAT,
KANN ER SICH SINNVOLL
NACH AUSSEN
WENDEN

In unseren Infomaterialien unterscheiden wir beide Bereiche wie folgt:

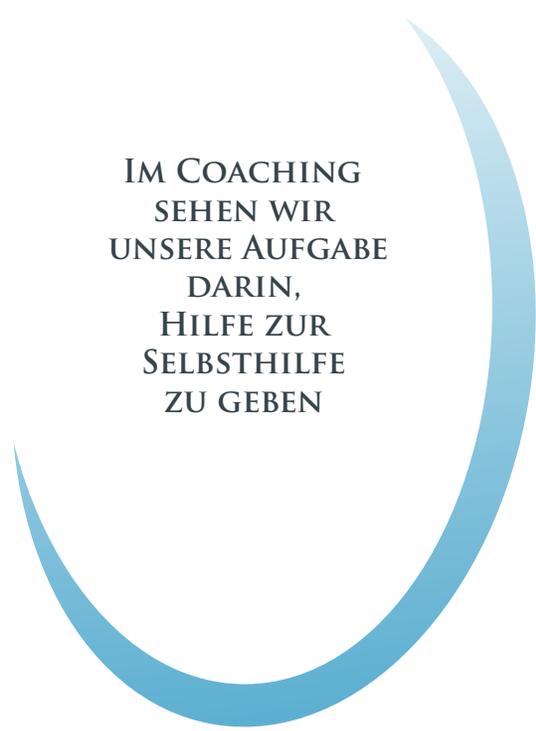
Beratung: In der Beratung erhältst du individuell angepasste Informationen zum Verlauf von Studium und Promotion und für den Einstieg in deine Erwerbstätigkeit. Damit bist du umfassend vorbereitet für deine Bewerbung und deinen künftigen Berufsweg.

Coaching: Du wirst umfassend in deiner berufsorientierten Persönlichkeitsentwicklung unterstützt. So kannst du den roten Faden deiner Bildungsbiografie erkennen und darauf aufbauend ein individuelles Berufsprofil und eine aussagekräftige Selbstpräsentation erstellen.

In der Beratung folgen wir dem Bedürfnis jener Studierenden, die wissen, was sie brauchen und wollen, aber noch nicht wissen, wie sie dorthin kommen können. Wir unterstützen bei einem Weg, dessen Ziel dem Ratsuchenden klar ist.

Typische Coachinganliegen hingegen erkennen wir daran, dass jemand nicht recht weiß, wohin der Weg führt, sich auf der Suche befindet oder etwas mehr über sich verstehen möchte. Wir unterstützen im Coaching bei der Zielfindung. Coaching richtet sich ausschließlich auf einen Kenntniszuwachs durch Selbstreflektion und kann in vielen Berufseinstiegsfragen ein erster Schritt sein. Im Coaching arbeiten wir klärend im Dialog und sehen unsere Aufgabe darin, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Oder anders gesagt: Wir liefern keine Lösungen für Probleme, sondern wir tragen dazu bei, dass der Ratsuchende neue Zugänge zu seinen Ressourcen bekommt, um seinen Weg zu beschreiten.

Diese Differenzierungen zwischen Coaching und Beratung ermöglichen nicht nur den Studierenden, sondern auch uns eine notwendige Orientierung. Dennoch ist es nicht immer leicht und manches Mal sind die Grenzen zwischen Coaching und Beratung fließend. Dies darf und soll sogar an manchen Stellen so sein. Wichtig ist uns allerdings, dass ein solcher Übergang bewusst geschieht und damit gleichzeitig Intervention ist.



IM COACHING
SEHEN WIR
UNSERE AUFGABE
DARIN,
HILFE ZUR
SELBSTHILFE
ZU GEBEN

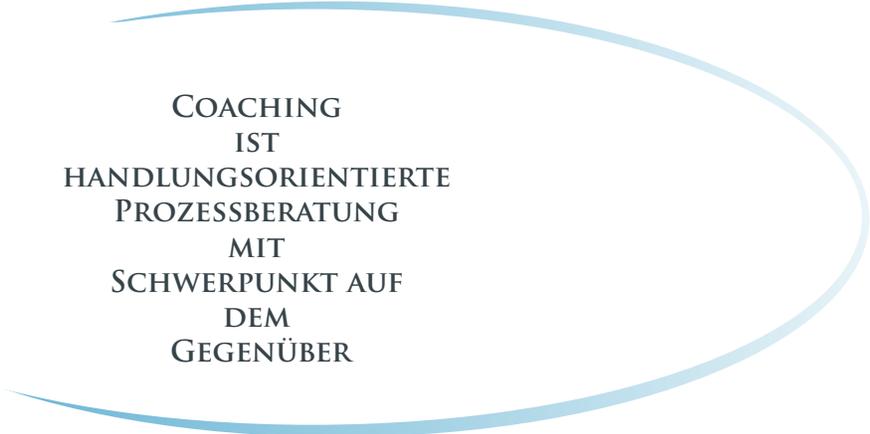
Coaching an der Uni – Nutzen und Ziele

Coaching kann wirksames Begleitinstrument in allen Umbruchphasen sein. Das Studienende ist seit jeher eine der zentralsten Übergangsphasen in jeder akademischen Biografie. Hier erleben wir, dass noch einmal alle Fragen aufgeworfen werden, die die Existenz und Zukunft der Ratsuchenden betreffen. Es werden Sinnfragen gestellt und ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild wird notwendig. Unserer Erfahrung nach kann Coaching hier außerordentlich wirksam werden und zu persönlicher Klarheit beitragen.



Umso erstaunlicher ist es, dass es an den deutschen Universitäten noch zu einer Rarität gehört. Durch den regelmäßigen Austausch mit anderen Career Services aus dem bundesweiten Netzwerk wissen wir, dass sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch in der Studierendenschaft Interesse und Bedarf an Coaching besteht. Ein solches Angebot ist nicht immer sofort umsetzbar, da die meisten MitarbeiterInnen der Career Services zumeist für die klassische Bewerbungsberatung ausgebildet sind und werden. Coachingausbildungen und Coachingerfahrungen außerhalb und innerhalb der Universitäten sind jedoch eher selten. Zudem tut sich die Institution, die seit jeher auf Wissenschaft ausgerichtet ist, mit solchen Arbeitsformen immer noch schwer.

Coaching ist noch zu großen Teilen wissenschaftsfremd und wirkt sicher auf viele – wohl weil es scheinbar schwer beschreibbar und greifbar ist – ein bisschen dubios. Im Coaching wird die in der Wissenschaft so notwendige Distanziertheit ins Gegenteil verkehrt und das kann in einer scheinbar objektivierbaren Welt zunächst befremden. Wir verstehen unter Coaching handlungsorientierte Prozessberatung mit Schwerpunkt auf dem Gegenüber. Wir kommunizieren direkt, möglichst unkompliziert und bleiben mit unseren Interventionen für den Coachee transparent. Es darf locker sein im Sinne von fehlenden Formalitäten. Es darf humorvoll sein und gelacht werden, aber auch geweint, Emotionen in aller Unmittelbarkeit müssen im Coaching einen Platz finden können. Und es darf und muss sprachlich leicht verständlich sein.



COACHING
IST
HANDLUNGSORIENTIERTE
PROZESSBERATUNG
MIT
SCHWERPUNKT AUF
DEM
GEGENÜBER

Bluffen verboten

Uns ist es ein Anliegen, im Gespräch eine Grundlage zu schaffen, auf der wirklich authentische Arbeit geleistet werden kann. Immer noch haben viele Studierende den Eindruck, an der Uni müsse geblufft werden, man dürfe eigene Schwächen und Bildungslücken nicht zeigen, man dürfe keine Selbstzweifel haben, sondern man müsse am Ende des Studiums ein klares Ziel vor Augen haben.

Im Coaching darf hinter die Fassaden geguckt werden, darf der Studierende sich zeigen, wie er ist und sich selbst wahrnimmt. Damit wird im Coachingprozess das Fundament stabilisiert, auf dem ein tragfähiges Haus stehen kann. Ist das geschehen, wird der Berufseinstieg

nicht mehr als Hürdenlauf, sondern als gangbarer Weg wahrgenommen und kann aktiv beschritten werden.

Mit der im Coaching erarbeiteten selbstbewussten Klarheit über das, was der Ratsuchende kann und wohin er will, lassen sich Berufsfelder meistens leicht und effektiv erschließen. Das Paradigma lautet also: nicht der Abschluss, die Noten und die Praktikumsnachweise zählen allein, sondern vor allem auch der Berufungswunsch, die Kompetenzen, die Motivation, das Begeisterungsfeuer, bisherige praktische Erfahrungen und eine Zielvorstellung, wofür der Einzelne sich sinnvoll einbringen will. Dies ergibt in manchmal ganz neu wahrgenommener Kombination das individuelle Profil und mündet in Handlungsfähigkeit.

Motive freilegen

Das Gehirn ist weder ein Muskel, der trainiert, noch ein Gefäß, das gefüllt werden kann. Moderne Hirnforscher haben diesen Beweis längst erbracht. Lernen und damit Veränderung oder volle Potenzialentfaltung funktioniert im Gegenteil nur dann, wenn die emotionalen Zentren im Gehirn aktiviert werden, das heißt, wenn etwas buchstäblich unter die Haut geht.

Damit arbeiten wir ganz bewusst in unseren Coachings, indem wir an die ursprüngliche Begeisterung und Hingabe anknüpfen, die der Ratsuchende zum Beispiel zum Zeitpunkt seiner Studienwahl empfand. Wir fragen nach früheren Berufswünschen, nach Menschen, deren Beruf sie gern hätten, nach Tätigkeiten, bei denen ein Flow erlebt wurde. Und wir arbeiten mit Methoden, die möglichst viele Sinne ansprechen. Wir verstehen uns dabei als Potenzialfalter, weil wir anknüpfend an die Hirnforschung davon überzeugt sind, dass Menschen Menschen brauchen, um Zugang zu ihren Passionsfeldern zu bekommen. Wir unterstützen die Ratsuchenden dabei, ihre oftmals verdeckten intrinsischen Motivationen freizulegen. Wir laden sie ein, diejenigen Persönlichkeiten zu werden, die sie werden können, indem sie an das anknüpfen, was noch unsichtbar im Verborgenen liegt.

Damit füllen wir in der universitären Landschaft eine Lücke: Ist das Studium von seinem Wesen her nach außen gerichtet, auf Wissenszuwachs, Credits und Aktivität ausgelegt, laden wir in den Coachings dazu ein, den Blick nach innen zu wenden und zu den ursprünglichen

Motiven zurückzufinden. Es ist eine bewusste Einladung zur Reflektion. Die Aktivitäten, die darauf folgen, können dann bewusster und zielgerichteter umgesetzt werden.



MENSCHEN
BRAUCHEN
MENSCHEN,
UM ZUGANG ZU
PASSIONSFELDERN
ZU BEKOMMEN



Coaching-Kompetenz

Coaching bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen den persönlichen Belangen des Coachees und Rollenanforderungen aus dem beruflichen Umfeld. Dies gilt abgewandelt natürlich auch für das Coaching mit Studierenden und Absolventen. Wir sehen unsere Aufgabe im Career Service darin, die persönlichen Anliegen/Stärken/Kompetenzen/Visionen der Ratsuchenden sinnvoll in Einklang mit den Erfordernissen der potenziellen Arbeitgeber zu bringen. Dazu integrieren wir in unserer Arbeit verschiedene gleichwertige Aspekte:

- unser Menschenbild
- unsere Haltung
- unsere Werte
- unsere Kompetenzen in der Gesprächsführung und
- hilfreiche Modelle und Methoden sowie unser
- Know-how über Einstiegsstrategien in den Beruf

Dies gelingt umso leichter, je breiter unser Spektrum an Kompetenzen und Erfahrungen angelegt ist. Die Verführung liegt darin, sich in seinem Heimatgebiet sicher zu fühlen und unabsichtlich jede Fragestellung durch die eigene, naturgemäß beschränkte Brille zu sehen. Etwa wie ein Klempner, der alles mit der Zange beheben will, oder Lehrereltern, die sich für ihr erwachsenes Kind nur den Lehrerberuf vorstellen können. Diese eigene selektive Wahrnehmung ist übrigens einer der wesentlichen Gründe, weshalb wir im Coaching sehr sorgsam mit Ratschlägen oder Tipps umgehen. Im genannten

bewussten Übergang zur Beratung kann es sinnvoll sein, im Coaching ist es hinderlich.

Aus unserer Sicht gehören drei wesentliche Aspekte zur Coaching-Kompetenz für die Arbeit mit Studierenden:

1. Persönlichkeit als Coach

Coaching unterstützt die Persönlichkeitsbildung. Persönlichkeitsbildung braucht Persönlichkeit. Die Persönlichkeit des Coaches ist demnach ein beachtenswerter Bestandteil im Gesamtprozess. Auf welchem Menschenbild basiert unser Handeln? Wie gelingt uns unbedingte Zuwendung und Wertschätzung? Welche Werte leiten uns? Wie können wir Beziehung gestalten? Wie dialog- und konfliktfähig sind wir? Was macht uns sicher im Umgang mit Unsicherheit?

Folgende Persönlichkeitsmerkmale halten wir für sinnvoll: Empathie und Wertschätzung, Abstraktionsfähigkeit, Beherrtheit, Neugierde, sich auf andere Welten einlassen können, aufrichtiges Interesse an der Entwicklung des Gegenübers und der eigenen, professioneller Umgang mit Nähe und Distanz, Regenerationspotenzial, Gelassenheit, Kreativität, Konfliktfähigkeit, Humor, Geduld, Wahrnehmungsfähigkeit, Nervenstärke, Selbstreflektionsfähigkeit, Lebens- und Felderfahrung, Artikulationsfähigkeiten, Selbstvertrauen. Diese Aufzählung erhebt selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

2. Coachingerfahrungen

Coaching erlernt man am besten durch Coaching. Wieviel Erfahrung bringen wir mit? In welchen Kontexten haben wir schon gecoacht? Mit welchen Mitteln können wir ein Gespräch lösungs- und ressourcenorientiert steuern? Welche Coachingmethoden diverser Schulen haben wir uns zu eigen gemacht? Welche mentalen Modelle steuern unser jeweiliges Handeln? Welche Methoden haben wir jeweils gelernt, welche passen zu uns, welche wenden wir an? Können wir mit existenziellen Gefühlen der Ratsuchenden unerschrocken umgehen? Wie groß ist unser Mut, uns auf Unvorhersehbares einzulassen, sprich prozessorientiert zu arbeiten? Welches Wissen haben wir über psychologische Vorgänge in der Veränderungsarbeit? Kennen wir die Grenzen zur therapeutischen Beratung und kennen wir unsere eigenen Grenzen? Und zu guter Letzt: Lassen wir uns in eigenen Belangen eigentlich auch selbst coachen? Halten wir etwas von unserem eigenen Verfahren?

Wir halten es für unerlässlich, uns immer wieder mit diesen Fragen auseinanderzusetzen, um die Qualität unserer Coachings zu sichern.

3. Felderfahrungen

Unser Interesse am Gegenüber und an menschlicher Entwicklung setzt selbstverständlich voraus, dass wir Interesse an unserer eigenen persönlichen Entwicklung haben und uns auch theoretisch und praktisch mit Coa-

chingansätzen beschäftigen. Wertige Ausbildungen tun ihr übriges. Allerdings führen hier viele Wege zum Ziel. Je nach eigenen Vorerfahrungen, kann die ein oder andere Weiterbildung mehr oder weniger sinnvoll sein. Brauchen wir eher Kompetenzen in der Gesprächsführung? Fehlen uns geeignete Modelle oder Interventionen? Möchten wir unsere Feldkompetenzen erweitern oder uns in Selbsterfahrung üben? Unserer Erfahrung nach gibt es keine Ausbildung, die alles auf einmal abdecken kann. Coachingkompetenz wird also eher als Stückwerk aus Praxis und Theorie und keinesfalls im Schnelllehrgang erworben, glauben wir.

Wir können und müssen uns als Coaches für Studierende nicht in allen Feldern auskennen. Doch breite Erfahrungen in der außeruniversitären Welt sind durchaus hilfreich. Was bringen wir mit, um die inhaltlichen Themen zu verstehen? Wie gut beherrschen wir die Spielregeln des gelungenen Berufseinstiegs? Was wissen wir von den Auswahlkriterien der Personalverantwortlichen?

**COACHING LERNT MAN
AM BESTEN
DURCH
COACHING**

Auftrag und Struktur

Die Auftragsklärung

Natürlich steht vor jedem Coachingprozess die Auftragsklärung. Coach und Coachee müssen sich auf ein Ziel einigen. In unserem universitären Rahmen läuft das etwas geraffter ab als in der freien Wirtschaft, wo man sich in der Regel zu einem kostenlosen Erstgespräch verabredet und im Anschluss beide Seiten über eine Zusammenarbeit entscheiden. In unserem universitären Kontext hat sich zum Beispiel folgender Gesprächsleitfaden bewährt, um den Auftrag abzuholen:

Der Ratsuchende wird in der Tür zum Beratungsraum freundlich und mit Namen empfangen. Danach laden wir ihn ein, Platz zu nehmen und geben ihm einige Momente Zeit, um im Raum anzukommen. So kann die häufig vorhandene Aufregung des Ratsuchenden kanalisiert werden.

Nach einem kurzen Überblick über Zeit und Dauer des Gespräches, sowie über unsere Arbeitsweise

- Prozessorientierung
- Vertraulichkeit
- Freiwilligkeit
- Verantwortung für den Inhalt beim Coachee
- Verantwortung für den Prozess bei uns
- Lösungs- und Ressourcenorientierung

wird die entscheidende Frage gestellt:

Was soll für Sie nach dem Prozess anders sein als vorher?

Diese Frage ist deshalb so wichtig, weil sie mehrere Zwecke erfüllt.

- Zunächst wird klar: Die Verantwortung für den Inhalt der gemeinsamen Arbeit liegt beim Ratsuchenden. Er bestimmt Ziel und Ergebnis.
- Dann ist die Frage zukunfts- und damit lösungsorientiert. Entsprechend fallen die Antworten anders aus, als bei den unseren Kommunikationsgewohnheiten vielleicht nahe liegenderen Fragen: Was hat Sie hierher geführt? Warum sind Sie hier? Hier wären automatisch problemfokussierte Antworten zu erwarten.
- Und zuletzt gibt die Antwort uns Aufschluss darüber, wie orientiert der Ratsuchende in seinem eigenen Anliegen ist. Hat er ein klares Ziel? Ist er vorbereitet in das Gespräch gekommen? Ist er überrascht von der Frage?

Wir hören aktiv zu, setzen den Rahmen wo nötig und schreiben das Ziel so klar formuliert wie möglich auf. Am Ende der Stunde nehmen wir darauf Bezug und fragen, wie es mit der Zielerreichung aussieht. So hat das Gespräch einen klaren Rahmen und Auftrag und die eigentliche Arbeit kann beginnen.

Es gibt Fälle, bei denen wir erkennen, dass ein Coaching nicht zielführend ist. Manche Ratsuchende brauchen schlicht Informationen und bekommen dann eine Beratung, andere wollen nicht in die Veränderung, Dritte

benötigen eine therapeutische Unterstützung und wieder andere brauchen nur kurze Orientierungshilfen. Wir passen unsere Arbeit in solchen Fällen den Gegebenheiten an oder leiten an andere Stellen weiter.

WAS SOLL FÜR SIE NACH DIESEM PROZESS ANDERS SEIN ALS VORHER?

Ablauf und Struktur

Durch die Limitierung auf drei Sitzungen sind unseren Coachingprozessen andere Grenzen gesetzt als in der freien Wirtschaft, in der Auftraggeber und Coach gemeinsam über Dauer und Kosten verhandeln. In der Regel hat sich dieser Rahmen jedoch bewährt, da wichtige Anstöße zur Selbsthilfe gegeben werden können. Die Coachingsitzungen im Career Service finden in individuell vereinbarten Abständen statt. Vier bis fünf Wochen haben sich als sinnvoll erwiesen, weil in der Zwischenzeit genügend Raum bleibt, um Erfahrungen und

Erkenntnisse in die Lebenswirklichkeit zu übertragen. Es ist nicht ungewöhnlich und sogar intendiert, dass die eigentliche Entwicklung in genau diesen Zwischenräumen passiert. Das gleiche gilt für den Ablauf der Gruppencoachings (siehe Seite 74).

Obwohl das Coachinggespräch an sich ein Entwicklungsgespräch ist und den Grundsätzen der Prozessorientierung folgt, gibt es eine Struktur, der wir folgen und die sich als sinnvoll erweist. Sie gibt sowohl dem Ratsuchenden als auch uns als Coaches selbst eine Orientierung für den Gesprächsablauf. Für Coachinganfänger ist es ein überaus hilfreicher Schlüssel. Dem äußeren Rahmen Rechnung tragend, hat sich folgende Dreiteilung als praktikabel erwiesen:

1. Kontakt und Orientierung
„Wo stehen Sie im Moment?“
2. Visionen und Ziele erarbeiten
„Wo möchten Sie hin?“
3. Ziele wirksam werden lassen
„Wie können Sie das erreichen?“

Mit dieser Struktur vor Augen haben wir den Überblick, an welcher Stelle des Prozesses wir uns befinden und wann wir in die nächste Phase gehen können.

In der Anfangsphase arbeiten wir vermehrt mit dem Aktiven Zuhören und wir bleiben dabei solange in der Gegenwart, bis wir signalisiert bekommen, dass es weitergehen kann. Dieses passiert dann, wenn auf unsere

Zusammenfassung eine Bestätigung wie z.B. „Ja genau!“ erfolgt. Wenn unsere Ratsuchenden noch nicht bereit sind, das Vergangene hinter sich zu lassen, können sie sich nicht mit der Zukunft beschäftigen und wir können sie nicht in die zweiten Gesprächsphase führen.

Den Übergang von Phase zu Phase leiten wir nach einer Zusammenfassung ein, indem wir Vorschläge für ein weiteres Verfahren unterbreiten: „Ich würde vorschlagen, dass Sie sich in einem nächsten Schritt erarbeiten, welche Zukunftsbilder Sie aus dem Vorangesagten kreieren können.“ Kommt dieser Vorschlag zu früh oder fühlt der Ratsuchende sich inhaltlich nicht abgeholt, kann es sein, dass er ausweicht und zum Beispiel zögerlich im Konjunktiv antwortet: „Ja das könnten wir machen.“

In der dritten Gesprächsphase generiert der Coachee umsetzbare Ziele für seinen Berufseinstieg.

Wir laden den Ratsuchenden dazu ein, den Prozess, wenn gewünscht und von beiden als sinnvoll erachtet, fortzusetzen. In der Regel vereinbaren wir mit ungefähr zwei Dritteln der Coachees ein Zweit- und Drittgespräch und knüpfen an die Erfahrungen nach oben beschriebener Struktur an. Die Phase des Transfers sichern wir durch Aufgaben, die zwischen den Coachings bearbeitet werden können. Oft sind dies, ganz im Sinne der Lösungsorientierung, kleine Veränderungen.

Wir machen durchaus die Erfahrung, dass Ratsuchende unterschiedlich viel Zeit brauchen, um ihre Inhalte zu

bearbeiten. Es kann sein, dass der oben genannte Ablauf der drei Phasen von dem einen Ratsuchenden in einer Stunde durchlaufen wird, während der andere für diesen Prozess mehrere Sitzungen in Anspruch nimmt.

Im Kapitel Coaching-Methoden zeigen wir konkrete Anregungen zur Gestaltung der einzelnen Gesprächsabschnitte auf.

Zur Wirkung des Raumes

Vor mehr als zehn Jahren veränderte eine Maxime aus Reggio Emilia die Bildungslandschaft, vor allem zunächst die der Kindergärten und Schulen. Die Maxime bezieht für Lern- und Veränderungserfolge neben den Lehrern und Schülern auch den Lernort, sprich den Raum mit ein. Der Raum als dritter Pädagoge, so wurde sie bekannt. Die Annahme lautet, dass Lernen und Gestalten in gestaltlosen Räumen, wie Schulen und auch Universitätsräume es lange waren und leider oftmals noch sind, um ein Vielfaches schwieriger und mühsamer ist als in lebendigen, liebevoll und anregend gestalteten Raum-Landschaften.

Unsere Erfahrungen bestätigen diese These. Besonders wird uns dies bewusst, wenn wir wegen Überbelegung einmal in einen anderen Raum ausweichen müssen. Wieviel mühsamer ist es dann, eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung aufzubauen! Und wie sehr können Räume umgekehrt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre beitragen!

Entsprechend haben wir unseren Beratungsraum mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln angenehm gestaltet. Warme Holzmöbel, Kunst, Pflanzen, indirektes Licht, Blumen, verschiedene Schreibutensilien sollen einladend wirken. Die Ratsuchenden bemerken dies oft indirekt und melden eine angenehme Atmosphäre zurück.

OBWOHL
DAS COACHING-
GESPRÄCH
AN SICH
EIN ENTWICKLUNGSGESPRÄCH
IST UND DEN GRUNDSÄTZEN
DER PROZESSORIENTIERUNG
FOLGT,
GIBT ES EINE STRUKTUR,
DER WIR FOLGEN UND
DIE SICH
ALS SINNVOLL
ERWEIST

G

rundannahmen und Modelle

Zu Menschenbild und Haltung

Wir haben schon erwähnt, dass die unmittelbare Begegnung zumindest im Erstkontakt aus unserer Sicht ein Muss ist. Denn Coaching ist zuallererst Begegnung von Person zu Person. Es verlangt nach einer einfühlsamen Gestaltung, damit eine tragfähige Beziehung auf Zeit aufgebaut werden kann, in der Entwicklung möglich wird. Die Grundsätze sind bedingungslose Wertschätzung im Sinne von ‚Ich bin ok, du bist ok‘, Respekt und Wahrhaftigkeit. Wir brauchen, um unsere Rolle gut auszufüllen, ein echtes, nicht wertendes Interesse an dem, was der andere uns über seine Sichtweise mitteilen will. In volatilen Zeiten erfüllt sich in Coachinggesprächen darüber hinaus ein menschlicher Wunsch: Der nach ungeteilter Zuwendung, Aufmerksamkeit und bewusster Entschleunigung.



IN
COACHING-
GESPRÄCHEN
ERFÜLLT
SICH DER
MENSCHLICHE
WUNSCH NACH
UNGETEILTER
AUFMERKSAMKEIT UND
ENTSCHLEUNIGUNG

Wir sind davon überzeugt, dass jeder Ratsuchende ein ihm innewohnendes Potenzial mitbringt. Dem liegt unser humanistisch-systemisches Menschenbild zu Grunde, das jedem Menschen zuspricht, nach einer Vervollkommnung seiner selbst zu streben. Alle Menschen haben erfolgversprechende Fähigkeiten und wollen diese einsetzen. Die Ressourcen dazu sind vorhanden, manchmal sind sie nur verdeckt, verschüttet oder wie

mit einem Schleier überzogen. Unser uneingeschränkter Glaube an die Ressourcen im Gegenüber erhöht die Chancen, dass dieser sie entdecken und nutzen kann. Unsere Haltung im Coaching bedeutet: verantwortungsvolle Unterstützung zu geben beim Freilegen von vorhandenem Potenzial. Damit ist unser Coaching weder Inhaltsvermittlung noch Ratschlag, sondern stellt den Menschen mit seinen Themen und Sichtweisen in den Mittelpunkt. Unsere Werte im Coaching besagen: es gibt nichts von außen zu lernen, sondern alles von innen zu entdecken. Wir gehen weiter davon aus, dass Menschen nicht in der Lage sind, objektiv wahrzunehmen. Jede Wahrnehmung ist subjektiv, auch das Selbstbild, das damit also auch veränderbar ist. Im Coaching arbeiten wir damit, dass eine wahrhaftige und wertschätzende Rückmeldung hilfreich sein kann, um den Blick des Coachees zu weiten und ihm neue Perspektiven anzubieten.

ES GIBT
NICHTS VON
AUSSEN ZU LERNEN,
SONDERN ALLES
VON INNEN
ZU ENTDECKEN

Wie man unseren Profilen entnehmen kann, haben wir unterschiedliche Aus- und Weiterbildungen genutzt, um unsere Coachingkompetenzen zu schulen. Grundannahmen, die für die Arbeit beider Autoren nützlich sind, sind die folgenden:

- Wir arbeiten systemisch, indem wir versuchen, die Welt des Ratsuchenden kennen- und verstehen zu lernen. Dadurch, dass wir verstehen und mit passenden Interventionen führen, können wir dem Coachee einen neuen Blick in seine Welt, in sein System ermöglichen. Wir schaffen innere Räume, damit der Studierende sich anders als bisher in seine eigenen Themen und Wünsche einmischen kann.
- Wir arbeiten konstruktivistisch, indem wir dafür sensibilisieren, dass die Sicht der Dinge niemals ohne den Betrachter gedacht werden kann. Es gibt keine Objektivität oder Wahrheit, sondern Sichtweisen, die veränderbar sind.
- Wir arbeiten entwicklungsorientiert, indem wir an die Veränderungsbereitschaft und Fähigkeit eines jeden Menschen glauben.
- Wir arbeiten auf Grundlage neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und bieten den Coachees ein möglichst breites Spektrum an sinnlichen Erfahrungen. Außerdem integrieren wir unterschiedliche Beratungsansätze. Dies sind zum Beispiel Methoden aus der systemisch-lösungsorientierten Beratung, sowie Ansätze aus der Kommunikationspsychologie, der Biografiearbeit, der Transaktionsanalyse und des Psychodramas.

Eine Mischung aus Anerkennung und Konfrontation ermöglicht dem Ratsuchenden die gewünschte Entwicklung. Davon sind wir überzeugt. Das Interesse, Menschen bei ihrer Entwicklung im Sinne von Freilegung der vorhandenen Möglichkeiten zu unterstützen, ist für uns der Antrieb unserer Tätigkeit. Wir SUCHEN damit nicht den Faden der individuellen Bildungsbiografie, sondern wir tragen dazu bei, ihn zu FINDEN.

Unser Coaching bewegt sich permanent in einem Spannungsfeld zwischen einfühlsamer Nähe einerseits und professioneller Distanz andererseits. Hier auf der Grundlage unseres Menschenbildes die Balance zu halten und zur richtigen Zeit die passenden Interventionen zu nutzen, ist unsere große Herausforderung in jedem Coachingprozess.

Um auf der Basis einer dialogischen, wertschätzenden und empathischen Grundhaltung und mittels der eigenen Persönlichkeit wirksam begleiten zu können, sind natürlich sinnvolle Werkzeuge unerlässlich. Wir nehmen bewusst die Unterscheidung zwischen Modellen oder Grundannahmen und Methoden vor. Erstere schwingen im Hintergrund für den Coachee meist unbemerkt mit. Sie werden in diesem Kapitel in unterschiedlichen Facetten beleuchtet. Die Methodenauswahl hingegen, die im vierten Kapitel angesiedelt ist, stellt anhand von Praxisbeispielen konkrete Interventionen vor.



ANERKENNUNG
UND
KONFRONTATION
ERMÖGLICHT
ENTWICKLUNG

Vom Umgang mit Emotionen

Die emotionalen Grundbedürfnisse

Die Kenntnis der emotionalen Grundbedürfnisse des Menschen bildet eine Grundlage unserer Gesprächsführung. Wir achten sowohl auf die des Coachees als auch auf die eigenen und unterscheiden dabei folgende fünf Grundbedürfnisse:

Wertschätzung

Es geht uns darum, den Coachee zu sehen und ihn als Mensch mit seinem eigenen Thema anzuerkennen. Wichtig ist uns, dem Coachee fortan zu vergegenwärtigen, dass er die Fähigkeit in sich trägt, sich selbständig zu entwickeln.

Autonomie

Im Coaching übernehmen wir die Verantwortung für die Gestaltung des Prozesses, was daraus entsteht, wird selbstbestimmt vom Coachee beeinflusst. Dabei muss dem Coachee zugestanden werden, dass er zu jedem Zeitpunkt frei darüber bestimmen kann, ob er die vorgeschlagene Prozessgestaltung annimmt oder aus dem Prozess aussteigt. Gleichzeitig verdeutlichen wir, dass Ziele und Ergebnisse des Coachings in seiner Verantwortung liegen.

Verbundenheit

Soziale Nähe kann durch aufrichtige Anteilnahme gefördert werden. Diese verwirklicht sich zum Beispiel

durch das Aktive Zuhören. Bereits bei der Klärung der Rahmenbedingungen wird die Verbundenheit durch die Bereitschaft, den Coachee über einen begrenzten Zeitraum bei der Bewältigung seiner persönlichen Herausforderungen zu begleiten, signalisiert. Diese Verbundenheit bleibt fortan durch die Haltung bestehen: Wir sind an Ihnen und Ihrer Entwicklung interessiert.

Status

Wir legen Wert darauf, dass die Begegnung mit uns auf Augenhöhe stattfindet und keine hierarchische Stimmung aufkommt. Durch viele Rückmeldungen wird klar, dass unser Umgang, der weitgehend frei von Bewertungen ist, von den Studierenden sehr geschätzt wird.

Rolle

Wir nehmen gegenüber den Ratsuchenden bewusst die Rolle des Coaches ein. Innerhalb dieser Rolle gibt es verschiedene Facetten. Mitunter verändern wir auch bewusst die Rolle und gehen z.B. in die Rolle des Beraters. Diese Rollenwechsel kommunizieren wir offen.

Emotionale Ansprechbarkeit

Unser Anspruch in Coachinggesprächen ist es, den Studierenden in seiner Ganzheit, also selbstverständlich auch und gerade mit seinen Gefühlen wahrzunehmen. Es gehört mittlerweile zum Allgemeinwissen, dass Gefühle unser Leben steuern und maßgeblichen Einfluss auf unser Denken, unsere Motivation, unser Verhalten und unsere Veränderungsmöglichkeiten nehmen.

Sie auszublenden oder es zumindest zu versuchen, wäre gerade in einem Coachingprozess unverantwortlich. Wir dürfen, ja wir müssen mit Emotionen arbeiten.

Die Studierenden kommen während der existenziellen Suche nach einem für sie passenden Lebens- und Berufsweg. Wir erleben ein breites Spektrum an Gefühlen, wie zum Beispiel:

- Erwartungs- und Erfolgsdruck
- Existenzsorgen
- Versagensängste
- Überforderung

Nicht zu vergessen:

- Stolz über Erreichtes,
- brennendes Bedürfnis, in die Handlung zu finden,
- den Wunsch, sich zu verwirklichen,
- die aufrichtige Freude und Erleichterung auf Unterstützung zu treffen.

Ängste lösen Sperren aus, das ist neurowissenschaftlich erwiesen. Angst vorm Scheitern, Angst vor dem Berufseinstieg, Angst vor den Erwartungen des sozialen Umfeldes, Angst vor Beurteilungen. Angst lähmt und macht handlungsunfähig. In vielen Fällen treffen wir allerdings - und das mag jene erstaunen, die meinen, Coaching sei etwas für psychisch und auch sonst labile Menschen - auf sehr gut ausgebildete Menschen mit vielen Kompetenzen. Gerade jenen, die viel anzubieten haben, ist oft der Blick für das Wesentliche verloren gegangen.

Wir bleiben bei dem Ziel, den Ratsuchenden Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Die Chance, die wir im Coaching haben und nutzen, ist die, den Coachee mit seinen Sorgen und Ängsten in Kontakt zu bringen. Dabei ist handlungsleitend: Nur die Gefühle, mit denen Menschen in Kontakt kommen, können überwunden werden.

Was können wir in der Gesprächsführung beachten, um den Ratsuchenden die Möglichkeit zu geben, konstruktiv mit den vorhandenen Gefühlen umzugehen?

In unseren Coachinggesprächen fließen immer mal wieder die Tränen. Wie kommt das und wie gehen wir damit um? Nach unseren Beobachtungen stellen wir fest, dass starke Emotionen sich dann zeigen, wenn sich ein Ratsuchender verstanden und emotional abgeholt fühlt. Dies gilt für die Verzweiflung ebenso wie für die Freude! Das heißt, wenn wir als Coaches zulassen und erlauben können, dass diese Gefühle da sind und einen Raum brauchen, dann kann der Studierende sich ein Stück selbst erkennen. Tränen können darauf hinweisen, dass die gemeinsame Arbeit an einem Kernthema angekommen ist.

Die Kunst besteht folglich darin, diesen Raum zu öffnen und gleichwohl nicht in ihm stecken zu bleiben. Das ist viel weniger kompliziert als befürchtet: dürfen die Gefühle sich einmal zeigen und gehen wir achtsam und wertschätzend damit um, können sie schnell auch wieder versiegen. Nach Durchleben der Emotionen wird es möglich, Abstand zur eigenen Situation zu gewinnen. Dann entsteht meistens eine hohe Arbeitsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft bei den Ratsuchenden.

Selbstverständlich ist es unabdingbar, dass wir mit diesen starken Gefühlsäußerungen umgehen können. Wer Angst vor Tränen des Gegenübers hat oder vielleicht auch nur einen Tag, an dem er sich nicht in Höchstform fühlt, kann das Gespräch so lenken, dass der Coachee nicht in direkten Kontakt zu seinen Gefühlen kommt. Aus der Gesprächsführung wissen wir, dass mögliche Gefühle unterbunden werden können, wenn man sie vorwegnimmt: „Es kann sein, dass Sie an der ein oder anderen Stelle berührt sein werden“ verhindert in der Regel das tiefe Berührtsein.



**NUR
DIE GEFÜHLE,
MIT DENEN
MENSCHEN IN KONTAKT
KOMMEN,
KÖNNEN ÜBERWUNDEN
WERDEN**

Wie sicher bin ich im Umgang mit Unsicherheit?

Wollen wir mit den Regungen der Ratsuchenden professionell umgehen, müssen wir zunächst einen guten Kontakt zu unseren eigenen Emotionen haben. Wie geht es mir in der Gesprächssituation? Dazu gehört aus unserer Sicht im Übrigen auch, sich emotional ansprechbar zu zeigen.

Das Wesen eines jeden Coachinggespräches besteht darin, am Anfang das Ende noch nicht sehen zu können, kurzum, sich ganz auf den suchenden Prozess des Gegenübers einstellen zu können. Das erzeugt manchmal kreative und geniale Momente, manchmal aber auch Ratlosigkeit und durchaus unbehagliche Unsicherheit. Nicht immer fällt uns spontan und schnell ein, welche Intervention als nächste die richtige ist, um den Ratsuchenden zu seinem Ziel führen.

Was kann helfen?

Zuallererst sicher das Zugeständnis, dass wir nicht alles wissen können und müssen und sich die eigene Ratlosigkeit einzugestehen. Es kann auch hilfreich sein, auf die Metaebene zu wechseln und die eigene Lage kurz zum Thema zu machen „Sie sehen mich gerade ratlos, geben Sie mir einen Moment, um auf eine passende Idee zu kommen“, oder ähnlich.

Lösungen und Ressourcen- wie wir uns orientieren

Studierende, die zu uns finden, haben den Wunsch, für sich eine berufliche Perspektive zu entwickeln. Diese soll im allerbesten Fall all ihre Wünsche nach Sicherheit, Sinngebung, Entwicklung, flexibler Gestaltung, Familienfreundlichkeit und manchem mehr beinhalten. Sie wollen, das bringt dieser Lebensabschnitt von allein mit sich, in die Zukunft schauen und gehen.

Haben wir eine arbeitsfähige Beziehung hergestellt und die momentane Situation verstanden, so ist es unsere Aufgabe, den Ratsuchenden in die Zukunft zu führen, ihm Möglichkeitsräume zu öffnen.

Unsere Prämissen für ein lösungsorientiertes Arbeiten sehen so aus:

- Die Zukunft ist wichtiger als die Vergangenheit
- Die Lösung ist meistens schon vorhanden
- Kleine Änderungen in der Sichtweise oder im Handeln genügen

Ein Beispiel kann zeigen, was wir damit meinen:

Eine überaus erfolgreiche Masterabsolventin mit exzellenten Noten und einer ausgereiften Sozialkompetenz steht kurz vor dem Eintritt in das Erwerbsleben und möchte sich im Controlling großer Banken bewerben. Durch zwei Praktika in dieser Branche ist bei ihr das Bild entstanden, eine solche Tätigkeit würde sie zu einer sinnfrei arbeitenden „Büroschnepfe“ machen und sie

aller Freiheit und Lebendigkeit berauben. Diese Sorge steht für sie im Widerspruch zu ihrem Wunsch, eine erfolgreiche Frau zu bleiben. Sie klagt über ihre Entscheidungsunfähigkeit, den Bewerbungsprozess anzugehen. Die Angst, sich für etwas Falsches zu entscheiden, lähmt sie.

Soweit zur Problemstellung und Situationsbeschreibung.

Wir konzentrieren uns im Gespräch nun auf die Zukunft, indem wir daran arbeiten, wie ein lebendiger Arbeitsplatz im Controlling für sie beschaffen sein müsste. Sie malt sich diesen Wunscharbeitgeber in allen Farben aus und versteht schnell, was ihr wichtig ist: eine ihren Werten entsprechende Bank, eine Tätigkeit, die selbständig ausgeführt werden kann, berufliche Reisen, internationale Aufgaben und Führungsperspektiven als Herausforderung. Je klarer dieses Bild wird, desto mehr schwindet das Gefühl der Lähmung. Die festen Vorstellungen, die aus den Praktika herrührten, werden ersetzt durch andere Bilder.

In einem nächsten Schritt geht sie in die Recherche: Wo findet sie solche Arbeitgeber? Wie kann sie an sie herantreten? Wo gibt es eine Kontaktmöglichkeit? Es ist von dort aus nur noch ein kleiner Schritt, den nächsten Kongress anzusteuern, um dort Kontakt aufzunehmen.

Wir arbeiten mit den Ressourcen des Gegenübers, indem wir:

- bisherige Lösungsansätze einbeziehen
„Vermutlich haben Sie sich schon einige Gedanken gemacht, in welche Branche Sie sich einbringen möchten“
- positive Erfahrungen wachrufen
„Ihnen ist es ja gelungen, vor zwei Jahren einen äußerst begehrten Praktikumsplatz zu bekommen“
- Gedanken in eine lösungsorientierte Richtung lenken
„Angenommen, Sie wären am Ziel Ihrer Wünsche, was wäre dann anders?“

Kurzum: Wir würdigen die Bewältigung herausfordernder Situationen in der Vergangenheit und befähigen den Ratsuchenden so zur Lösung der Anforderungen in Gegenwart und Zukunft, indem wir den Blick bewusst darauf lenken.

Die Herausforderung für uns als Coaches ist es, nicht gemeinsam mit dem Coachee in der Problembeschreibung zu verhaften, sondern immer wieder auf die positiven Anteile zurückzukommen und diese in den Fokus zu stellen. Gelingt dies, kann der Ratsuchende in die zukunftsorientierte Handlungsfähigkeit finden.

DIE
 ZUKUNFT IST
 WICHTIGER
 ALS DIE
 VERGANGENHEIT

Ausgewählte Modelle

Das Johari Fenster

Das Johari Fenster ist bei unserer Arbeit vor allem hilfreich, wenn es um die Erweiterung des Selbstbildes geht. Durch gezielte Rückmeldungen ermöglichen wir dem Ratsuchenden eine Sicht auf den Bereich, der ihm nicht bekannt ist, für uns als Außenstehende jedoch sichtbar. Dadurch ermöglichen wir ihm, seinen sogenannten Blinden Fleck zu verkleinern.

	Dem Ratsuchenden bekannt	Dem Ratsuchenden unbekannt
Anderen bekannt	<p>Andere teilen mir</p> <p>→</p> <p>Öffentliche Person</p>	<p>über mich mit</p> <p>Blinder Fleck</p>
Anderen unbekannt	<p>Privates</p>	<p>Unbekanntes</p>

Abbildung Johari Fenster

Der Bereich, der dem Ratsuchenden zwar bekannt ist, anderen jedoch völlig unbekannt, enthält das Private und somit mitunter auch Geheimnisse. Häufig werden solche Geheimnisse von unseren Ratsuchenden im Coaching offenbart und können dadurch besser in die öffentliche Person integriert werden.

Darüber hinaus arbeiten wir im Coaching auch an dem Bereich, der sowohl uns als Coach als auch unserem Coachee noch unbekannt ist. Hier handelt sich um verborgene und unbewusste Talente und Begabungen der Studierenden. Je mehr sich der Ratsuchende mit diesem Bereich auseinandersetzt und je mehr wir ihm im Coaching die Möglichkeit dazu geben, desto eher kann dieser Bereich integriert und genutzt werden. Wir erleben, dass manche Ratsuchende schon früh eine Ahnung von ihrer beruflichen Zukunft hatten, an die sie im Coaching wieder anknüpfen können. Indem wir zum Beispiel nach Berufswünschen aus der Pubertätszeit fragen, geben wir ihnen die Möglichkeit, an diese Vorstellungen anzukoppeln und sie mit den realen Gegebenheiten abzugleichen.

Der Ratsuchende kann diese verborgenen Ressourcen für sich nutzen, indem er beispielsweise

- bewusst Dinge tut, die er noch nie getan hat – Wann haben Sie zum letzten Mal etwas zum ersten Mal gemacht?
- Fähigkeiten und Talente nutzt, die brach liegen
- Beobachtet, wovon er geistig und/oder körperlich stimuliert wird.

Wir sind uns des Johari Fensters bewusst, um dem Coachee die Möglichkeit zu geben, seinen Bereich der öffentlichen Person zu erweitern, um in eine größere Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild zu gelangen. Die Kenntnis dieses Modells unterstützt uns, dem Coachee zu einem stimmigen Selbstbild zu verhelfen. Ein stimmiges Selbstbild führt im Bewerbungsprozess zu einer stimmigen Selbstpräsentation.

Balancemodell

Das Balancemodell nutzen wir, um den Auslöser von Krisen zu verstehen und an den entsprechenden Stellen entgegenzuwirken. Die Grundannahme dieses Modells besagt, dass eine stabile Identität auf mehreren Pfeilern – auch vorstellbar als geladene Batterien – ruht, die zueinander in einer dynamischen Balance stehen. Das bedeutet, dass jeder dieser Lebensbereiche mal mehr und mal weniger gefüllt sein darf, um gesund, arbeits- und lebensfähig zu sein und es dauerhaft zu bleiben. Im Gespräch erkennen wir recht schnell, welcher dieser Bereiche ausreichend gelebt wird und können dafür unsere Anerkennung aussprechen. Geht es um die Entwicklungsfelder, können kleine Schritte in den vielleicht gerade vernachlässigten Feldern entlastende Wunder hervorbringen und in eine dynamische Balance und damit Vitalität zurückführen.



Arbeit & Leistung

Diesem Bereich widmen unsere Ratsuchenden naturgemäß im Studium eine hohe Aufmerksamkeit. Hier geht es darum, einen für sich individuell stimmigen Beruf mit dementsprechenden Aufgaben zu finden. Weitere daraus resultierende Themen sind Anerkennung, Wohlstand, Absicherung, etc.

Beziehung & Kontakte

Der Bereich Beziehung & Kontakte betrifft das gesamte soziale Umfeld. Ob Familie, Freunde, Bekannte und Kollegen – alle Menschen, denen unsere Ratsuchenden Freude und Anerkennung geben und von denen sie das selbe im Gegenzug erhalten, sind gemeint.

Während es einigen Ratsuchenden schwer fällt, fern vom Heimatort und mit einem starken Fokus auf das erfolgreiche Abschließen des Studiums ein funktionierendes soziales Umfeld aufzubauen oder aufrechtzuerhalten, vernachlässigen andere Ratsuchende die übrigen Bereiche durch eine Übersteigerung der sozialen Kontaktpflege, indem die Party im Vordergrund steht.

Körper & Gesundheit

Ernährung, Entspannung, Erholung, Intimität, Sport und Fitness sind die Schlagworte, die diesen Bereich umschreiben. Bei unseren Ratsuchenden kommt es sowohl vor, dass diesen Dingen eine übersteigerte Aufmerksamkeit zuteil wird, als auch, dass dem Bereich zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Sinn & Werte

Dieser Identitätspfeiler befasst sich mit den persönlichen Zielen und Werten der Ratsuchenden. Es treten Fragen auf wie: „Was ist Ihnen wichtig?“, „Wo wollen Sie hin?“ und „Wie wollen Sie Ihre Lebenszeit gestalten?“ Damit gehen häufig folgende Themen einher: Spiritualität, Philosophie, Selbstverwirklichung, Liebe, Partnerschaft und Familie sowie Beruf als Berufung zu gesellschaftlich sinnvollem Tun.

Support

Ein Berufsleben kann nur dann gelingen, wenn Menschen sich auch um scheinbar Banales wie Wäsche, Einkauf, Reparaturen, Finanzen, Versicherungen etc. kümmern. Wir nennen diese lebenswichtigen und manchmal zeitfressenden Tätigkeiten Support.

Was es für unsere jeweiligen Ratsuchenden bedeutet, gut ausbalanciert zu sein, ist von der individuellen Lebenssituation und der jeweiligen Persönlichkeit abhängig. Für unsere Arbeit im Sinne einer Ganzheitlichkeit ist es wichtig, diese Bereiche im Blick zu haben und gegebenenfalls durch Interventionen oder kleine Aufgaben einen Ausgleich herbeizuführen.

Das Modell kann seinen besonderen Charme dann entwickeln, wenn es gelingt, möglichst viele Bereiche in dem angestrebten Berufsziel zu integrieren.

So geschehen bei einem jungen Mann, der als fertiger Politologe (Arbeit und Leistung), extrovertierter und sozial kompetenter Teamworker (soziale Kontakte), ambitionierter Kletterer (Körper und Gesundheit) und passionierter Friedensaktivist (Sinn und Werte) eine Einstiegsstelle in einem palästinensischen Friedensprojekt fand, wo er seine gesamten Fähigkeiten nutzen konnte.



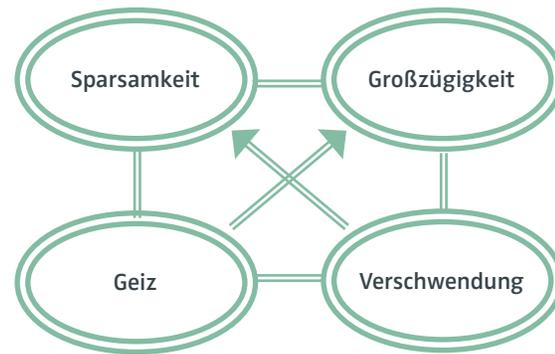
**EINE STABILE
IDENTITÄT
RUHT AUF
MEHREREN
PFEILERN**

Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Eines der Lieblingsmodelle, die während eines Coachinggespräches implizit und gelegentlich auch explizit mitschwingen, ist für uns das Werte- und Entwicklungsquadrat. Es dient uns dann als eine Art Universalschlüssel, wenn es darum geht

- Ressourcen freizulegen,
- Qualitäten und Fähigkeiten zu entdecken,
- Konflikte (auch intrapersonelle) zu verstehen,
- mit Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten umzugehen,
- Feedback oder
- konkrete Entwicklungsaufgaben zu geben.

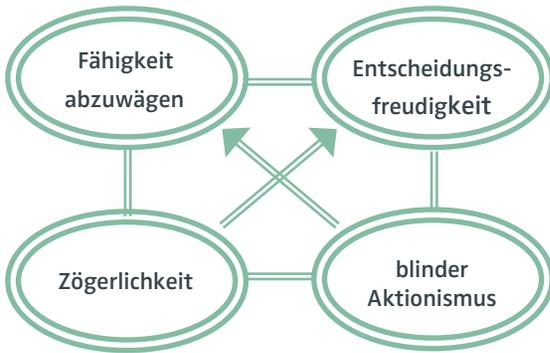
Die Ausgangsthese in diesem Modell besagt, dass jede Qualität, jede Verhaltensweise und jeder Wert nur dann eine konstruktive Wirkung entfalten kann, wenn ein sogenannter Geschwisterwert in dynamischer Balance entwickelt beziehungsweise gehalten werden kann. Steht dieser Geschwisterwert aktuell nicht zur Verfügung, kann ein Verhalten oder eine Fähigkeit in ein negatives Extrem kippen. Umgekehrt hat jedes Laster einen positiven Kern, der im Sinne der Ressourcenorientierung genutzt werden kann.



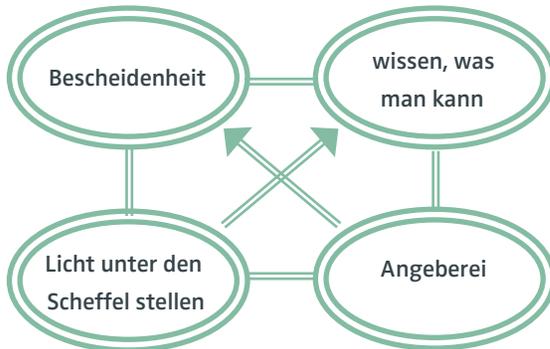
So verkommt, wie das wohl bekannteste Beispiel exemplarisch vorführt, die Sparsamkeit ohne den positiven Geschwisterwert der Großzügigkeit zum Geiz. Umgekehrt läuft die Großzügigkeit ohne die Sparsamkeit Gefahr, zur Verschwendung zu verkommen. Die grundsätzliche Idee dieses Modells ist also nicht die des Wegnehmens, um Veränderung herbeizuführen, sondern die des Hinzufügens. Das finden wir sehr charmant. Im Gespräch bedeutet es für uns, gegensätzliche Bestrebungen und Verhaltensweisen zu integrieren und ein negatives Extrem als nur des Guten zu viel zu betrachten. Somit können wir gemeinsam mit dem Coachee das würdigen, was als positiver Kern und also als Ressource zur Verfügung steht.

Zum besseren Verständnis hier ein paar der Polaritäten, die in der Arbeit mit Studierenden vermehrt vorkommen:

Entscheidungen treffen



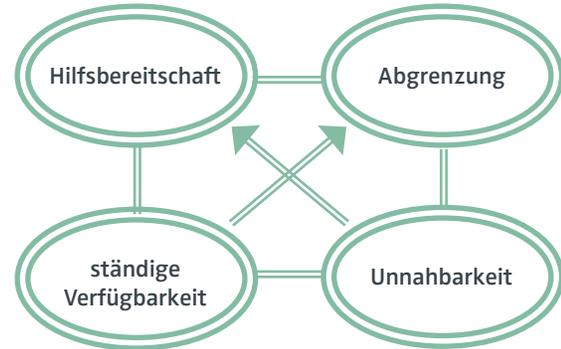
Selbstwert



Im Falle einer jungen Frau, die zu übertriebener Bescheidenheit neigte und von sich selbst sagt, sie stelle ihr eigenes Licht unter den Scheffel, entwickelten wir anhand des Modelles ein gemeinsames Bild, für das sie zudem eine Fotografie auf einer Karte in der Bildkartei fand. Sie formulierte als Entwicklungsziel: Ich trete aus meinem Leuchtturm und zeige mein Licht. Das war eine von ihr selbst gefundene Metapher. Für sie bedeutete es, dass sie lernte, jene Fähigkeiten, über die sie

unzweifelhaft verfügte, nach außen zu vertreten. Erst praktizierte sie dies in kleinen Schritten als Übung während des Coachinggespräches. Wir arbeiteten zunächst an einem klaren Blick und einer festen Bauchstimme; später dann in vertrautem Umfeld und schließlich in einem Vorstellungsgespräch. Der Knoten ließ sich dadurch lösen – der Berufseinstieg gelang erfolgreich!

Wir können das Modell auch zu Rate ziehen, um uns selbst innerlich zu sortieren und wo nötig abzugrenzen. Vermutlich kennt jeder Berater zumindest aus seinen Anfängen folgende Unausgewogenheit:



Hier liegt die Gefahr eines jeden helfenden Berufsbildes und das Wissen um die Balance zwischen den beiden Polen Hilfsbereitschaft und selbstfürsorgliche Abgrenzung hilft, sich und damit auch den Coachee nicht zu verlieren und wirksam bleiben zu können.

Das Modell erfordert einige Übung und sprachliche Geschicklichkeit, kann dann aber nur von wenigen Modellen getoppt werden.

Aspekte der Gesprächsführung

Unsere Gesprächshaltung wird bestimmt von professioneller Distanz, Klarheit, Strukturiertheit auf der einen und Empathiefähigkeit auf der anderen Seite.

Die Haltung zeigt sich dabei in der Art des Auftretens, der Mimik, Gestik, Sprechweise und durch das, was wir verbalisieren. All dies ist Teil der Gesprächsführung und hat sowohl merklich als auch unmerklich eine Wirkung auf den Coachee. Während die Reflexion und Arbeit an der eigenen Haltung einen Einfluss auf unsere Kommunikation haben kann, ist es auch möglich, direkt an unserer eigenen Kommunikation zu arbeiten, um:

- klar und einfach zu sprechen,
- vertrauensvolle Beziehungsebenen herzustellen,
- gezielt zu wirken,
- sicherzustellen, dass die Botschaft ankommt,
- Missverständnissen vorzubeugen.

Wir möchten im Folgenden auf ausgewählte Aspekte der Kommunikation eingehen, die uns für das Coaching mit Studierenden besonders wichtig erscheinen.

Aktives Zuhören

Coaching bedeutet für uns, sich in den Dienst des Ratsuchenden und seiner Sache zu stellen. Es bedeutet für uns als Coach: Es geht hier nicht um uns! Der Studierende bekommt unsere ganze Aufmerksamkeit, unsere Zuwendung, Erfahrung, unsere Intuitionen, unsere Kreativität und wir stellen unsere Kompetenzen zur Verfügung. So fördern wir seine Selbstwahrnehmung. Wir bieten einen angstfreien, wohlwollenden, wertfreien Raum für die subjektiven Sichtweisen des Ratsuchenden. Wir tragen dazu bei, dass die Ratsuchenden auf IHRE Lösungen und eben nicht auf unsere kommen, indem wir zuhören und bewusst Lösungslosigkeit aushalten. Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger.

Eine dafür unabdingbare Fähigkeit ist die des Aktiven Zuhörens. Es gehört zu den zentralen Aspekten erfolgreicher Gesprächsführung. Wir agieren hier auf drei Ebenen, die miteinander verbunden sind:

- Wertschätzendes Interesse, unbedingte Zuwendung
- Inhaltliches Verständnis durch Paraphrase
- Emotionales Verständnis durch Zwischen-den-Zeilen-Hören

Wir wenden das Aktive Zuhören während des gesamten Coachingprozesses an, wenngleich es in der ersten Coachingphase ‚Kontakt und Orientierung‘ von besonderer Bedeutung ist. Es dient uns dazu, das wirkliche Anliegen des Coachee zu verstehen, die Beziehungse-

bene zu stärken und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Gleichzeitig fördern wir durch das Aktive Zuhören in dieser Phase die Selbstverantwortung und das Selbsterleben der Ratsuchenden.

Beim bewussten Zuhören halten wir eigene Überlegungen zurück. Den Blickkontakt aufrecht haltend, stellen wir Fragen zurück und warten solange, bis von einem auffordernden Blickkontakt signalisiert wird: Sie sind dran.

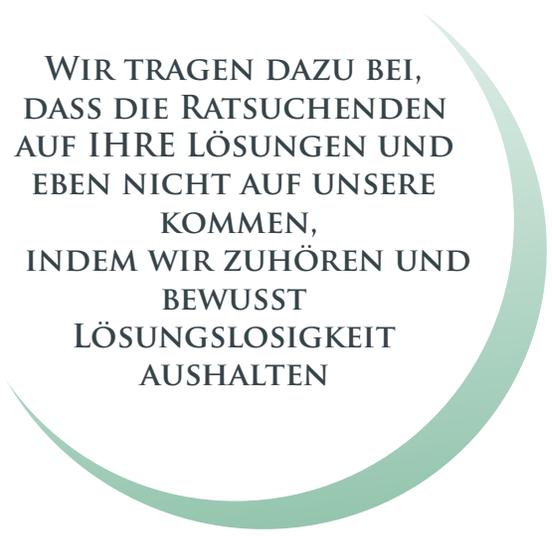
Das paraphrasierende Zuhören dient uns dazu, Missverständnisse zu vermeiden und sicherzustellen, dass wir den Coachee verstanden haben. Dafür geben wir das Gehörte mit den eigenen Worten wieder. Zur Übung eignen sich Anfangssätze wie

*„Verstehe ich richtig, dass...“
„Ihnen geht es darum...“
„Sie meinen, wenn...“*

Während wir beim umschreibenden Zuhören in unseren Worten wiederholen, was wir verstanden haben, geht es uns beim empathischen Zuhören darum, auf die Zwischentöne zu achten. Dass heißt, wir widmen uns aufmerksam der Gefühle, der Wünsche und der Haltung. Geeignete Einstiege sind hier

*„Sie befürchten jetzt, dass...“
„Sie versprechen sich davon...“
„Sie sind sich noch nicht sicher, ob...“*

Als wesentliche Elemente für das Aktive Zuhören erachten wir eine empathische und offene Grundhaltung, ein authentisches und kongruentes Auftreten, sowie die Akzeptanz und bedingungslose Anerkennung der anderen Sichtweise und Person.



**WIR TRAGEN DAZU BEI,
DASS DIE RATSUCHENDEN
AUF IHRE LÖSUNGEN UND
EBEN NICHT AUF UNSERE
KOMMEN,
INDEM WIR ZUHÖREN UND
BEWUSST
LÖSUNGSLOSIGKEIT
AUSHALTEN**

Vollständige Kommunikation

Besonders in der Anfangsphase des Coachings ist es uns wichtig, darauf zu achten, dass die Kommunikation nicht unvollständig bleibt, um die Ausgangslage des Coachee verstehen zu können. Es gilt das Gehör so auszurichten, dass Unklarheiten, Lücken und Missverständliches sofort erkannt werden und wir entsprechend darauf reagieren können. Wir wollen unsere Ratsuchenden aus der Verallgemeinerung in das Konkrete führen. Wir verstehen es als eine Verfeinerung des aktiven Zuhörens.

WIR FÜHREN
AUS DEM
ALLGEMEINEN
IN DAS
KONKRETE

Darauf achten wir:

Die Beschreibung ist unvollständig, es bleiben Fragen offen

„Das Praktikum war ganz ok.“

Wir fragen: *„Was genau daran?“, „Welches?“*

Bei Vergleichen fehlt der Bezug

„Hier finde ich die besseren Arbeitsbedingungen.“

Wir fragen: *„Verglichen womit?“, „Gemessen woran?“*

Es ist nicht klar, wem diese Aussage gilt

„Offensichtlich sind diese Bewerbungsratgeber ja gut“

Wir fragen: *„Was ist für Sie nützlich?“*

Verallgemeinerungen

„Ich werde nirgends einen Job finden.“

Wir fragen: *„Was lässt Sie glauben, nicht gebraucht zu werden?“*

Pauschale Abwertungen von Personen, Prozessen oder Informationen

„Das ist doch alles Mist.“

Wir fragen: *„Was stört Sie daran?“*

Körpersprachliche Signale

Es gehört zu den Binsenweisheiten der Kommunikation, dass das meiste, was wir kommunizieren, nicht verbal, sondern nonverbal geäußert und aufgenommen wird. Folgende Prozentverteilungen sind im Umlauf:

93 % des Gesagten nonverbal
7% verbal

Angesichts dieser Verteilung lohnt sich natürlich in allen Beratungssettings ein Blick auf die Körpersprache. Verbale Inhalte liefern Informationen, nonverbale hingegen liefern Informationen über die Informationen. Damit sind sie hochinteressant.

Um die Signale des Körpers verstehen zu lernen, lohnt sich zunächst ein bewusster Blick auf die eigene Körpersprache, soweit sie uns zugänglich ist. Denn auch hier gilt, je mehr ich mir als Coach meiner eigenen Körpersprache bewusst bin, desto eher kann ich überhaupt die Signale meines Gegenübers registrieren.

Was verstehen wir unter Körpersprache?
Wir unterscheiden fünf Aspekte:

- Mimik – alle Erscheinungen im Gesicht,
- Gestik – alle Gebärden der Arme, die Sprache der Hände,
- Abstand zum Gegenüber – plötzliche Veränderungen,
- Tonlage der Stimme – alle Erscheinungen des Spre-

chens, Sprachmelodie, Sprechpausen, Rhythmus, Lautstärke, Äußerungen ohne verbalen Inhalt,

- Körperhaltung – momentane Haltung sowie Veränderungen derselben.

In unserer Coachingpraxis achten wir so gut es geht auf diese Signale und sind uns immer bewusst, dass nicht jedes wahrgenommene Signal eine eindeutige Interpretation zulässt. Also nicht: Zittern in der Stimme = Unsicherheit. Stattdessen können wir zurückmelden, dass wir ein Zittern wahrgenommen haben und geben dem Coachee so die Gelegenheit, sich selbst ein bisschen besser kennenzulernen. Beispielsweise so: „Vorhin, als Sie von Ihrer Doktormutter erzählten, ist mir aufgefallen, dass Ihre Stimme sich veränderte...und als Sie sagten: ‚Ich kann sehr gut Latein‘, da habe ich ein Funkeln in Ihren Augen bemerkt.“

Hier kann der Ratsuchende dann für sich selbstklärend vertiefen, welche Bedeutung die Rückmeldung bekommen kann.

Dies gilt für alle körpersprachlichen Signale, wobei wir an dieser Stelle noch zwei besonders hervorheben wollen:

- Eine Veränderung der Körperhaltung kommt nach unserer Beobachtung zumeist einer Veränderung der inneren Haltung zuvor. Der Körper nimmt die Veränderung damit schon vorweg. Das Erkennen einer Lösung kündigt sich also oft schon als Vorbote körpersprachlich an! Manchmal kann dies ein

Wechsel der Beinhaltung, ein Vor- oder Zurückbeugen oder etwas anderes sein. Eine Ratsuchende saß beispielsweise angespannt nach vorn gebeugt bis zu dem Moment, da sie sich ihrer bisherigen Leistungen bewusst wurde. Einem entspannten Zurückfallen in die Stuhllehne folgte die verbale Aussage: „Stimmt. So habe ich das ja noch gar nicht gesehen.“

- Eine starke emotionale Beteiligung macht sich oft in der Feinmuskulatur des Gesichtes bemerkbar. Durch ein einmal Ausgesprochenes „Ich sehe, dass Sie gerade sehr berührt sind“, kann sich die Emotion Raum verschaffen und so den Gesprächsverlauf positiv beeinflussen.

Das bescheidene Wissen um Körpersprache verdeutlicht uns, dass wir im Coaching nicht nur hin-hören, sondern auch aufmerksam hin-schauen. Man kann hinschauen und nichts sehen und man kann hinschauen und ein ‚Aber‘ oder eine ‚Idee‘ im Gesicht und in der Körperhaltung des Ratsuchenden vermuten und diese mit in das Gespräch einbeziehen.

DAS ERKENNEN
EINER
LÖSUNG
KÜNDIGT SICH
OFT SCHON
KÖRPERSPRACHLICH AN

Rückmeldungen geben

Persönliche Entwicklung kann aus unserer Sicht dann stattfinden, wenn eine Mischung aus Anerkennung und Konfrontation den Coachee erreicht. Demzufolge betrachten wir das Feedback als wesentlichen Teil des Coachings. In unseren zu Beginn formulierten Thesen beschreiben wir eine Feedbackarmut in der Lebenswelt der Studierenden, insbesondere das zukunftsorientierte Feedback betreffend. Hier können wir im Coaching einen wichtigen Ausgleich schaffen, um dem dringenden Bedürfnis nach Rückmeldung nachzukommen. Der Blick des Gegenübers ermöglicht Selbstwahrnehmung.

Wir geben immer wieder Feedback. Dabei ist es uns wichtig, vorher abzufragen, ob eine Rückmeldung gewünscht wird: „Ich würde Ihnen gerne eine Rückmeldung über ... geben“, „Sind Sie interessiert an meiner Wahrnehmung zu ...?“ Außerdem respektieren wir die vom Coachee gesetzten Grenzen. Wer beispielsweise nicht über seine Eltern sprechen möchte, braucht auch keine Rückmeldung dazu. Das Feedback soll dem Coachee zu einer realistischen Selbsteinschätzung verhelfen, dafür sprechen wir direkt an, was wir wahrnehmen und beziehen uns auf aktuelle Situationen. Dabei gilt: Je passender die Wahrnehmung, desto höher die Lernchance. Selbstverständlich ist uns bewusst, dass wir hier in unserer Wahrnehmung auch einen subjektiven Standpunkt einnehmen. Diese subjektiven Wertungen formulieren wir deshalb als Ich-Botschaften und signalisieren damit deutlich, dass es sich um unseren persönlichen Eindruck handelt.

So wichtig das Feedback im Coaching ist, wir dürfen den Coachee nicht mit zu vielen Rückmeldungen überfordern. Wir laden ein, unser Feedback als eine von vielen möglichen Außenwahrnehmungen zu betrachten. Es versteht sich von selbst, dass unsere Rückmeldungen explizit keine Handlungsanweisungen sind.



Metaphern nutzen

Menschliche Denkprozesse laufen sowohl sprachlich als auch bildhaft metaphorisch ab – insofern prägen Metaphern unser alltägliches Denken. Wir denken bildhaft und berichten bildhaft über Ereignisse und Befindlichkeiten. Dabei entlehnen wir Begriffe aus einem eigentlich anderen Bezugsrahmen, wir sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht, wir stehen auf wackeligem Grund, wir fühlen uns frei wie ein Vogel. Unsere Sprache ist voll

davon und wir bedienen uns der bildhaften Übertragungen meist unbewusst.

Ein entscheidendes Grundprinzip der Coachingarbeit ist der Perspektivwechsel. Wir als Coaches unterstützen den Ratsuchenden dabei, eine andere Sichtweise einzunehmen. Dazu eignen sich hervorragend Sprachbilder, weil sie uns ermöglichen, von der geläufigen rational-analytischen Beschreibung in eine bildlich intuitive Beschreibung zu wechseln. Andere Hirnareale werden aktiviert; durch eine andere Sprachweise kann sich die Betrachtungsweise auf eine Fragestellung oder ein Problem ändern. Die Arbeit mit Sprachbildern kann im Coaching eine Hebelwirkung haben.

Welche Möglichkeiten haben wir?

- Wir können die inneren Bilder des Ratsuchenden aufgreifen. Bietet jener diese im Gespräch meist unbewusst an, etwa „Ich stehe wie vor einer Wand und finde die Tür nicht“, nehmen wir diese auf und arbeiten damit auf wörtlicher Ebene weiter, um zu verstehen, wofür das Bild in der tatsächlichen Erfahrung steht. Beispielsweise: „Wie würden Sie sich zur Wand positionieren, damit Sie die Tür finden können?“ oder „Sie haben möglicherweise bereits eine Vorstellung davon, was sich hinter dieser Tür befindet...“
- Wir können Sprachmuster der Studierenden bewusst durchkreuzen, indem wir gegenläufige

Metaphern anbieten. Dies ist besonders dann unterstützend, wenn die Ratsuchenden sich in einer Problemmetaphorik aufhalten „Ich fühle mich in meiner Berufsfindung wie auf einer Odyssee“ hin zu „Wenn Sie Odysseus sind, welche Schätze bringen Sie mit nach Hause?“

- Manchmal bietet es sich auch an, nach inneren Bildern zu fragen: „Wenn Sie Ihre Situation als eine Landschaft/Blume/Baum etc. beschreiben müssten, welches Bild wählen Sie?“
- Oder aber, wir versuchen für die kognitiven Inhalte des Erzählten ein passendes Bild zu finden und bieten es dem Coachee an: „Für mich klingt es ein bisschen so, als könnten Sie sich nicht entscheiden, was Sie heute kochen sollen, weil der Kühlschrank so voll ist..., was ist denn da alles drin und welches schmackhafte Gericht kann daraus entstehen?“ Die Reaktion des Gegenübers verrät schnell, ob die Metapher passend ist und ausgebaut werden kann. Springt der Ratsuchende nicht darauf an, beharren wir keinesfalls!

Aller Arbeit mit Metaphern ist gemein, dass sie einen Abstand zur Situation herstellen können. Wir können durch die Arbeit mit Bildern von einer Problem- zu einer Lösungssprache finden und somit die Ressourcen der Ratsuchenden freilegen.

Was uns wichtig ist: Sprachbilder können als Landkarten verstanden werden, sind aber selbst nie das Land!

Wir achten folglich darauf, einen Realitätsbezug wieder herzustellen, etwa so "Wenn Sie jetzt am Ende Ihres Studiums Ihre Schatzkiste öffnen... welche Fähigkeiten darin sind für Ihren zukünftigen Weg relevant?"



DURCH EINE
BILDHAFTE SPRACHE
KANN SICH DIE
BETRACHTUNGSWEISE
AUF EINE
FRAGESTELLUNG
ODER EIN PROBLEM
ÄNDERN

Wertungen zurückhalten

In der Beratung ist es unerlässlich, klare Bewertungen geben zu können, also eine Orientierungshilfe zu geben, die zwischen gut, mittel und schlecht liegt. Dies gilt beispielsweise für gut strukturierte Lebensläufe, gelungene oder weniger gelungene Anschreiben oder ein passendes Bewerbungsoutfit.

Im Coachinggespräch, das ganz auf Selbsterkenntnis setzt, sind Bewertungen hingegen hinderlich. Es bedarf viel Übung, um sich diesem Muster, das unser Leben permanent begleitet, zu entledigen. Wenn wir uns der Lebenswelt des Studierenden hinwenden und uns des Aktiven Zuhörens bedienen, kann es gut gelingen, Wertungen vor allem in der ersten Phase des Prozesses zurückzuhalten.

Mit einer Wertung sind wir immer in unserem Bild der Welt, mit einer Wiederholung und einem Einfühlen in die Welt des Studierenden maßen wir uns hingegen keine Wertungen an. Es ist seine Welt und wir können sie so akzeptieren. Erst indem wir sie so akzeptieren, kann der Ratsuchende seine Sicht verändern.

Metaebene einnehmen

Im Coaching gehen wir immer wieder auf die Metaebene, das heißt wir nehmen eine übergeordnete Sichtweise ein. Es ist, als würde man im Gespräch ab und zu wie auf eine Leiter klettern und sich die ganze Situation einmal von oben anschauen.

Auf der Metaebene sprechen wir über das Sprechen, beispielsweise über unser Vorgehen. Das ist besonders notwendig wenn

- Störungen und Unklarheiten auftreten;
- reflektiert werden soll, an welcher Stelle des Prozesses wir uns befinden;
- wir begünden, warum wir welche Methode vorschlagen;
- wir bestimmte Fragen stellen;
- wir aus psychologischen Spielen aussteigen wollen.

Wir kommunizieren auf der Metaebene mit Ich-Botschaften, beispielsweise:

- „Ich nehme gerade wahr, dass...“
- „Mir ist jetzt wichtig, dass...“
- „Ich frage das, weil...“

Hierbei werden Störungen, Unklarheiten, Vorgehensweisen benannt, um den Prozess zu reflektieren. Auf Bewertungen oder Beurteilungen verzichten wir. Die Metaebene einnehmen zu können ist eine wichtige Fä-

higkeit in der Gesprächsführung, damit zum Beispiel der Ausstieg aus verfänglichen psychologischen Spielen gelingt.

...ALS WÜRDEN MAN IM
GESPRÄCH AB UND ZU
WIE AUF EINE
LEITER KLETTERN

Fragen – gewusst wie

Wir sind überzeugt davon, dass Fragen ein Gespräch voranbringen und gekonntes Fragen auch in Coachinggesprächen ein wichtiges und hilfreiches Mittel ist.

Die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen, ist eine der zentralen Merkmale eines gelingenden Coachings. Und genau so wie das Aktive Zuhören eine erlernbare Kunst.

Mit Fragen werden Denk- und Dialogrichtungen gebahnt. Wer fragt, spielt den Ball weiter und fokussiert den Ort der nächsten Interaktion. Fragen erzeugen gleichzeitig Bewegung und Konzentration. Konzentration, die beide Gesprächspartner brauchen, um ernsthaft bei der Sache zu bleiben und Bewegung, die nötig ist, um in der Sache voranzukommen. Fragen können neue Impulse in das Spiel bringen!



DIE RICHTIGEN
FRAGEN
ZUR RICHTIGEN
ZEIT ZU STELLEN
IST EINE
ERLERNBARE
KUNST

Fragen in Aussagen verwandeln

Gleichwohl gibt es in einfühlsamen Gesprächssituationen immer auch Momente, in denen es völlig unpassend wäre, eine Frage zu stellen. Denn Vorsicht ist geboten: fühlt sich der Ratsuchende zu viel gefragt, entstehen leicht Blockierungen und er hat das Gefühl ausgefragt zu werden. Das ist den meisten Menschen äußerst unangenehm. Hilfreich ist es hier – und die Kunst des Aktiven Zuhörens trägt dazu bei – in einer Art Beiläufigkeit Kommentare oder vorsichtige positive Unterstellungen einfließen zu lassen.

Wir probieren:

„Ich nehme an, Sie haben sich im Vorfeld schon Gedanken gemacht, was Sie heute hier tun wollen...“

Anstelle von:

„Was möchten Sie heute hier tun?“

Wenn wir fragen, dann ist die Art des Fragens von entscheidendem Erfolg für das Gespräch. Damit meinen wir nicht das Anwenden einer auswendig gelernten Fragetechnik, denn das spürt unser Gegenüber sofort. Natürlich ist es eine Voraussetzung, die Fragen zu kennen, um sie anwenden zu können. Entscheidend für den Gesprächserfolg ist aber wohl eher die intuitive Nutzung derselben.

Im Folgenden wollen wir eine Auswahl der aus unserer Sicht entscheidenden Frageformen aufführen, die im Einzelnen bei der Beschreibung der Coachingmethoden anwendungsbezogene Erwähnung finden.

Allen Fragen im Coachingprozess geht natürlich – und das können wir gar nicht oft genug betonen – eine wertschätzende Haltung und ein Gespräch auf Augenhöhe einher. Wir kennen den richtigen Weg für den Ratsuchenden nicht, aber wir können ihn dabei unterstützen, dass er oder sie ihn selbst (wieder)erkennt. Wir sind wahrhaftig neugierig und aus dieser Neugierde entspringen die Fragen.

Der Erfolg von Fragen misst sich dabei an Kriterien wie

- Welche Information brauche ich als Coach?
- Was führt das Gespräch weiter, bringt es voran?
- Welche Fragen bringen Neues und verhindern, dass der Ratsuchende schon hundertmal Gesagtes abbruft und sich im Problemkreis dreht?

Frageformen

Zunächst ist es wichtig, auch wenn es vielleicht auf den ersten Blick banal erscheint, zwischen drei Fragearten zu unterscheiden, nämlich:

- **Offene Fragen**

„Was davon ist Ihnen für unser Gespräch am wichtigsten?“

- **Geschlossene Fragen**

„Wollen Sie heute an Ihrem Profil arbeiten?“

- **Suggestive Fragen**

„Sicher wollen Sie heute an Ihrer bisher erfolglosen Bewerbungsstrategie arbeiten?“

Offene Fragen öffnen. Sie öffnen das Gespräch, sie öffnen den Kontakt, sie öffnen die Sichtweisen. Sie sind besonders bei der Eröffnung von neuen Themenfeldern vorzuziehen. Offene Fragen können in vielfältigster Weise gestellt werden und je variantenreicher wir auf der Klaviatur spielen können, desto eher kann es uns gelingen, den Coachee aus gewohnten und nicht erfolgreichen Denk- und Handlungsmustern herauszuführen. Offene Fragen beginnen in der Regel mit einem W!
Wer ? Was ? Wann? Wie? Wozu? Mit wem?

Geschlossene Fragen können am Ende eines Prozesses sinnvoll sein.

„Sind die nächsten Schritte klar für Sie?“

Auf suggestive Fragen verzichten wir ganz.

**OFFENE
FRAGEN
ÖFFNEN**

Systemische Fragen im Coachinggespräch

Ausgehend von der konstruktivistischen Annahme, dass jedes Individuum selbst für seine Wirklichkeitskonstruktion verantwortlich ist und diese folglich veränderbar ist, richten sich die systemischen Fragen eben darauf, wie der Ratsuchende bestimmte Aspekte seiner Welt sieht.

Sie eignen sich besonders dann, wenn es darum geht, Personen dabei zu unterstützen, für schwierige Fragestellungen neue Lösungen zu finden. Voraussetzung für den Einsatz systemischer Fragen ist:

- die Kenntnis derselben,
- die Bereitschaft des Coachees, eine Außenperspektive einzunehmen,
- ein behutsamer Umgang damit.

Manchmal scheint es allzu verführerisch, systemische Fragen als Allheilmittel einzusetzen. Nach unserer Erfahrung sollten es innerhalb eines Gespräches auf keinen Fall zu viele sein. Zeigen wir uns allzu begeistert von unseren Fragen, besteht nämlich die Gefahr, den Ratsuchenden zu verlieren. Fragen dürfen in keinem Fall zu Technik verkommen!



FRAGEN
DÜRFEN
BEHUTSAM
EINGESETZT
WERDEN,
UM NICHT ZUR
TECHNIK ZU
VERKOMMEN

Wir finden folgende Fragetypen und Fragen in der Arbeit mit unseren Ratsuchenden hilfreich:

Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion

Sie fragen danach, wie verschiedene Beteiligte – bei Studierenden oft die Eltern oder Partner – die Ursachen, den Verlauf und den aktuellen Zustand einer Situation wahrnehmen.

- Wie beschreibt Ihre beste Freundin Ihre besonderen Fähigkeiten?
- Von wem kommt Ihre wiederholte Aussage: Lehrer sei der einzig sichere Beruf?
- In welchen Situationen werden Ihnen Ihre Existenzsorgen besonders bewusst? In welchen sind sie ganz verschwunden?

Fragen zur Möglichkeitskonstruktion

Dies sind die sogenannten hypothetischen Fragen – was wäre wenn...? Unterformen sind die Verbesserungs- oder Verschlimmerungsfragen. Sie ermöglichen in der Regel ganz neue Perspektiven, aus denen sich anschließend Ziele ableiten lassen.

- Angenommen, Sie könnten nicht scheitern... wo treffe ich Sie dann in fünf Jahren?
- Wenn eine Fee käme und Ihnen einen Berufseinstieg zaubern würde, wie sähe der aus?
- Was müssten Sie tun, um garantiert keinen Beruf zu finden, der zu Ihnen passt?
- Was müssten Sie tun, um nie mehr Entscheidungen treffen zu müssen?

Differenzierungsfragen

Wir wissen, dass Menschen in Stresssituationen zu Dichotomisierungen, zu einem Schwarz-Weiß-Denken neigen. Nur ein Teil der Ratsuchenden kommen zu uns, weil sie eine Bestätigung für ihren selbstüberzeugten Auftritt brauchen. Die meisten suchen uns auf, weil sie sich in einer Situation der Unsicherheit befinden, oft gekoppelt mit nicht unerheblichen Existenzsorgen. Die Differenzierungsfragen laden dazu ein, Ideen, Überzeugungen, Konzepte und Erfahrungen genauer zu unterscheiden und abzustufen und so wieder zu einer Relation zurückzufinden, in der nicht alles schwarz oder weiß ist. Dies lässt sich einfach durch Skalierungsfragen, Fragen nach Prozenten oder nach Klassifizierungen erreichen:

- Sie schätzen Ihre Fähigkeit, selbstbewusst in den Bewerbungsprozess zu gehen, momentan auf einer Skala 0-10 bei fünf ein. Was müsste passieren, damit Sie zu einer sieben oder acht kommen? Was tun Sie selbst? Wo brauchen Sie Unterstützung?
- Welche Ihrer Fertigkeiten werden Ihrem zukünftigen Arbeitgeber am meisten nützen, welche am wenigsten?
- Wie sicher sind Sie in Prozenten zum jetzigen Zeitpunkt über Ihr berufliches Ziel? Wie sicher waren Sie sich zu Beginn des Studiums?

Zirkuläre Fragen

Sie ermöglichen wichtige neue Informationen über intrapersonelle Interaktionsprozesse, das heißt wir können als Coach ein bisschen besser verstehen, wie die inneren Bewertungen und Auseinandersetzungen ablaufen und welche Hypothesen für den Coachee handlungsleitend sind. Das zirkuläre Fragen ist dabei immer ein zunächst etwas verkopft anmutendes ‚Um-die-Ecke-Fragen‘. Gerade diese Distanzierung ermöglicht aber neue Sichtweisen, oft sehr erstaunliche.

Zu unseren Lieblingsfragen zählen:

- Was schätzen Sie, erwarten Ihre Eltern jetzt von Ihnen?
- Angenommen, ich würde Ihren ehemaligen Lieblingslehrer zu Ihren Fähigkeiten befragen, welche Antworten bekäme ich?

- Wie glauben Sie, beurteilt der Personalverantwortliche des Unternehmens Ihrer Wahl Ihre Kompetenzen?
- Was vermuten Sie, zu welchem Teil Ihrer Biografie werden Sie im Vorstellungsgespräch ausführlich und spontan Stellung nehmen können?
- Aus Sicht Ihres potentiellen Arbeitgebers... was macht Sie für ihn attraktiv? Weshalb wird er Ihnen die Stelle geben wollen?

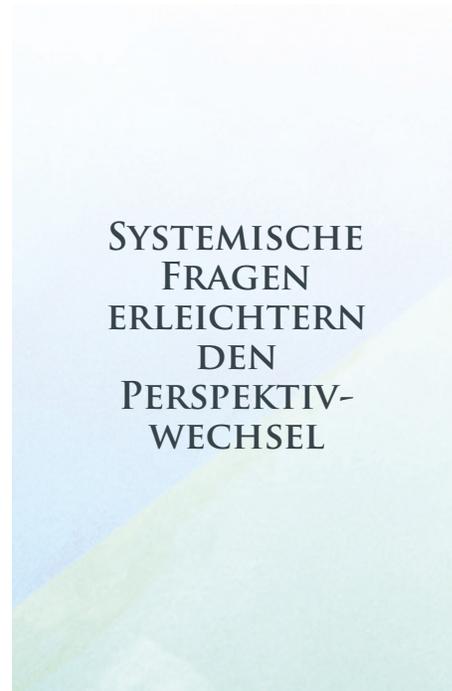
Diese Fragen sind unter anderem deshalb so erhellend, weil sie die Studierenden dazu einladen, einmal die Brille desjenigen aufzusetzen, der sich für ihn oder sie entscheiden soll. Das ermöglicht eine ganz andere Gestaltung der Bewerbungsunterlagen und eine sichere Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs.

Fragen zu Lösungsversuchen

Sie dienen dazu, einerseits herauszufinden, welche Lösungsversuche schon unternommen wurden und bieten andererseits neue Anhaltspunkte, wie Neues mit Bewährtem kombiniert werden kann.

- Welche Versuche haben Sie schon unternommen, um Ihr berufliches Ziel zu verwirklichen?
- Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?
- Was hat sich in Ihren Augen als sinnvoll erwiesen?
- An welchem Punkt würde Ihr Umfeld Ihre Lösungsversuche anders einschätzen als Sie?
- Auf welche Ressourcen, innere wie äußere, können Sie sich auf jeden Fall verlassen?

Abschließend wollen wir festhalten, dass sowohl Fragen zu stellen als auch Fragen in Aussagen zu verwandeln eine erlernbare Kunst ist, die nicht zur Technik verkommen darf. Wann welche Frage zum Einsatz kommt oder nicht, ist abhängig von der jeweiligen Situation, den Vorlieben des Coaches, der Intuition und der Notwendigkeit im Prozess.



Biografische Bedürfnisse

Ausgehend von der Annahme, dass jedes Lebensalter bestimmte Fragen aufwirft und bestimmte Ressourcen zur Verfügung stellt, eignen sich manche Fragen ganz besonders für die entsprechend notwendige Entwicklung. Die meisten unserer Ratsuchenden befinden sich in den Zwanzigern, sie sind also zwischen 20 (selten darunter) bis 29 (gelegentlich darüber). Es ist die Lebensphase des ‚Sich-Ausprobierens-in-der-Welt‘, der großen Empfindungen und der Freiheit, in der mit Rollen gespielt wird und werden darf. Die kontroverse Diskussion um das jugendliche Alter der Bachelorabsolventen knüpft hier an: die einen befürworten die Einstellung gerade sehr junger Absolventen. Sie seien noch formbar ganz im Sinne der Unternehmensziele. Andere plädieren für jene, die diese Lebensphase genutzt haben, um möglichst viele praktische und damit lebenspraktische Erfahrungen zu machen.

In unseren Coachinggesprächen sprechen wir diese kontroverse Haltung an und weisen jeweils auf Chancen und Gefahren hin. Es spricht selbstverständlich nichts dagegen, sich nach dem Bachelor für einen Direkteinstieg bei einem Unternehmen zu bewerben. Ebenso wenig spricht aber auch dagegen, sich mit einer scheinbar kurvigen Biografie selbstbewusst dem Einstieg zu stellen.

Biografisch wohnt dieser Lebensphase eine gewisse Entscheidungsunfähigkeit inne. Es ist noch schwierig, das Wesentliche zu erkennen. Die Umfrage hat es bestätigt. Alles scheint möglich in dieser Lebensphase. Denn das Leben ist in seiner Endlichkeit noch nicht spürbar. Gleichzeitig gibt es eine Suche nach Vorbildern und Mentoren, die mehr Erfahrung haben und eine Art Leitplanke der Orientierung bilden. Auch in dieser Funktion sind wir als Coaches in der Arbeit mit Studierenden gefragt und müssen uns zweierlei sehr bewusst sein:

- Das Coaching dient einerseits dazu, Möglichkeitsräume zu erweitern, d.h. Motivationen und Fähigkeiten zu neuen Ideen zu kombinieren und daraus einen Berufswunsch, ein mögliches Berufsfeld zu generieren.
- Das Coaching dient andererseits dazu, Räume zu verengen, Orientierung zu geben und durch Rückmeldungen Grenzen zu zeigen. Wir dürfen nicht nur, nein, wir müssen sogar in Anbetracht der Bedürfnisse dieses biografischen Abschnittes direktiv sein!

Gerade Letzteres ist ein wichtiges Unterscheidungskriterium zwischen einem Coaching für Führungskräfte mittleren Alters und einem Coaching für Studierende.

Psychologische Spiele, Dramadreieck und Typen zu Besuch

Zu unseren Selbstreflexionen, die im Anschluss eines jeden Coachinggespräches stehen und die unter anderem Anlass für den vorliegenden Bericht waren, gehört auch die Frage: Wie geht es uns als Coach nach dem Gespräch? Wie ist unsere eigene Energielage?

Dabei stellen wir fest, dass wir uns dann besonders ausgelaugt fühlen können, wenn es uns nicht gelungen ist, klassische Fallen zu meiden und uns umgekehrt dann bereichert fühlen, wenn wir auf unbewusste Spieleinladungen der Ratsuchenden angemessen reagiert haben. Worum geht es?

Hier ein Spielverlauf aus der Praxis:

Ratsuchender: *„Ich komme zu Ihnen, weil ich nicht weiß, was ich mit meinem Abschluss alles so anfangen kann...“*

- Spieleeinladung (unausgesprochen): Sie, als Mitarbeiter des Career Service wissen bestimmt Bescheid.

Coach: *„Da finden wir bestimmt etwas. Haben Sie sich denn schon bei... informiert?“*

- SpieleEinstieg (Einladung wird unbewusst angenommen): Ich habe eine Idee für Sie!

Ratsuchender: *„Ja, aber da hab ich mich nicht gut zu recht gefunden, das war so unübersichtlich, ich wusste gar nicht wo ich anfangen sollte.“*

Coach: *„Dann empfehle ich Ihnen, zunächst bei... zu recherchieren.“*

Ratsuchender: *„Hab ich schon gemacht, leider ohne Erfolg.“*

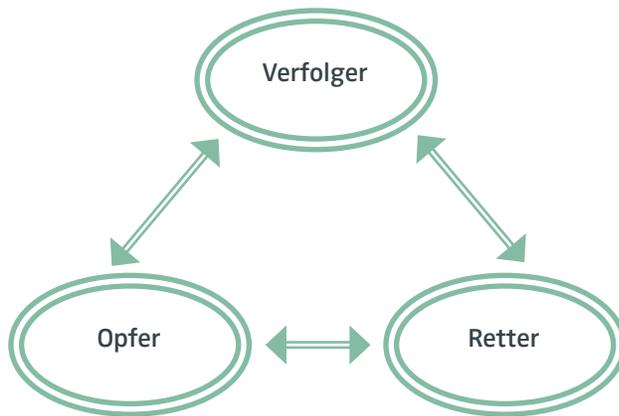
Was wird passieren? Vermutlich wird das Gespräch im Pingpong so weitergehen. Der Coach wird Vorschläge machen, die der Ratsuchende ablehnen wird. Am Ende werden beide erschöpft und frustriert sein und der Coachee ist keinen Schritt weiter. Wir sind in einem klassischen Ja-Aber Spiel gelandet.

Was können wir nun tun, um solche Spielmuster zu vermeiden? Wie gelingt der Ausstieg, sollten wir versehentlich hineingeschlittert sein? Wir verstehen, dass der Ausstieg nur über die Metaebene funktionieren kann.

Coach: *„Ich habe den Eindruck, Sie können mit meinen Ideen nichts anfangen. Lassen Sie uns einen anderen Weg versuchen.“*

Dramadreiseck

Das Dramadreiseck erklärt in einer einfachen Grafik, was in solchen Kommunikationsmustern passiert. Wir halten seine Kenntnis für wichtig, um sinnvolle Unterstützung geben zu können. Es ist wie die psychologischen Spiele auch ein Modell aus der Transaktionsanalyse und beschreibt folgendes Kommunikationsmuster mit wechselnden Rollen.



Der Retter

hilft, ohne gebeten worden zu sein, tröstet, gibt Rat, unterstützt, weil er sein Gegenüber nicht für fähig hält.

Der Verfolger

weist zurecht, kritisiert, setzt herab, klagt an, macht Vorwürfe, weiß, wo es lang geht.

Das Opfer

macht sich klein, unterwürfig, hilflos, schüchtern, unwissend, wertet sich selbst ab.

Wie im letzten Kapitel zu sehen, laden Studierende gelegentlich zu Spielen aus der Opferrolle ein. Erkennen können wir es an Aussagen wie:

„Ja, aber...“

„Ich bin immer...“

„Mich will ja sowieso keiner“

Die Gefahren für uns als Coaches liegen auf der Hand: sind wir uns dieses negativen Kommunikationsmusters nicht bewusst und steigen in das Spiel ein, geraten wir allzu leicht in die beelternende Retterrolle oder aus Unmut und Verärgerung, weil ja meine gut gemeinten Ratschläge nicht auf fruchtbaren Boden fallen, in die Verfolgerrolle. Die Heimzahlung erfolgt dann manchmal auf dem Evaluationsbogen.

Was also sind die Konsequenzen?

Es wird wieder einmal deutlich, dass die innere Haltung unseren Gesprächspartner gegenüber mindestens so wichtig ist, wie der Gesprächsinhalt selbst. Nur eine ‚Ich bin ok-du bist-ok Haltung‘ regt den Ratsuchenden zur Nutzung des eigenen Potenzials und zur Erweiterung seiner bisherigen Möglichkeiten an.

Doch was ist, wenn wir dennoch in die Falle getappt sind, uns auf eine Spieleeinladung eingelassen haben und wir uns erstaunt in wechselnden Rollen des Dra-

madreeicks wiederfinden? Dann machen wir uns bewusst, dass wir uns nicht in den Inhalt locken und verstricken lassen. Das einzige Mittel, das hilft, ist der Ausstieg über Meta-Kommunikation, zum Beispiel: „Ich habe den Eindruck, wir drehen uns im Kreis“ oder „Ich merke gerade, dass nichts von dem, was ich Ihnen anbiete, greifen will“.

Studierende, die in der Opferrolle in das Coaching kommen und deren unbewusste Spieleinladung nicht angenommen wird, reagieren darauf übrigens meistens freudig überrascht und können aus der Opferrolle aussteigen und in die Selbstverantwortung finden. Ein beispielhafter Kommentar aus den Evaluationen: „Ich dachte der Coach würde mich fertig machen, mir meine Unfähigkeit bestätigen. Stattdessen habe ich Neues an mir entdeckt und Mut bekommen. Ich gehe gestärkt in meine nächsten Schritte.“

Typen erkennen

Wir finden für unsere Arbeit ein Modell hilfreich, das drei Beziehungstypen unterscheidet.

Den Besucher,

der aus einem äußeren Druck (Eltern, Partner) in das Coaching findet, selbst aber kein wirkliches Anliegen hat und einfach nur mal so schauen will, was wir ihm anbieten können. Als Coach müssen wir damit rechnen, dass der Ratsuchende selbst kein Thema mitbringt, selbst wenn sein Umfeld das offenkundig anders sieht. Besucher neigen zu Spieleinladungen. Reagieren wir darauf, tappen wir in die Falle und handeln uns Widerstand ein. Was hilft?

Freundlich bleiben und der subjektiven Wahrnehmung des Ratsuchenden Glauben schenken! Er wird seine Gründe haben, so zu denken und zu handeln wie er es tut. Damit umgehen wir den absehbaren Widerstand und können im weiteren Verlauf darauf schauen, was schon geklappt hat. Das funktioniert manchmal auch mit paradoxen Interventionen gut, etwa mit der Frage: „Wenn ich Sie richtig verstehe, haben Sie gar keinen Anlass, sich zu uns in den Career Service zu begeben“. Manchmal kann auch ein Abbruch des Gespräches sinnvoll sein.

Den Klagenden,

der ein Thema hat, aber nicht die wirkliche Absicht, selbst etwas daran zu ändern. Sie finden sich zum Gespräch ein, weil sie in der Hoffnung leben, wir als Mitarbeiter des Career Service könnten den Weg weisen.

In der Art: „Sagen Sie mir doch mal, wo ich eigentlich hin will.“ Klagende verharren in der Problemsprache und laden gern zu dem obengenannten ‚Ja-aber Spiel‘ ein. Was hilft? Bevor wir der Versuchung erliegen, den Ratsuchenden umzustimmen, ist es zunächst auch hier sinnvoll, ihn in seiner Sicht der Lage ernst zu nehmen. Gute Erfahrungen machen wir damit, eine Weile zuzuhören und dann eine recht deutliche Rückmeldung zu geben. Folgen können dann die Frage nach Ausnahmen oder danach, was auf gar keinen Fall verändert werden soll. Dies kann auch als Hausaufgabe zwischen den Coachingsitzungen sinnvoll sein. Wenn der Klagende einen eigenen Veränderungswillen bekundet, also in Selbstverantwortung ein Anliegen bearbeiten will, haben wir den Kunden.

Den Kunden,
der tatsächlich selbst etwas unternehmen will und dem wir durch unsere Unterstützung einen hilfreichen Rahmen bieten können. Der Kunde erweist sich als kundig seiner Person, seines Themas und seiner Lösungen: Einem erfolgreichen Coachingverlauf steht keine Hürde im Weg.

Diese Unterscheidungen dürfen nicht als Eigenschaften von Menschen verstanden werden. Sie beschreiben nur unterschiedliche Merkmale der Interaktion zwischen Coach und Ratsuchendem und sind veränderbar. Wie wir sehen, kann ein Klagender bei guter Gesprächsführung zum Kunden werden. Wichtig ist für uns in der Rolle als Coach, nichts zu forcieren. Bemerkenswerterweise ermöglicht dies beiden Beteiligten die notwendigen

Handlungsspielräume.

Indem wir eine innere Unterscheidung dieser drei mehr oder weniger veränderungsbereiten Beziehungstypen schaffen, ermöglichen wir Veränderung.

Im nun folgenden Kapitel geben wir einen direkten Einblick in Coachingverläufe und öffnen das Fenster zu unserer praktischen Umsetzung.

**KLAGENDE
KÖNNEN
BEI GUTER
GESPRÄCHS-
FÜHRUNG
ZU KUNDEN
WERDEN**

C

oaching Methoden

Vermutlich arbeitet jeder Coach mit mindestens einer Handvoll von Methoden, die sich in seiner Praxis als sinnvoll erwiesen haben. Aus Fortbildungen oder durch die Zusammenarbeit mit Kollegen kommen neue hinzu, schön ist es, wenn gelegentlich eigene entwickelt werden. Eine Auswahl unserer Lieblingsimpulse wird nachstehend beschrieben. Dabei orientieren wir uns an der geschilderten Dreiteilung unserer Coachingprozesse.

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, aus jeder Phase drei Methoden möglichst anschaulich darzustellen, so dass wir unsern Lesern einen sofortigen praktischen Nutzen ermöglichen können. Da die Methoden aus der Coachingpraxis von Sabine Sambeth stammen, werden sie in der Ich-Form beschrieben.

Gesprächsphase I: Kontakt und Orientierung

In der ersten Phase eines Coachingprozesses kläre ich neben dem Auftrag die Fragen:

- Wen habe ich vor mir?
- Worum geht es?

In der ersten Phase geht es primär darum, die Hintergründe des Anliegens möglichst präzise herauszuarbeiten und eine tragfähige Arbeitsbeziehung zu schaffen. Dazu eignen sich in der Praxis die folgenden Methoden.

Methode ‚Best Friend‘

Kommen Coachees in das Gespräch und fangen hastig an zu erzählen und ich erkenne: Das haben sie schon oft genauso erzählt, dann unterbreche ich sofort und lade zu einem wirkungsvollen Experiment ein, das ich wie folgt formuliere:

„Lassen Sie uns einmal etwas Neues probieren, damit

erstens ich verstehe, worum es geht und zweitens Sie vielleicht durch das Erzählen schon einen neuen Blick auf die Situation bekommen. Einverstanden?“

„Dann stellen Sie sich doch einmal vor, Sie seien Ihre eigene beste Freundin/bester Freund und kennen die ratsuchende Person seit deren Geburt. Sie haben alle Höhen und Tiefen mitbekommen, waren als Freund an allen Entscheidungen beteiligt. Sie mögen sie/ihn selbstverständlich sehr, schätzen die Persönlichkeit mit allen Ecken und Kanten. Fangen Sie doch einfach mal an zu erzählen, was Sie über Ihre Freundin/Freund erzählenswert finden....was mir helfen könnte sie/ihn und die Situation besser zu verstehen...“

In der Regel können sich die meisten Studierenden auf dieses Experiment gut einlassen und eine Erzählung aus der dritten Person gelingt leicht. Eine bewährte Anfangsfrage ist die Frage nach dem Berufswunsch in der Pubertät oder auch zu Zeiten des Abis, in etwa so:

„Können Sie sich noch daran erinnern, was Ihre Freundin werden wollte, als sie so 14, 15 war?“ oder „Was hat sie Ihnen damals mitgeteilt, als das Abi näher rückte und alle sich fragten, wie geht es danach weiter?“

Entscheidend in meiner Rolle als Coach ist, dass ich den Rollenwechsel ernst nehme und das ungewohnte Sprechen wie ein tatsächliches Gespräch über einen Dritten führe. Ich führe mit Fragen und mache selbst Notizen, die im zweiten Schritt Grundlage für eine Zusammen-

fassung und eine Rückmeldung sein können. Weiterführende Fragen sind so möglich:

- *„Was denken Sie, kann Ihre Freundin besonders gut?“*
- *„Wann haben Sie sie zum letzten Mal so richtig motiviert erlebt?“*
- *„Wissen Sie, ob es in Ihrem Umfeld einen Menschen gibt, der schon den Beruf hat, den Ihr Freund sich wünscht?“*
- *„Was schätzen Sie besonders an Ihrer Freundin?“*
- *„Welche Fähigkeiten hat Ihr Freund, von der er selbst wenig Gebrauch macht?“*
- *„Worüber können Sie sich immer wieder aufregen?“*
- *„Was wünschen Sie ihr?“*
- *„Wo sehen Sie Ihre Freundin in fünf Jahren?“*

Je nach Fokus und Gesprächsverlauf sind hier alle Arten des systemischen Fragens möglich. Die Methode hat fast immer eine Auflockerung der Gesprächssituation zur Folge. Dies ist für den weiteren Verlauf der Coachingbeziehung nicht zu unterschätzen, da die meisten doch wie beschrieben mit einer eher vorsichtigen Haltung in das Gespräch kommen.

Die Methode gestattet auf spielerische Weise etwas, was sonst eigentlich nicht erlaubt ist und doch gern gemacht wird: das Reden über Dritte! Gelingt der Perspektivwechsel, wird augenzwinkernd und liebevoll über Wollen und Werden des Coachees gesprochen und ich als Coach erfahre die zentralen Hintergründe. Ich kann

durch die Ausrichtung meiner Fragen auf die vorhandenen Ressourcen zusteuern und erkenne, ob jemand mit einem echten Anliegen kommt. Gleichzeitig verlässt die Darstellung die gewohnten Redebahnen und macht vor allem für die Ratsuchenden neue Aspekte sichtbar.

Ausgehend von der Idee, dass alles Potenzial schon im Coachee angelegt und nur freigelegt werden muss, ermöglicht diese Methode auf natürliche Weise eine notwendige Distanzierung zur eigenen Person. Klarheit und Schärfe können entstehen, weil die eigene Biografie dem Coachee nicht vor der Nase klebt und dadurch zwangsläufig Unschärfen entstehen. Durch Distanz wird Klarheit möglich.

Methode ‚Selbstwert stärken‘

Kommen Studierende nicht zu einem klaren Berufsziel, sind Selbstzweifel ein großes Hindernis. Wie heimliche Glaubenssätze schleichen sich sogenannte Selbstwerttrüber ein, gewinnen die Oberhand und bestimmen Tagesverläufe. Das können Selbstaussagen der Ratsuchenden sein, wie:

- Ich bin eh zu doof für die Welt...
- Ich kann nichts richtig...
- Alle anderen sind viel besser als ich...
- Nie kann ich mich entscheiden...

Die Liste ist beliebig erweiterbar. Fällt mir im Coaching auf, dass die Räuber am Werk sind, habe ich eine gute

Möglichkeit entwickelt, diese in, nennen wir es Selbstwertschenker, umzuwandeln. Das Werte- und Entwicklungskquadrat gibt hier hilfreiche Unterstützung. Denn meistens liegen Räuber und Schenker ganz nah beieinander: Der Selbstwerttrüber ist also die negative Ausprägung einer eigentlich im Kern positiven Eigenschaft oder Verhaltensweise.

Ein Beispiel:

Ein Absolvent wagte den Schritt auf den Arbeitsmarkt nicht, weil sein Selbstwerttrüber immer wieder vorgab, er sei „zu doof für die Welt“. Bei näherem Hinsehen zeigte sich, dass er manchmal mit der Schnelligkeit der anderen nicht zurecht kam und sich selbst als eher langsam wahrnahm. Hinter dieser Langsamkeit stand die positive Verhaltensweise, erst genau zu beobachten, abzuwägen, bevor er handelte. Dies war fix geklärt und fand seine erleichterte Zustimmung. Eine Ressource wurde sichtbar.

Ein anderer Absolvent formulierte seine Plagen so:

„Alles an mir ist bestenfalls Mittelmaß“

Die Selbstabwertung besteht darin, kein spezielles Talent, keine speziellen Fähigkeiten bei sich erkannt zu haben. Als Coach erarbeite ich den positiven Kern dieser Selbstbeschimpfung heraus.

„Sie können gar nichts richtig und vieles nur halb...?“

„Ja, ich kann etwas von ..., von von ...“

„Sie kennen sich in vielen Bereichen aus, aber aus Ihrer Sicht in keinem ausreichend?“

*„Ja, das stimmt. Andere können das immer besser.“
 „Und Sie sind davon überzeugt, dass vor allem Spezialisten gebraucht werden?“
 „Das würde ich so nicht sagen... sicher braucht man in diesem Arbeitsumfeld auch Leute die den großen Überblick halten können und sich in vielen Gebieten, wenn auch nur oberflächlich auskennen...“*

Langsam kehrt sich an dieser Stelle der Selbstwerträuber in den Selbstwertschenker. Weg von:
„Alles an mir ist bestenfalls Mittelmaß“ hin zu „Ich kenne mich in vielem ein bisschen aus und kann anders als andere den Überblick halten“.

Mit dieser neuen Sichtweise und erkannten Ressource des Ratsuchenden auf sich und sein Verhalten können wir nun weiter arbeiten, etwa, indem der Studierende mit meiner Unterstützung eine passende Metapher entwickelt, die für ihn selbstwertspendend wirkt und immer dann zum Einsatz kommt, wenn der Räuber sich melden will. Gewissermaßen als Gegengift, hat jener junge Mann aus dem ersten Beispiel, ein passionierter Segler, folgenden Satz entwickelt: „Ich erkundige mich genau über die Wind- und Wetterverhältnisse, bevor ich die Segel setze.“ Das klingt vielleicht banal, entfaltet aber, als tägliche Übung absolviert, eine enorm kräftigende Wirkung. Indem dem Ratsuchenden klar wurde, dass seine vermeintlich langsame Herangehensweise an Fragestellungen eine Qualität sein kann, weil sie ihn zu planvollem Handeln führt, kann er in der Folge planvoll handeln und in die konkrete Umsetzung seiner bis dato vagen Vorhaben finden.

Ähnlich ging es dem Absolventen aus dem zweiten Beispiel, der seinen Anspruch, unbedingt ein Spezialist sein zu müssen, aufgab, weil er in der Lage war, sich als Generalisten wertzuschätzen. Die von mir so genannten Selbstwertschenker bieten die dafür notwendige Rückendeckung, um sich gemäß den eigenen Fähigkeiten möglichst ungebremst orientieren zu können. Die neue Perspektive auf die eigene Person halte ich für eine Grundvoraussetzung, um in die Zukunftsarbeit zu gehen und anschließend Berufsperspektiven zu erschließen. Aus vermeintlichen Defiziten werden, wie beide Beispiele zeigen, wertvolle Ressourcen.

**AUS
DEFIZITEN
KÖNNEN
RESSOURCEN
WERDEN**

Methode 'Inneres sichtbar machen'

Auch die Methode des Inneren Teams finde ich für den Anfang eines Gespräches manchmal geeignet. Sie ermöglicht ebenfalls die Distanzierung zu inneren Wirklichkeitskonstruktionen. Im Folgenden beschreibe ich meinen eigenen Umgang mit dieser Methode.

Sie empfiehlt sich aus meiner Sicht immer dann, wenn Ratsuchende viele Erfahrungen aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen mitbringen, den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen und dennoch eine klare und stimmige Entscheidung für die Zukunft treffen wollen. Sie ist eine klassische Methode zur Visualisierung innerer Zusammenhänge. Leitend ist die Annahme, dass bei Entscheidungsschwierigkeiten, die bis zu veritablen Lähmungen führen können, mehrere innere Widersacher einen Kampf ausführen, der handlungsunfähig macht. Beispiele aus der Praxis:

„Soll ich beim Lehramt bleiben oder zum Bachelor gehen?“

„Soll ich den Weg in den Journalismus einschlagen oder lieber auf der sicheren Seite bleiben?“

„Soll ich weiter forschen und den Doktor machen oder lieber zu einer großen Bank gehen?“

Ich lade dann nach bewährter Weise ein, die inneren Stimmen zu identifizieren, ihnen einen Namen („der leidenschaftliche Forscher, der Sicherheitsbeauftragte“) zu geben und einen typischen Satz zuzuordnen

und visualisiere das Gesagte mit. Dabei achte ich sorgfältig darauf, dass das Innere Team komplett ist und keiner fehlt. Je treffender die Namenszuschreibungen sind, desto leichter wird später die Arbeit. In meinem Coachingmaterial befinden sich beispielsweise schön geschliffene Buchenholzklötze. Der Coachee wählt für jede seiner inneren Stimmen eine Reihe von Klötzen aus und positioniert sie auf einer Fläche. Dabei achte ich darauf, wie nah die Figuren beieinander stehen, wer mit wem in Kontakt ist, wer vielleicht im Hintergrund agiert usw. Es bewährt sich das Bild der inneren Bühne mit Figuren, die den Vordergrund bespielen und jene die im Hintergrund wirken. Dann kann unterschiedlich weitergearbeitet werden. Zum Beispiel durch ein Analysieren der Ist-Situation, wobei sichtbar wird, wer möglicherweise wen behindert. Anschließend kann eine Wunschsituation aufgestellt werden: Wie müssten die inneren Teammitglieder zueinander positioniert werden, damit die gewünschte Entscheidung gefällt werden kann? Wie kann ein bisher unnötigerweise im Hintergrund aktives Mitglied in den Vordergrund kommen und was braucht es dazu?

Es kommt vor, dass ich einlade, die Rollen auf verschiedenen Stühlen einzunehmen und aus der Rolle zu argumentieren. Im Gruppencoaching können wir auch mit Aufstellungen arbeiten. Hier übernehmen die anderen Gruppenmitglieder jeweils eine der inneren Stimmen.

Nicht nur in der Arbeit mit Studierenden, aber hier ganz besonders, stellt sich heraus, dass einige Stimmen eigentlich die aus dem Umfeld, oft die der Eltern sind. Das

liegt in der Natur der Lebensphase, denn die meisten Studierenden werden von ihren Eltern nicht nur finanziert, sondern auch mental begleitet. Im Verlauf zeigt sich, dass die Stimmen der Eltern mit all ihren Zweifeln, Zukunftsängsten, ihrem Streben nach einem gesicherten Einkommen für das Kind usw. zwar ihre Berechtigung haben, keinesfalls aber handlungsleitend sein müssen. Für viele ist diese Erkenntnis ein Befreiungsmoment. Mit diesem Gefühl im Gepäck, kann eine neue Perspektive angesteuert werden.

Diese erste Gesprächsphase beende ich mit einer Rückmeldung, die die Ressourcen in den Vordergrund stellt. Ich fasse auch immer noch einmal zusammen, was ich verstanden habe und frage, ob es noch etwas zu ergänzen gibt.

Gesprächsphase II: Zukunftsbilder entwerfen

Zu Beginn der zweiten Phase schlage ich die nächsten Schritte zu einer weiteren Bearbeitung vor. Im Fokus steht in dieser Phase die Zukunft. Die folgenden Methoden laden dazu ein, spielerisch und phantasievoll eine Vision der beruflichen und auch privaten Zukunft zu entwickeln. Ich achte darauf, dass Einwände bewusst noch ausgeblendet werden. Es ist die Phase, in der ich als Coach auch ganz bewusst auf Lösungslosigkeit Wert lege, um einer möglichst angeregten Vielfalt nichts in den Weg zu stellen.



LÖSUNGSLOSIGKEIT
ERMÖGLICHT
VIELFALT

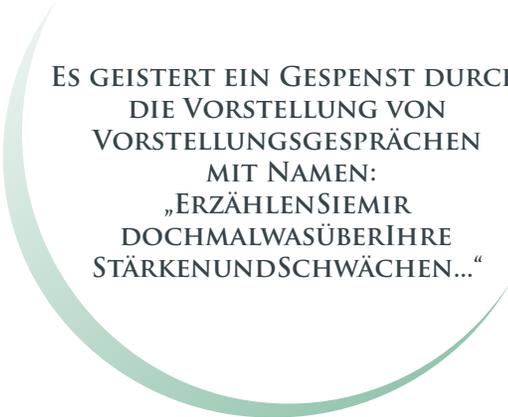
Methode ‚Stärkeninterview‘

Es geistert ein Gespenst durch die Vorstellung von Vorstellungsgesprächen mit Namen „Erzählen Sie mir doch mal was über Ihre Stärken und Schwächen...“ und es wird größer und größer, solange die Studierenden keinen Zugang zu ihren Stärken und Fähigkeiten haben, also nicht wirklich klar und mit fester Stimme sagen können: „Das und das kann ich, darin bin ich wirklich gut!“

Wir können im Coaching anhand aller bisher durchgeführten Tätigkeiten und deren Gewichtung die dahinter liegenden Fähigkeiten erkennen. Das erfordert Vorarbeit vom Coachee und kann zu den Transferaufgaben gehören. Folgendes Vorgehen hat sich für mich bewährt:

- Listen Sie alle bisher durchgeführten Tätigkeiten in etwa ab dem 14. Lebensjahr auf. Auch private Interessen und Engagements gehören selbstverständlich dazu.
- Bewerten Sie auf einer Skala von 0-10.
Welche Tätigkeiten Ihnen wie leicht fielen?
Wie erfolgreich haben Sie sich dabei gefühlt?
- Wählen Sie jene mit den besten Bewertungen aus.
- Überlegen Sie nun, welche Fähigkeiten Sie für diese Tätigkeiten gebraucht haben bzw. – ein bisschen um die Ecke gedacht – ohne welche Fähigkeiten Sie diese Tätigkeiten gar nicht hätten ausüben können...

Am Ende dieser Methode verfügt der Ratsuchende über mindestens fünf Fähigkeiten, die er mit fester Stimme vertreten und mit Tätigkeiten belegen kann. Darauf aufbauend kann der Prozess mit der folgenden Methode fortgesetzt werden.



ES GEISTERT EIN GESPENST DURCH
DIE VORSTELLUNG VON
VORSTELLUNGSGESPRÄCHEN
MIT NAMEN:
„ERZÄHLEN SIE MIR
DOCHMAL WAS ÜBER IHRE
STÄRKEN UND SCHWÄCHEN...“

Methode ‚Wenn es kein Scheitern gäbe...‘

Diese Methode öffnet den inneren Möglichkeitsraum und lässt spielerisch und kreativ Ideen zu. Manchmal kann es sinnvoll sein, diese Methode mit einer kleinen entspannenden Phantasiereise einzuführen, es geht aber durchaus auch ohne. Die öffnende Frage lautet: „Angenommen Sie könnten nicht scheitern...“ Wichtig ist es, darauf hinzuweisen, dass die Visionen sich möglichsadäquat gestalten. Eine introvertierte Medienwissenschaftlerin würde sich beispielsweise keinen Ge-

fallen tun, sich in ihrer Phantasie als brillante Rednerin darzustellen.

Ich gebe anschließend etwas Zeit, um die inneren Bilder zu sortieren und lade zum kreativen Arbeiten ein, wie etwa zum Malen, Schreiben, Dichten, zu einer szenischen Darstellung, ganz egal.

Im Gespräch oder in der Gruppe kann der Ratsuchende sein selbst kreiertes Bild vorstellen.

Methode ‚Arbeit mit der Bildkartei‘

Die Arbeit mit eigenen Bildern und Metaphern hat sich in der Coachingarbeit in hervorragender Weise bewährt. Durch Bilder werden andere Gehirnregionen angesprochen und aktiviert. Die Hirnforschung der letzten Jahre hat dafür etliche Beweise geliefert.

Ich arbeite sehr gerne nach einer Methode aus dem Züricher Ressourcenmodell, der sogenannten Bildkartei. Dies ist eine Sammlung aus ansprechenden Fotos mit unterschiedlichen Motiven. Den Coachee lasse ich daraus eine auswählen, die ihn in seiner Thematik intuitiv anspricht. Ein Beispiel: Eine stark unter ihrer Zurückhaltung leidende Studierende wählte spontan das Bild eines in der Dämmerung stehenden Leuchtturmes, wellenumtost.

Der Coachee erläutert kurz, was ihn an dem Bild angesprochen hat und anschließend sammeln wir in einem Brainstorming weitere Assoziationen. Diese sollen und

dürfen völlig frei sein und möglichst alle Sinne ansprechen. Es können Beobachtungen, Farben, Gefühle, Körpersensationen, Fantasien und Ideen sein. Wichtig ist es, dass das Bild als Quelle von Möglichkeiten, Chancen, Stärken, Energien betrachtet wird. In der dritten Coachingphase kann mit der Methode sinnvoll weitergearbeitet werden.



BILDER
SIND
QUELLEN
VON
MÖGLICHKEITEN

Gesprächsphase III: Ziele generieren und Umsetzungen finden

Im Fokus steht in dieser Gesprächsphase die Umsetzbarkeit der angestrebten Bilder und die Handlungsfähigkeit des Ratsuchenden. Es geht darum, die Visionen in Ziele zu transferieren. Ich unterstütze bei der Lösungssuche, indem ich die sichtbar gewordenen Ressourcen einbeziehe und den roten Faden des Ratsuchenden hervorhebe. Wir erarbeiten im besten Fall emotional verankerte Möglichkeiten der konkreten Umsetzung.

Methode ‚In drei Jahren‘

Eine schöne Methode, um die Vision auf den Boden des Möglichen zu bringen, ist die Frage:

„Stellen Sie sich vor, ich treffe Sie in drei Jahren zufällig auf der Straße...und frage Sie nach Ihrem jetzigen Leben... was erzählen Sie mir?“

Ich bitte dann den Coachee kurz den Raum zu verlassen und in drei vorgestellten Jahren wieder hereinzukommen. Wir spielen die Szene so realistisch wie möglich. Die Stimmung ist dabei meist heiter und gleichzeitig kommen wir an den Kern. In der anschließenden Auswertung sind die Ratsuchenden erstaunt darüber, wie viel tief empfundene Wahrheit dieses spielerische Bild hatte. Und jetzt, nach guten vier Jahren Coachingarbeit

mit Studierenden im Übergang, zeigt sich, dass manche der Zukunftsbilder Früchte getragen haben. Die damals fantasierte Realität ist bei einigen zu einer tatsächlichen geworden!

Methode ‚Brief an das Selbst‘

Dies ist eine Methode, die sich besonders für Ratsuchende eignet, die innengeleitet handeln, das heißt, die Zeit und Ruhe brauchen, um mit sich selbst ins Gespräch zu finden. Der Arbeitsauftrag ist denkbar einfach: „Nehmen Sie sich eine halbe Stunde Zeit, um einen Brief an den Menschen zu schreiben, der Ihnen am nächsten steht, nämlich an Sie selbst.“ Dies kann in der Präsenzphase selbst geschehen oder als Hausaufgabe gegeben werden.

Verschiedene Anhaltspunkte können leitend sein, je nachdem, welchen Fokus das Gespräch hatte, zum Beispiel:

- Sprechen Sie der Person Ihre Bewunderung aus, für all das, was Sie bisher erreicht hat und sagen Sie ihr, was Sie besonders an ihr schätzen
- Ermutigen Sie die Person zu den drei nächsten Schritten und malen sie ihr aus, was sich mit deren Umsetzung alles zum Besseren wenden wird

Wichtig ist, dass der Brief stärkend wirkt, also auf die vorhandenen Ressourcen schaut und jene weckt. Um die Wertigkeit eines solchen Briefes zu erhöhen,

halte ich übrigens hochwertiges Briefpapier und Füllfeder bereit, ebenso wie Briefmarken. Der Ratsuchende adressiert den Brief an sich selbst und wir vereinbaren, wann ich ihn in den Postkasten werfe. In der Regel ist der Brief seinerseits ein wenig in Vergessenheit geraten, so dass die freudige Überraschung groß ist und eine starke Wirkung auf den Selbstwert und die Umsetzung der eigenen Ziele haben kann.

Methode ‚Ziele wirksam werden lassen‘

Es gibt zahlreiche Tipps dazu, wie man Ziele so formuliert, dass sie eine Wirksamkeit entfalten.

Die vielfach empfohlene SMART-Formel kommt allerdings an ihre Grenzen, wenn es um Ziele geht, die eine innere Haltungsänderung erfordern. Dann nämlich arbeite ich eher mit kraftvollen Bildern, mit Gegenständen, die eine Ankerfunktion haben und auch mit Körperhaltungen, die ein bestimmtes Ziel unterstreichen.

Die Arbeit mit Bildern oder Fotografien erfüllt diese Funktion. Die Methode kann fortgesetzt werden, indem wir uns im Gespräch anhand des Themas, das hinter dem Bild sichtbar wird, der Zielformulierung nähern. Dabei liegt der Schwerpunkt der Arbeit darauf, ein Ziel handlungswirksam zu formulieren. Dies ist dann gegeben, wenn das Ziel

- als Annäherungsziel verstanden wird,
- ausschließlich unter eigener Kontrolle steht und

- erkennbar positive körperliche Reaktionen hervorruft.

Die junge Frau aus dem Beispiel S. 71 formulierte mit Unterstützung der Coachinggruppe den damals für sie passenden Satz „Ich trete aus meinem Leuchtturm und zeige mein Licht“. Bis dieser Satz gefunden war, verstrichen einige Versuche. Doch dann gab es ein kurzes Aufleuchten in den Augen der Studentin, verbunden mit einem Lächeln. Das emotionale Bewertungssystem, das unterhalb unserer Bewusstseinschwelle arbeitet, hatte zugestimmt. So kann das Ziel handlungswirksam werden.

Zur weiteren Unterstützung nutze ich dann noch – dies kann Hausaufgabe und somit Transfer sein – sogenannte Erinnerungshilfen aus dem Alltag. Das kann alles sein, ein Stein, eine Feder, ein bestimmtes Kleidungs- oder Musikstück, ein Lippenstift etc. Der Ratsuchende wird eingeladen, diesen oder besser mehrere Gegenstände mit dem Ziel zu verbinden, so dass es möglichst viele Anlässe der Erinnerung gibt. Eine passend ausgewählte Körperhaltung, die bewusst eingenommen wird, tut ein übriges. Das Ziel ist also nicht nur kognitiv, sondern auch emotional und physisch verankert und hat so große Chancen auf Umsetzung.

Diese Umsetzung von Zielen steht ganz im Zusammenhang zur Prämisse der Lösungsorientierung; kleine Veränderungen können Großes bewirken.

Fokusgruppe als Gruppenformat

Die Fokusgruppe besteht seit April 2009. Sie trifft sich in vierwöchigem Abstand drei bis vier-mal im Semester und besteht aus sechs Teilnehmern unterschiedlicher Studienrichtungen.

Ziel der Gruppe ist es, Studierende, die vor oder nach Studienabschluss über kein klares Berufsziel verfügen, bei dem Übergang zwischen Studium und Beruf zu begleiten und zu unterstützen. Sie ist besonders für jene Personen geeignet, deren Übergang in das Berufsleben in besonderem Maße individuelle Eigeninitiative, Zielklarheit und Selbststeuerungsfähigkeiten erfordert.

Die Vorteile dieser Gruppe sind, dass Austausch stattfindet, die Teilnehmenden sich untereinander Rückmeldungen geben, sich in ihren Stärken stärken, Vorbilder erkennen, praktische Hinweise und Erfolge teilen und sich von unterschiedlichen Vorgehensweisen etwas abschauen. Diese Vorteile sind unschlagbar, weil es hier um ein wirkliches Voneinanderlernen gehen kann. Daher lege ich sehr viel Wert auf Methoden, die die Selbst- und Fremdwahrnehmung fördern und einen vertrauensvollen Austausch ermöglichen.

Ziel ist, zu einem klaren Selbstbild zu kommen, sich seiner Fähigkeiten und Stärken bewusst zu werden, um möglichkeitsadäquat in eine erste Stelle zu finden. Ausgangspunkt für die inhaltlichen Schwerpunkte sind

die wiederkehrenden Fragen der Studierenden:

Wo stehe ich im Moment? Was kann ich eigentlich? Was sind meine sogenannten Stärken? Wohin möchte ich? Was soll mein gesellschaftlicher Beitrag sein? Wo kann ich mich am besten entfalten und durch meine Arbeitsleistung für einen Mehrwert sorgen? Wie stelle ich die richtigen Weichen? Was ist mein roter Faden und wie kann ich ihn überzeugend sichtbar machen?

Die Arbeit in der Fokusgruppe verpflichtet sich folgenden Prinzipien:

Die Teilnehmenden der Gruppe sichern sich Vertraulichkeit zu. Dasselbe gilt selbstverständlich auch für die Leitung. Jeder sorgt für sich selbst, indem er entscheidet, welche Erfahrungen/Erkenntnisse er in die Gruppe trägt und welche er für sich behält und im Stillen oder an anderer Stelle bearbeitet.

Die Teilnehmenden werden nicht nur in ihrer berufsbezogenen sondern auch in ihrer privaten Persönlichkeit wahrgenommen. Zusammenhänge zwischen allen Lebensbereichen können erkannt und dürfen berücksichtigt werden. Die berufsbiographische Exploration steht damit in einem ganzheitlichen Zusammenhang.

Der Austausch untereinander gilt als wesentliches Element und schafft Vertrauen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden bemerkt und besprochen und tragen zur Identitätsbildung bei. Einige der Fokusgruppen haben sich noch weit über das offizielle Gruppenende

getroffen und sind weiter im Austausch geblieben. Von drei Jahrgängen weiß ich, dass die Gruppe bis heute Bestand hat, obwohl alle längst verstreut leben.

Alle Treffen der Fokusgruppe sind praxis- und erfahrungsorientiert. In den Zeiten zwischen den Treffen wird zum Handeln eingeladen, indem individuelle Aufgaben mitgegeben werden.



S timmen der Studierenden

Erfolgsgeschichten

Die eigenwillige Katze

Eine Absolventin der Rhetorik und Medienwissenschaften suchte mich auf. Sie hatte sich umfangreiche Fachkenntnisse erworben und einige Praktika in Hörfunk und Print absolviert, war sich aber ihrer selbst und ihrer Fähigkeiten nicht sicher. Zusätzlich litt sie unter Adipositas und hatte, wie sie selbst sagte, Schwierigkeiten mit einer positiven Selbstdarstellung.

Die Anwendung der oben beschriebenen Bildkartei brachte eine Veränderung dieser Selbstabwertung. Die Frage dazu lautete: Wenn Sie sich selbst in einem dieser Bilder wiederfinden müssten... welches wählen Sie? Sie wurde gebeten, aus einer Vielzahl von Karten mit unterschiedlichsten Motiven, eine herauszusuchen, die sie spontan ansprach. Die Ratsuchende wählte das Foto eines auf einem Felsen liegenden, wachsam blickenden Löwens. Nach einer gemeinsamen Sammlung von Assoziationen zu dem Bild hatte sie für sich unter anderem folgende Merkmale gefunden, die sie mit der Katze verband: Stärke, Wachsamkeit, den richtigen Moment abwartend, Beutemacher, verschmust und unberechen-

bar, weich und verspielt, kraftvoll und eigenwillig. Ein paar dieser Eigenschaften konnte die junge Absolventin als Ressourcen auf sich beziehen und ging zuversichtlich und gestärkt aus dem Gespräch.

Ein paar Wochen später erreicht mich folgende Mail:

„Hallo Frau Sambeth, ich wollte mich bei Ihnen nochmal für das Coaching bedanken. Es hat mir echt viel gebracht. Der Leitsatz: „Ich habe die Eigenschaften einer Katze..“ habe ich bildlich in ein Bewerbungsvideo gepackt und habe den Job bekommen! Ab dem 1.10. geht's los bei Regio TV Berlin und ich habe das Gefühl, dass es der ideale Beruf für mich ist. Falls Sie Interesse am Video haben, kann ich es auf Youtube laden.

Vielen, vielen Dank! Alles Gute!“

Das Beispiel zeigt, wie die Arbeit mit inneren Bildern nach außen wirken und den Selbstwert so stärken kann, dass eine überzeugende Darstellung nach außen möglich wird.

Der fahrende Archäologe

Verloren fühlte sich der junge Ratsuchende, ein Absolvent der Archäologie. Sein Studium so gut wie beendet, schleppte sich gerade der Abschluss lähmend dahin. Zu viele soziale Kontakte, zu viele nächtliche Eskapaden in einem Verbindungshaus, das er bewohnte. So beschrieb er sich selbst.

Im Weiteren fanden wir gemeinsam heraus, was ihn darüber hinaus interessierte und mit der Welt verband. So war er innerhalb seines kleinen Instituts zum sogenannten Technik-Hiwi geworden, kannte sich mit allen Fragen der Hard- und Software bestens aus, auch mit spezifischen Programmen der Archäologie.

In einer szenischen Visionsarbeit mit der ‚Angenommen Sie könnten nicht scheitern‘-Methode entwarf er ein klares Bild seiner Zukunft. Es erstaunte ihn selbst. In fünf Jahren sah er sich in Festanstellung beim Denkmalamt mit der Hauptaufgabe, in einem fahrenden Forschungslabor als Bauland ausgewiesene Böden archäologisch vor zu untersuchen. Privat sah er sich in einem kleinen Haus auf dem Land, das zweite Kind war unterwegs, seine Frau Grundschullehrerin am Ort. Er strahlte bei der Ausschmückung dieser Zukunftsideen.

Im weiteren Prozess wurden die ersten Schritte besprochen, die zur Zielerreichung führen würden. Eine praktische Tätigkeit bei einem Bodenanalyse-Institut musste her. Dank seiner spezifischen Programmkenntnisse fand er schnell eine freiberufliche Tätigkeit bei einem solchen Institut.

Zwei Jahre später kam er vorbei. Er habe dank seiner praktischen Erfahrungen tatsächlich eine Festanstellung im Denkmalamt bekommen und könne seine Fähigkeiten optimal einsetzen. Das fahrende Labor gäbe es, allerdings noch nicht beim Denkmalamt. Dies sei aber nur eine Frage der Zeit. Solange arbeite er in seiner Freizeit gelegentlich noch in dem privaten Institut mit. Das erste Kind sei unterwegs, ein Bausparvertrag bald zuteilungsfähig.

Das Beispiel zeigt, dass Visionen Spaß machen. Szenische Darstellungen zeigen unmittelbar körpersprachlich, ob die Vision sich gut anfühlt, ob es passt und machbar klingt. Visionen können, wenn in kleine handhabbare Teilziele eingeteilt, Wirklichkeit werden.

Was hat den Ratsuchenden besonders gut gefallen – Statements

persönliche Beratung, zugeschnitten auf die eigenen
Fragen, Belange, Probleme etc
offene Atmosphäre des Gesprächs!

sehr nette Beraterin, viel Lebenserfahrung
offen
sehr gutes Einfühlungsvermögen
gute Struktur
zeitlich sehr effektiv

Danke! 😊

• Die offene Atmosphäre im Zusammenhang mit der Kompetenz des
Beraters führte zu einem Gespräch auf Augenhöhe

die Tatsache, dass der Berater mich ganz speziell zu meiner
persönlichen Bewerbung beraten und konkrete Hinweise gegeben hat

Anregungen für unkonventionelle Herangehensweisen
von Problemen

außergewöhnliche Methoden -> Perspektivwechsel auf beste Trendlin
Selbstbestätigung
Kurtwachen / Optimismus

Die angenehme Atmosphäre

- sehr konkrete Ideen für den nächsten Schritt
- mehr Klarheit für die nächsten 5 Jahre

Frau Jambeth war sehr offen und freundlich.
Hat mir Fragen gestellt, die mir geholfen
haben, mich selbst richtig zu verstehen.
Sie hat mir eine Richtung gegeben, die
ich gebraucht habe.

Ausstrahlung, Kompetenz, gezieltes Interesse an der Person (zeigt,
dass sie kompetent weiterhelfen möchte), Gesprächsatmosphäre

Eine Absolventin im Interview

Als Masterabsolventin der Erziehungswissenschaften haben Sie vor mehr als einem Jahr unser Coaching-Angebot aufgesucht. Was hat Sie damals zum Coaching geführt? Mit welchen Fragen haben Sie sich beschäftigt?

Die Erziehungswissenschaften sind ein Feld, bei dem es ganz viele Berufe gibt und damit habe ich mich etwas schwer getan, weil für mich nicht ganz klar war, in welche Richtung will ich eigentlich... Weiterhin war ein Anliegen, meine Wünsche mit meinen Stärken und Kompetenzen in Einklang zu bringen. Kurz gesagt, war mir, als ich das Coaching aufsuchte, nicht klar, wo ich mit dem, was ich mitbringe, einmal landen kann und möchte. Da haben mich natürlich viele Fragen umgetrieben. Als ich von dem Angebot erfahren habe, dachte ich, dass es sicher ein guter Zeitpunkt ist, sich eben noch vor Abschluss des Studiums mal so ein bisschen intensiver solchen Fragen zu stellen und angeleitet und über einen längeren Zeitraum hinweg sich damit zu beschäftigen.

Was haben Sie sich vom Coaching erwartet?

Ich habe vom Coaching erwartet, dass ich danach mehr über mich Bescheid weiß. Ich stellte mir vor, dass ich dadurch auch besser auf Vorstellungsgespräche vorbereitet sein werde, weil ich dadurch souverän auf Fragen zu meiner Person antworten kann – was sich auch bestä-

tigte. Aber meine grundsätzliche Erwartung war ganz klar, dass ich dadurch der Frage oder eher der Antwort näher kommen wollte, welchen Weg ich nach dem Studium einschlagen möchte.

Wenn Sie sich hineinversetzen in das Coaching, wie es damals war: Gab es dabei etwas, was Sie überrascht hat oder irritiert?

Hm – eine Übung ist mir im Gedächtnis geblieben, ja, diese hat mich wirklich überrascht. Dabei sollte ich über mich in der dritten Person erzählen, nämlich aus Sicht meiner besten Freundin. Das war echt spannend eigentlich, weil Überraschendes aus mir herauskam. Ich habe mich sozusagen Dinge sagen hören über mich, die mir nicht präsent und abrufbar und dennoch unbewusst in mir waren.

Und gab es eine besondere Freude?

Erfreut hat mich unter anderem, dass bei der Art von Coaching die Gruppe so tragend war. Die Gespräche in der Gruppe waren sehr vielseitig, weil ganz verschiedene und spannende Personen dabei waren und dadurch viele Aspekte mit in Betracht gezogen werden konnten. Ich habe mich danach sogar noch weiter mit einer Frau aus der Gruppe getroffen, die war schon über 63 Jahre, hatte eben da nochmal Lust gehabt zu studieren und irgendwie fand ich das alles so spannend und man konnte ganz viel voneinander lernen. Das war echt toll.

Was konnten Sie den Methoden abgewinnen?

Ich fand die verwendeten Methoden sehr gut, weil sie sehr interaktiv waren. Ich würde sie als impulsgebend beschreiben – wir wurden dadurch angeregt, uns mit bestimmten Themenbereichen auf unterschiedlichste Art und Weise zu beschäftigen. Mir hat das gut getan. So bekamen wir zum Beispiel auch für die Zeit zwischen den Präsenzterminen Aufgaben, die wir beim nächsten Mal aufgriffen und besprechen konnten. Die Methoden waren impulsgebend und das hat mir gut gefallen.

Gab es etwas, von dem es mehr hätte geben können?

Es war ja so angelegt, dass man viel Zeit hatte – immer ungefähr 4 Stunden am Stück. Komischerweise sind die echt superschnell vergangen, letztendlich hätten wir uns gerne sogar noch öfter getroffen, weil es so viel gebracht hat. Ich hab das dann ja einfach so gelöst, dass ich mich privat noch getroffen habe. Ja, also, das war ein richtig gutes Konzept, an einem Detail kann ich das jetzt gar nicht so fest machen, dass ich jetzt gesagt hätte, da hat was gefehlt, weil es in sich ne runde Sache war.

Hätten Sie sich darüber hinaus noch etwas an Begleitung gewünscht?

Dazu kann ich sagen, dass von Frau Sambeth immer gesagt wurde, dass es die Möglichkeit gäbe, auch darüber hinaus ins Einzelcoaching zu kommen. Und in den Treffen konnte man immer gut das während der Pausen

Erarbeitete aufgreifen, deshalb hab ich mich da eigentlich immer gut begleitet gefühlt. Zu Beginn stand im Raum, vielleicht noch ein Webinar anzuschließen, sich also nochmal über eine Onlineplattform zu treffen. Das hätte ich mir noch vorstellen können, es hat aber nicht gefehlt.

Jetzt haben Sie vorhin beschrieben mit dem Ziel ins Coaching gegangen zu sein, das Berufsbild mehr zu konkretisieren – was haben Sie über sich erfahren, was haben Sie mitgenommen?

Ich habe ganz klar mitgenommen, besser über meine Stärken Bescheid zu wissen. Das war wirklich grundlegend und hat mir auch für später dann ganz viel gebracht. Ich bin dann auch mit einem ganz anderen Standing, also viel souveräner in Gespräche gegangen, weil das einfach viel hilft, diese ganzen Gedankenprozesse schon mal durchlaufen zu haben, auch angeleitet durchlaufen zu haben. Und das war für mich das Grundlegende daran. Und – ich habe herausgefunden zu welchen Vorstellungsgesprächen ich überhaupt gehen möchte. Ein großer Fortschritt!

Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem Coaching und Ihrem Werdegang?

Ja, auf jeden Fall! Das ist, wo alles gestartet hat! Wir wurden angeregt, auch ein bisschen groß zu denken –, natürlich auch schon so, dass es nicht total unrealistisch wird, aber irgendwie hat man sich dann in diesem Rahmen schon auch mal erlaubt, einfach Dinge zu denken

und durchzusprechen und dadurch habe ich den Bereich noch ein bisschen konkreter sagen können, in den ich möchte. Ich wusste das eigentlich schon ein bisschen länger, dass mich der Bereich Beratung sehr stark interessiert, aber ich wusste irgendwie nicht, ok, wie krieg ich das jetzt zusammen. Deshalb kann man das ganz klar sagen, dass das Coaching einen Grundstein gelegt hat. Deshalb habe ich mich auf die Stelle beworben, auf der ich heute bin.

Was würde an der Universität fehlen, wenn es das Coachingangebot nicht gäbe?

Also, ich finde das eigentlich sogar einzigartig, dass es das hier so was gibt. Ich wusste das nicht, dass es überhaupt Unis gibt, die so was anbieten, was eigentlich ja auch teuer bezahlt werden kann, und dass man jetzt hier kostenlos an so was teilnehmen darf, finde ich wirklich unglaublich toll. Dass es eben nicht nur eine reine Beratung ist, ok, hier kann man jetzt Stellen finden und muss so irgendwie selber ein bisschen gucken, wie man dahin kommt. Deshalb fände ich, wäre es ein großer Verlust, wenn es das Coaching nicht gäbe.

Wem würden Sie das Angebot besonders empfehlen?

Vermutlich Studierenden aus Fachbereichen, die nicht konkret auf einen Beruf gemünzt sind, also zum Beispiel ein Studiengang, wie ich ihn hatte.

Und abgesehen von den Fachbereichen, also vom Typ her, gibt es da für Sie auch jemanden, für den das Coaching besonders gut passt?

Das Coaching passt in besonderem Maße zu jemandem, der sich gerne mit Reflektionsfragen zu sich beschäftigt, um damit zu mehr Bewusstheit und Klarheit zu kommen. Das soll sich jetzt nicht so anhören, als wäre das auf einer esoterischen Ebene – das ist gewiss nicht so. Aber wenn man einen Coachingprozess beginnt, sollte man Lust darauf haben, genauer zu ergründen, was so in einem steckt und wo das einen hinbringen kann.

Das Interview führte Ruven Wiljan mit Eva Hoffmann.

P raxisausblicke

Wir haben mit dem Coachingbericht einen Praxiseinblick ermöglicht und manche unserer Fenster geöffnet. Wir haben über unsere persönlichen Erfahrungen in der Arbeit mit Studierenden berichtet – nicht mehr und auch nicht weniger. Wir haben das beschrieben, was wir tun und sind uns wohl bewusst, dass es noch viel zu lernen gibt.

Da Coaching als beratende Leistung an deutschen Universitäten noch nicht sehr verbreitet ist, hoffen wir, dass wir mit unserem Bericht dazu beitragen können, Coaching als wertvolle Ergänzung zur klassischen Bewerbungsberatung mehr und mehr zu etablieren. Gäbe es kein Coaching, könnten wir Studierende nicht in dieser Weise bei ihrer berufsorientierten Persönlichkeitsentwicklung unterstützen.

Wunsch und Ziel ist es, unsere Leserinnen und Lesern mit unserer Herangehensweise des Coachings vertraut zu machen und den Schleier des Nebulösen zu lüften. Dabei wollten wir sowohl den Coachingeinsteiger, als auch den bereits Kundigen durch unsere Impulse inspirieren.

Ganz entgegen der in Universitäten immer noch ver-

breiteten Ansicht, Menschen nutzten Coachings, weil sie problembehaftete Persönlichkeiten seien, zeigen wir mit unserem Report:

Die jungen Ratsuchenden nutzen unser Angebot vorwiegend, weil sie in einer Fülle von Möglichkeiten, Orientierung und eine realistische Zukunftsperspektive suchen. Was kann ich überhaupt? Wohin kann der Weg führen? Wofür möchte ich mich einbringen? In diesen Fragen unterscheiden sich Coachees aus den Führungsebenen nicht von solchen aus der Studierendenschaft. Sie suchen innere Orientierung, um berufsrelevante Fragen mit persönlichen Faktoren in Einklang zu bringen. Der Wunsch ist der gleiche, nämlich, aus einer innengeleiteten Erkenntnis und Überzeugung wirkungsvoll nach außen treten zu können.

Es liegt auf der Hand, dass Coaching dafür mit seinen Möglichkeiten gerade in biografischen Übergangsphasen eine wichtige Unterstützung bietet. Unbestritten gibt es in jedem Leben einige zentrale biografische Übergangsphasen. Der Eintritt aus dem Studium in das Erwerbsleben ist seit jeher eine entscheidende Passage. Kaum jemand, der da nicht Unsicherheit verspürt und sich einen Sparringspartner wünscht. Oder?

In unseren Ausführungen ist deutlich geworden, dass auch wir nicht wissen, welcher Weg für den jeweiligen Ratsuchenden der passende sein mag. Wir verstehen uns als Potenzialentfalter und Wirklichkeitsjongleure, die den Ratsuchenden zur Lösungsorientierung verhelfen. Wir decken Vorhandenes auf und legen es frei. Wir knüpfen an verloren geglaubte Fähigkeiten an und machen sie fühl- sicht- und erlebbar. Wir machen Mut und trauen zu. Wir befähigen die Ratsuchenden, Fähigkeiten in Handlung umzusetzen. Wir möchten mit unserer Arbeit emotional aktivieren, weil wir wissen, dass dadurch der Zugang zur Begeisterungsfähigkeit ermöglicht werden kann. Entwicklung, Veränderung und Selbstführung funktionieren ohne Begeisterung und Leidenschaft für die berufliche Sache nicht.

Es geht uns im Coaching darum, Vorhandenes zu entfalten und sichtbar zu machen. Handlungsleitend ist für uns die Metapher vom roten Faden. Wir können durch unsere Arbeit das Kohärenzgefühl der Ratsuchenden stärken. Der rote Faden ist so gesehen bereits vorhanden, wir arbeiten lediglich daran, ihm wieder mehr Farbtiefe zu geben und ihn perspektivisch zu entrollen. Unsere Erfahrung aus vier Jahren Coachingarbeit zeigt: Wenn Ratsuchende sich ihrer Fähigkeiten und Ziele bewusst sind, sprich, ihren roten Faden kennen, können sie sich in der Berufswelt besser orientieren. Die Innenorientierung reduziert maßgeblich die subjektiv wahrgenommene Komplexität des Außen, also des Berufseinstieges. Aus einer guten Kenntnis des eigenen Profils und dem Wissen, wofür der Studierende sich einsetzen möchte, kann der Bewerbungsprozess in der

Regel erfolgreich gelingen.

Was wünschen wir uns für die Studierenden?

Die individuelle berufliche Orientierung wird vielerorts noch allein in die Hände der Studierenden gelegt. In einer sich rasant verändernden Welt mit ihren hohen Anforderungen, in der es die Berufe von morgen heute oft noch gar nicht gibt, wollen wir dafür plädieren, den Studierenden der Universitäten mehr Unterstützungsleistung zukommen zu lassen. Wir halten es für die Pflicht der Hochschulen, ihre Absolventen an dieser Stelle nicht allein zu lassen und damit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Dass professionelles Coaching in Kombination mit Beratung dies zu einem guten Teil leisten kann, haben wir mit diesem Bericht gezeigt. Es ist uns daher ein Anliegen, dass das Coachingangebot für unsere Studierenden auch nach der Projektlaufzeit bestehen bleibt. Denn wir können damit in hohem Maße zur dauerhaften Beschäftigungsbefähigung der Studierenden beitragen.

Wir schätzen uns glücklich, an der Tübinger Universität in dieser Form Studierende erfolgreich begleitet zu haben und weiterhin begleiten zu können. Mit der Veröffentlichung des Coaching Reports wollen wir auch dazu beitragen, dass professionelle Coachingangebote vermehrt und ergänzend zu Beratungsangeboten in den Universitäten umgesetzt werden können.

Gern stehen wir dafür mit unserem Know-how und unseren Ideen zu Verfügung.



Sabine Sambeth

ist Beraterin und Coach beim Career Service der Eberhard Karls Universität Tübingen. Sie hat langjährige Erfahrung im Begleiten von Veränderungsprozessen, insbesondere in Beratung und Coaching von Führungskräften in der Wirtschaft. Als ausgebildete systemische Prozessberaterin und Coach wendet Sie Elemente weiterer Ausbildungen aus der Biografiearbeit, dem Psychodrama, der Mediation, der Transaktionsanalyse, dem Züricher Ressourcenmodell und der professionellen Gesprächsführung täglich praktisch an. Lehraufträge im Studium professionelle der Universität Tübingen bestehen seit 2005. Sie lebt mit ihrem Mann und gemeinsamen vier Kindern in Tübingen.

Ruven Wiljan

ist Mitarbeiter am Institut für Professionelle Gesprächsführung und Berater und Coach beim Career Service der Eberhard Karls Universität Tübingen. Nach dem Studium der Pädagogik und Psychologie wurde er von Markus Junger in der Professionellen Gesprächsführung ausgebildet und absolvierte den Lehrgang zum Coach bei der Berater Akademie des RKW Baden-Württemberg.



Autorenprofile

L iteraturverzeichnis

Ameln, Falko, Gerstmann, Ruth & Kramer, Josef: Psychodrama. Heidelberg 2009.

Berndt, Christina: Resilienz – Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. München 2014.

Berne, Eric: Spiele der Erwachsenen – Psychologie der menschlichen Beziehungen. Reinbek bei Hamburg 2002.

Burkhard, Gudrun: Das Leben in die Hand nehmen. Stuttgart 2014.

Ertelt, Bernd-Joachim & Schulz, William E.: Handbuch Beratungskompetenz. Leonberg 2015.

Fischer-Epe, Maren: Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek 2011.

Glaubitz, Uta: Der Job, der zu mir passt. Frankfurt 2014.

Hofmeister, Susanne: Wo stehe ich und wo geht's jetzt hin – wie Sie den roten Faden im Leben finden. München 2014.

Hüther, Gerald: Was wir sind und was wir sein könnten: ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt 2013.

Kalnins, Monika & Röschmann, Doris: Icebreaker – Wege bahnen für Lernprozesse. Hamburg 2010.

Langmaak, Barbara & Braune-Krickau, Michael: Wie die Gruppe laufen lernt. Weinheim 2010.

Migge, Björn: Handbuch Coaching und Beratung. Weinheim 2014.

Pörksen, Bernhard & Schulz von Thun, Friedemann: Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens. Heidelberg 2014.

Rauen, Christopher (Hrsg): Handbuch Coaching. Göttingen 2005.

Röcklein, Christoph: Pedaktik – zur Didaktik der Persönlichkeitsbildung als Innovation im Coaching. Freiburg 2009.

Ruhe, Hans Georg: Praxishandbuch Biografiarbeit. Weinheim, Basel 2014.

Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Göttingen 2016.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1-3. Reinbek bei Hamburg 2011.

Schulz von Thun, Friedemann: Praxisberatung in Gruppen. Weinheim 2006.

Slater, Lauren: Von Menschen und Ratten – die berühmten Experimente der Psychologie. Weinheim 2015.

Stewart, Ian & Joines, Vann: Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung. Freiburg 2005.

Storch, Maja & Krause, Frank: Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Bern 2017.

Watzlawick, Paul: Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn. München 2005.

Weisbach, Christian-Rainer: Die professionelle Gesprächsführung. München 2015.

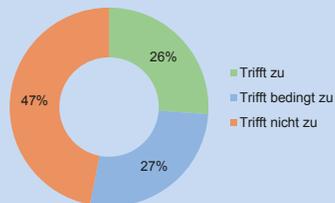
Weisbach, Christian-Rainer: Das Coaching-Gespräch – Grundlagen und Trainingsprogramm beratender Gesprächsführung. München 2012.

Anhang – Bedarfsanalyse

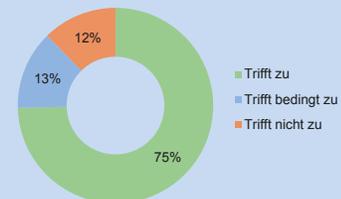
Thema Feedback

These: Studierende erhalten wenige Rückmeldungen von Ihrem Umfeld

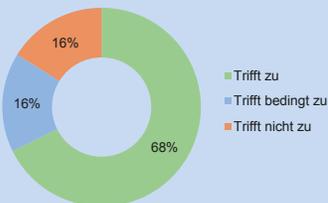
Ich bekomme von meinen Lehrenden Rückmeldung zu meinem Potenzial



Ich wünsche mir mehr Feedback zu meinen persönlichen Kompetenzen



Ich wünsche mir mehr Feedback zu meinen fachlichen Leistungen



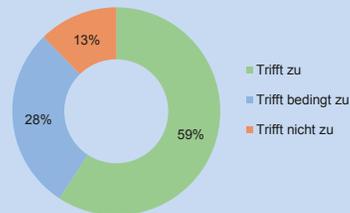
→ 70% der Studierenden wünschen sich mehr Rückmeldungen zu fachlichen und persönlichen Kompetenzen

→ knapp 50% bekommen von ihren Lehrenden keine Rückmeldung zu ihrem Potenzial

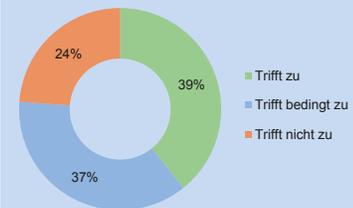
Thema Selbstwert

These: Die Studienzeit trägt nur bedingt zu einer Steigerung des Selbstwertes bei

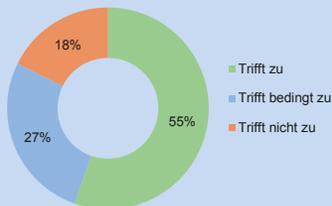
Ich weiß, was ich kann



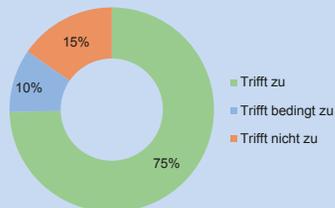
Ich gehe zuversichtlich in den Bewerbungsprozess zum Berufseinstieg



Ich werde von meinem Umfeld in meiner beruflichen Entwicklung unterstützt



Ich weiß, dass ich durch mein Handeln maßgeblich meinen beruflichen Erfolg beeinflussen

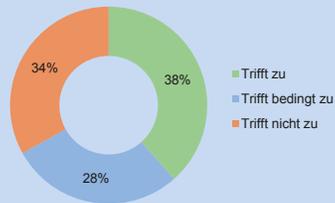


→ knapp ¼ der Studierenden signalisieren einen Coachingbedarf ihren Selbstwert betreffend

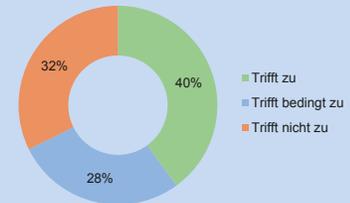
Thema Entscheidung

These: Studierenden fällt es schwer, zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen

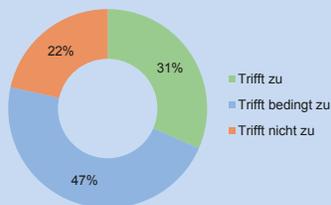
Ich habe mein Berufsziel klar vor Augen



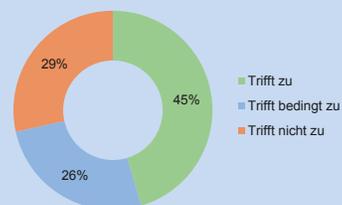
Ich wähle sicher zwischen Aufbaustudium, Promotion oder Berufseinstieg



Ich weiß, wie und wo ich meine Fähigkeiten weiter ausbauen kann



Ich kenne meine nächsten Schritte

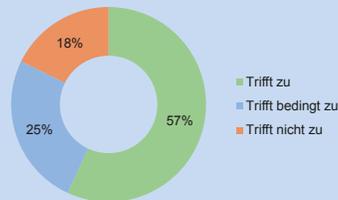


→ knapp 30% der Studierenden haben Schwierigkeiten bei der Entscheidungsfindung für ihre berufliche Zukunft

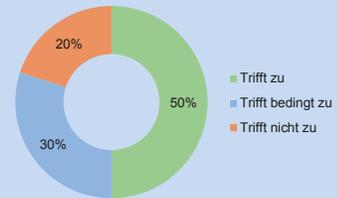
Thema Kontakt

These: Studierenden fällt es schwer, Kontakt zu unbekanntem Personen aus dem Berufsleben aufzunehmen

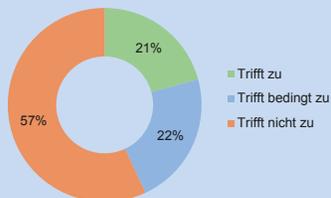
Ich kann gut auf andere zugehen



Ich kann meine Kompetenzen und Interessen klar kommunizieren



Ich habe mir bereits ein berufliches Netzwerk aufgebaut



→ knapp 50% der Studierenden haben Schwierigkeiten Kontakte zu knüpfen und sich zu präsentieren

L mpressum

Herausgeber:
Eberhard Karls Universität Tübingen
Zentrale Verwaltung
II - Studium und Lehre
Career Service
Sabine Sambeth, Ruven Wiljan

Gestaltung: Ruven Wiljan
Titelbild: Marion Springer

Januar 2018
© Career Service

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

FRAGE NICHT, WAS DIE WELT BRAUCHT.
FRAGE DICH SELBST,
WAS DICH LEBENDIG MACHT,
UND GEHE UND TUE DAS,
DENN WAS DIE WELT BRAUCHT,
DAS SIND LEUTE,
DIE LEBENDIG GEWORDEN SIND.

HOWARD THURMAN