

# Quo vadis ... Orientierungshilfen durch Coaching und Karriereberatung – Eine Einzelfallstudie

*Klaus-Dieter Klein, Würzburg*

## 1. Konstitutive Merkmale von Coaching und Karriereberatung

Coaching, definiert als professionelle Form der Managementberatung (*Schreyögg* 1998, 7), wird von Führungskräften zwar primär in Krisensituationen in Anspruch genommen. Dann nämlich, wenn aufgrund schleichender oder akuter Krisen ihre beruflichen Coping-Strategien versagen und sie einen (über-)starken Leidensdruck verspüren. Durch fachkundige Beratung erhoffen sie sich insofern zumindest Linderung, möglichst jedoch eine dauerhafte Bereinigung ihres Problems. In jüngster Zeit greifen Führungskräfte – und zwar auf unterschiedlichen Hierarchieebenen – jedoch zunehmend auf Coaching in „Nicht-Krisen-Zeiten“ zurück. Analog zur Psychotherapie möchten sie dann insbesondere ein Höchstmaß an individueller beruflicher Selbstverwirklichung erreichen. Über eine Steigerung ihrer beruflichen Effizienz in ihrem gegenwärtigen Job hinaus dient ihnen Coaching dann nicht nur zur Verbesserung ihrer beruflichen Selbstgestaltungspotentiale und somit ihres Selbstmanagements. Vielmehr nutzen sie es gerade zur Konzeptionalisierung und Anreicherung ihrer beruflichen Zukunftsperspektiven. In diesen Fällen kommt dem Coach die Rolle eines Karriereberaters zu.

*Weber et.al.* (1997, 142) definieren Karriere als „jede beliebige Positionsfolge einer Person im Stellengefüge einer oder mehrerer Organisationen“. Gemäß dieser weiten Fassung des Karrierebegriffs darf sich eine Karriereberatung nicht auf vertikale Positionswechsel i.S. eines beruflichen Aufstiegs beschränken. Stattdessen hat sie horizontale Bewegungen, d.h. in hierarchiegleiche Positionen stets angemessen einzubeziehen. Darüber hinaus muß sie neben einer innerbetrieblichen Veränderung im wohlvertrauten Arbeitsbereich alternativ eine berufliche Neuorientierung mit all ihren faktischen und fachlichen, aber auch emotionalen, sozialen und privat-persönlichen Auswirkungen sinnvoll berücksichtigen.

Ausgangspunkt einer jeden Karriereberatung muss eine eingehende Fähigkeits- und Potentialanalyse der Führungskraft sein. Ausgehend von ihrer jetzigen Situation ist ihr Lebenslauf in allen seinen schulischen, beruflichen, ggf. auch privaten Stationen nach Vorlieben, Interessen, Neigungen, Kenntnissen und Fähigkeiten zu durchforsten. Über fachliche Aspekte im engeren Sinne hinaus ist dabei stets die Art und Weise, wie die Führungskraft ihre Erfolge in ihre Erfahrungswelt sachlich und emotional integrieren kann, von besonderer Bedeutung. Ziel dieser Analyse ist es nämlich, ein möglichst umfassendes, jedoch realistisches und valides Abbild der persönlichen, fachlichen und sozialen Kompetenzen der Führungskraft zu gewinnen. Im Sinne einer Bilanzierung sind deshalb auch be-

rufliche Schlüsselqualifikationen, so wie sie von Führungskräften erwartet werden, zu beleuchten, sodass beide, Coach und Führungskraft, ein möglichst plastisches Bild von all ihren Potentialen, Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln können.

Hierbei geht es jedoch nicht nur um der Führungskraft wohlbekannte Potenzen, um die sie aufgrund ihrer Arbeitsorganisation, Rückmeldungen durch Kollegen, bisherige Selbstreflexion usw. bereits weiß. Vielmehr muss der Karriereberater sie dazu befähigen, insbesondere latente und insofern bisher noch „verborgene“ (Entwicklungs-)Potentiale aufzuspüren. Über ein rationales Gespräch hinaus kommt deshalb prärationale Methoden gerade bei der Analyse des Ist-Zustandes und dessen Genese essentielle Bedeutung zu. Hierdurch angereichert, wird die Führungskraft in die Lage versetzt, einen „roten Faden“ in ihrem bisherigen Lebenslauf aufzuspüren. In diesem angeleiteten Selbstklärungsprozess wird ressourcenorientiert nach einem ausbaufähigen Entwicklungspotential gesucht. Zum Aufbau eines realistischen Selbstbildes ist jedoch gleichzeitig kritischen Aspekten angemessen Platz einzuräumen: Eine Karriereberatung, die nicht auch Antipathien, Aversionen, Unzulänglichkeiten und Schwachpunkte berücksichtigt, bleibt unvollständig. Denn zum einen verwehrt sie der Führungskraft, bisherige Defizite gezielt anzugehen und hierdurch ihre berufliche Konkurrenzfähigkeit zu verbessern. Zum anderen befördert sie ein verzerrtes Selbstbild und hierdurch die Gefahr einer beruflichen Fehlentscheidung.

Zur Beleuchtung prozessualer Phänomene ist die Panoramatechnik die „Methode der Wahl“. Sie bietet nämlich der Führungskraft die Möglichkeit, in einer angeleiteten Imagination und von ihrem gegenwärtigen Standpunkt aus ihre berufliche Entwicklung in ihrem zeitlichen Verlauf sowie in ihren relevanten Stationen rückblickend zu resümieren und ressourcenorientiert zu synthetisieren.

Karriereberatung impliziert insofern stets einen „spielerischen“ Umgang mit der Dimension Zeit: „Karrieremaßnahmen sollten eine sinnvolle Verknüpfung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft leisten“ (Berthel 1989, 239). Vom Hier-und-Jetzt in der aktuellen Coaching-Situation ist zur Analyse des (Entwicklungs-)Potentials der Führungskraft in einem ersten Schritt zwar eine vergangenheitsorientierte und hierbei die Biographie erhellende Methodik gefragt. In einem nächsten Schritt ist dieses so erarbeitete Fähigkeitsprofil jedoch mit den verschiedenen beruflichen Umwelten abzugleichen. Hierbei handelt es sich stets um eine auf die Zukunft gerichtete Projektion, indem die Führungskraft sich „imaginär“ in ausgewählte Berufsfelder und in unterschiedliche Führungspositionen hineinbegeben und ihr zukünftiges Verhalten antizipieren muss. Denn wenn Karriereberatung greifen soll, baut sie einerseits auf bereits vorhandene Fähigkeiten auf und versucht diese andererseits in einem möglichst kompatiblen Berufsumfeld auszubauen: „Um realistisch einschätzen zu können, was in Zukunft möglich ist, ist es erforderlich, zunächst die Vergangenheit zu analysieren und die richtigen Schlüsse für die Gegenwart zu ziehen“ (Rohm 1997, 16). Die Methode der Zukunftsexploration (Zukunftsprobe/-imagination) ist hierfür unverzichtbar.

Realiter wird eine Führungskraft jedoch nur dann eigenverantwortlich und valide zwischen verschiedenen beruflichen Möglichkeiten entscheiden können, wenn sie sich in der Karriereberatung klare und bewusste Ziel- und Entscheidungskriterien erarbeiten konnte. Aufgabe des Coachs ist es deshalb, sie bei der Erarbeitung dieser entscheidungsrelevanten Faktoren zu unterstützen. Über gesprächstechnische Methoden hinaus muss er ihr deshalb mittels emotions- und handlungsorientierter Methodik dazu verhelfen, latente und ggf. visionäre Ideen ins Bewusstsein zu befördern. Hierzu bedarf es zum einen eines überaus verständnisvollen, intimen Rahmens, in dem die Führungskraft

bereit und in der Lage ist, sich in all ihren Stärken und Schwächen, Wünschen und Befürchtungen anzuvertrauen. Karriereberatung erfordert deshalb stets ein Einzelsetting. Zum anderen kommt dem Coach primär eine unterstützend-katalysatorische, zum Aufbau eines realistischen Selbstbildes ggf. auch hinterfragend-korrigierende Funktion zu – im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe. Denn das basale Ziel von Coaching ist stets die Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotentiale von Führungskräften, also ihrer beruflichen Selbstverwirklichung und ihres Selbstmanagements (Schreyögg, A. 1998). Eine professionelle Karriereberatung kann sie hierbei in besonderer Weise unterstützen.

Wie sich diese theoretischen Axiome in der Coaching-Praxis konkretisieren, möchte ich anhand einer Einzelfallstudie aufzeigen. Ziel dieser Arbeit ist es, die Karriereberatung als spezielle Form des Coaching in ihren „exklusiven“, nämlich jeweils auf die Führungskraft individuell und hierdurch passgenau zugeschnittenen inhaltlichen, prozessualen und methodischen Möglichkeiten zu verdeutlichen.

## 2. Einzelfallstudie: Coaching und Karriereberatung Herr B.

### 2.1 Biographie und Umfeld

Ich arbeite in Stabsfunktion in einer Bundesbehörde, und Mitarbeiter eben dieser Behörde können mich als internen Supervisor/Coach nachfragen. Herr B. weiß um dieses Angebot und kontaktiert mich deshalb direkt und „aus freien Stücken“.

Er ist 47 Jahre alt, verheiratet und hat 3 Kinder. Nach der Hauptschule suchte er einen „sinnerfüllten“ Beruf, der ihm die Möglichkeit bot, anderen zu helfen, sich jedoch gleichzeitig feinhandwerklich zu betätigen, und der Kontakt implizierte. In einer Ausbildung zum Orthopädiemechaniker sah er alle diese seine Interessen am besten vereint und schloss diese mit sehr gutem Erfolg ab. Aus Interesse arbeitete er jahrelang als Geselle und wurde dann – wegen seiner Loyalität und seines beruflichen Engagements – von seinem Arbeitgeber zum 1. Gesellen befördert. Gesundheitsbedingt musste er jedoch nach 14 Jahren „schweren Herzens“ den geliebten Beruf verlassen: Eine Allergie zwang ihn zu einer beruflichen Veränderung, und zwar in einen möglichst sauberen Arbeitsplatz ohne Staubexposition und allergieauslösende Noxen.

Per Zufall wurde ihm eine Stelle in der Bundesbehörde angeboten, in der er bis heute noch beschäftigt ist. Primär aus pragmatischen Erwägungen (gesundheitliche Einschränkungen, Verdienst), aber auch wegen seines ausgeprägten Wunsches nach einem möglichst sicheren Arbeitsplatz nahm er diese anfänglich zwar zögerlich, dann jedoch „übergücklich“ an. Er wurde als „kleiner Sachbearbeiter“ angesetzt und am Arbeitsplatz in dieses Aufgabengebiet eingearbeitet. Durch mehrere freiwillig absolvierte Fortbildungskurse „gefittet“, konnte er sich jedoch schnell in diese für ihn unbekannte Arbeitsmaterie einfinden und gewann hierdurch rasch die fachliche Anerkennung sowie persönliche Wertschätzung nicht nur seiner Kollegen, sondern auch seiner Vorgesetzten. Diese ermöglichten es ihm, zum frühestmöglichen Termin an einer innerbehördlichen Aufstiegsfortbildung teilzunehmen. Daraufhin wurde er verbeamtet und in eine A-9-Stelle, allerdings in einer anderen Abteilung der Behörde befördert. In dieser Position befindet er sich seit nunmehr 8 Jahren.

Als „untere Führungskraft“ ist Herr B. hier zwar Vorgesetzter für ein Team von 6 MitarbeiterInnen und hat für dieses Managementaufgaben wahrzunehmen. Überwiegend ist sein Arbeitsalltag jedoch durch Sachfunktionen gekennzeichnet: Er muss ver-

antwortlich all die verwaltungstechnisch-statistischen Arbeiten erledigen, die sich um die Betreuung einer vornehmlich jugendlichen Klientel ranken. Auch in diesem Job hat Herr B. wiederum rasch Erfolg: Durch seine Vorgesetzten wird er aufgrund seiner verlässlichen Arbeitsergebnisse fachlich überdurchschnittlich beurteilt, in seinem Team ist er aufgrund seines kooperativen Führungsstils sehr beliebt und in der Abteilung wegen seines heiteren Naturells, aber auch seiner Vertrauenswürdigkeit geschätzt. Von außen betrachtet, „muss“ es Herrn B. beruflich insofern doch sehr gut gehen: Er hat einen gesundheitsangepassten Arbeitsplatz und als Beamter einen sicheren „Job“ gefunden, ist Vorgesetzter, wird fachlich geschätzt und ist persönlich beliebt. Was also veranlasst ihn, einen Coach in Anspruch zu nehmen?

## 2.2 Beratungsanlass

Ganz einfach: 8 Jahre ein-und-derselben Arbeit haben Herrn B. innerlich „abgestumpft“. Anfänglich konnte ihm sein neuer Wirkungskreis zwar noch vollauf das Gefühl beruflicher Zufriedenheit vermitteln. Dank seiner raschen Auffassungsgabe, aber auch seines leistungsorientierten Arbeitseinsatzes vermochte er sich jedoch schnell all die Fähigkeiten und Kenntnisse anzueignen, die für „seinen“ A-9-Job vonnöten sind. Sein Arbeitsalltag, der durch überschaubare und klar vorgegebene Arbeitsabläufe mit geringen eigenverantwortlich-kreativen Implikationen gekennzeichnet ist, stellt für ihn deshalb persönlich und fachlich nunmehr keine nennenswerte Herausforderung mehr dar: Er fühlt sich beruflich nicht ausgelastet und in seinen Anlagen und Fähigkeiten unterfordert. Gefühle von Langeweile und Monotonie breiten sich zunehmend aus. Zwar erledigt er seine Aufgaben nach wie vor gewissenhaft und kompetent und pflegt auch Kollegenkontakte heiter-vergnügt. Möglichkeiten für eine persönliche oder berufliche Weiterentwicklung sieht er in seiner jetzigen A-9-Position jedoch ausgereizt. Dies umso mehr, als seine bisherigen Eigenversuche, dieses „schale“ Gefühl zu kompensieren, gescheitert sind:

(1) Primär weil er eine neue Herausforderung suchte, hat sich Herr B. bereits vor 4 Jahren innerbehördlich zum EDV-Fachbetreuer qualifiziert. Hierdurch konnte er zwar seine Position in der Abteilung weiterhin stärken, steht er doch nunmehr allen Mitarbeitern bei Schwierigkeiten rund um den Computer als fachkundiger Ansprechpartner und Problemlöser zur Verfügung. Gefühlsmäßig ist ihm die EDV-Materie auf Dauer jedoch zu „trocken“ und kann deshalb nicht sein berufliches Dilemma lösen – wie seinerseits ursprünglich erhofft.

(2) Herr B. ist bereits seit früher Kindheit begeisterter Sportler und erfolgreicher Handballspieler. Auch nach Beendigung seiner aktiven Laufbahn ist er deshalb dem Verein gern als Sportwart treu geblieben und hat dann – zur „Abfederung“ seiner beruflichen Unterforderung – zusätzlich das Jugendtraining verantwortlich übernommen. Der sportliche Anreiz sowie der Umgang mit den Jugendlichen macht ihm zwar sehr viel Spaß, sodass er auch weiterhin dieses Hobby pflegen wird. Einen Ausgleich für sein beruflich erlebtes „Unterforderungssyndrom“ kann er hierin allerdings nicht finden, definiert er seine sportliche Betätigung doch ausschließlich als freizeitliche Beschäftigung.

Hinzu kommt, dass Herr B., mittlerweile zwar in höherer Position, dennoch nach wie vor als „zu-/nacharbeitende Kraft“ und quasi in „zweiter Reihe“ und ohne direkten Kundenkontakt für seine Kollegen auf einer höheren Hierarchieebene tätig ist: Sein

Aufgabenbereich, den er eigenverantwortlich ausgestalten kann, ist gering. Und dies kollidiert mit seinem ausgeprägten beruflichen Anspruchsniveau. Deshalb steht für ihn bereits vor dem Erstkontakt der gemeinsamen Karriereberatung fest: „Ich möchte hier definitiv weg! Dieser Job ist für mich ausgereizt!“ Wohin aber möchte er sich beruflich verändern? Was sind seine Wünsche und Ziele? Und inwieweit kann eine Karriereberatung ihn hierbei unterstützen?

### 2.3 Anliegen und Ziele, Kontrakt

Herr B. ist durch einen klar konturierten approach-approach-Konflikt (Lewin 1953) in seiner Entscheidung blockiert. Zwar hat er bereits im Vorfeld des Erstkontaktes eigeninitiativ die für ihn akzeptablen beruflichen Umwelten definitiv und ausschließlich auf zwei „Optionen“ reduzieren können:

(1) Nicht sein Arbeitgeber (die Bundesbehörde) „ödet“ ihn an; vielmehr fühlt er sich hier fachlich und menschlich gut aufgehoben und kann sich deshalb auch gut mit ihren Organisationszielen sowie ihrer Organisationskultur identifizieren (i.S. einer *corporate identity*; Deal, Kennedy 1982). Eine innerbehördliche Umbesetzung erscheint ihm insofern vollauf erstrebenswert. Inwieweit es sich hierbei allerdings „lediglich“ um ein neues Aufgabenfeld in der gleichen Vergütungsgruppe, eben um einen anderen A-9-Job oder aber um eine höher dotierte Position und somit um einen weiteren beruflichen Aufstieg handelt, diese Frage hat er sich noch nicht abschließend beantwortet.

(2) Aufgrund seiner Erfolge als aktiver Handballer sowie seiner jahrelangen ehrenamtlichen Tätigkeit als Sportwart und Jugendtrainer ist Herr B. im sportlichen Sektor ein fachkundiger Gesprächspartner und hierfür „stadtbekannt“. Hinzu kommt seine kontaktfreudige Wesensart sowie sein wendiges Sozialverhalten, sodass der Vereinsvorsitzende ihm angetragen hat, sein Sportgeschäft zu übernehmen. Aus Gesundheits- und Altersgründen sieht er sich nämlich gezwungen, dieses zum Jahresende 1999 aufzugeben, und sucht deshalb einen kompetenten und „seiner würdigen“ Nachfolger. In Herrn B. hat er seinen Wunschkandidaten gefunden: „Du bist der ideale Geschäftsmann!“

Zwischen diesen beiden Möglichkeiten, kurz „Geschäftsmann“ und „Beamter“ genannt, kann sich Herr B. nicht entscheiden: Beide erscheinen ihm gleich attraktiv und beide zu ihm sowie zu seinem privaten und beruflichen Werdegang passend. Auch sieht er in beiden die von ihm bereits seit längerem ersehnte berufliche Herausforderung und eine geeignete Möglichkeit, sich beruflich weiterzuentwickeln.

Welche der beiden Optionen ist für ihn jedoch die günstigere? Für welche kann, soll und möchte er sich entscheiden? Über dieses Entscheidungsdilemma „brütet“ er schon etwa vier bis fünf Wochen. Auch hat er hierüber bereits mit seiner Ehefrau und zwei guten Freunden sowie einem ihm gut bekannten Steuerberater gesprochen – allerdings ohne entscheidungsrelevante Konsequenzen. Durch eine Karriereberatung wünscht er sich deshalb ein Mehr an Klarheit und Sicherheit, um sich dann besser, nämlich eigenverantwortlich und valide entscheiden zu können. Eine Fundierung seiner Karriereplanung ist somit zentrales Anliegen und Thema der Beratung. An beruflichen Alternativen ist Herr B. hingegen nicht (mehr) interessiert: Er ist in seinen beruflichen Zukunftsplänen bereits definitiv auf die Bereiche „Geschäftsmann“ oder „Beamter“ und zwar in den explizierten Bereichen festgelegt; insofern hat er für sich bereits eine klare erste (Vor-)Entscheidung getroffen – wie ihm vom Coach gespiegelt wird und wie er erleichtert zur Kenntnis nimmt.

Aufgrund des thematisch eng umschriebenen Anliegens des Klienten wird ein Kontrakt über zunächst 5 jeweils 1 1/2-stündige Einzelsitzungen mit der Option einer Aufstockung geschlossen. Wunschgemäß werden diese zeitnah vereinbart. Eine absolute Vertraulichkeit hinsichtlich der Sitzungsinhalte wurde ihm uneingeschränkt zugesichert. Da Coach und Klient in derselben Behörde arbeiten, wurde vorsorglich, nämlich für den Fall, dass Herr B. sich im Verlaufe der Karriereberatung für eine innerbetriebliche Umbesetzung entscheiden sollte, jegliche Protektion durch mich explizit negiert (i.S. eines mikropolitischen Bürokratiespiels; vgl. *Neuberger* 1995).

## 2.4 Der Beratungsprozess

Sodann konnte die inhaltliche Arbeit beginnen, die sich prozessual und thematisch in drei klar unterscheidbare Phasen akzentuierte: (1) Entscheidungsfindung, (2) Konkretisierung, (3) Bewerbungstraining (oder in der „Handballersprache“: 1. Halbzeit; 2. Halbzeit; 3. Verlängerung).

### 2.4.1 Entscheidungsfindung

#### (1) Gezielte Imagination

In einer gezielten Imagination wurde Herr B. angeleitet, die wesentlichen Stationen seines (Berufs-)Lebens, die zuvor „kognitiv“ exploriert worden waren, nochmals vor seinem „inneren Auge“ erlebnishaft Revue passieren zu lassen, und zwar in all ihren faktischen, inhaltlich-fachlichen, aber auch sozialen und emotionalen Facetten. Erst durch diese prozessuale und emotional dichte Betrachtungsweise i.S. der Panoramatechnik wurde er befähigt, sich ressourcenorientiert nicht nur über seine beruflichen, persönlichen sowie sozialen Fähigkeiten und Kenntnisse, Vorlieben, Wünsche und Bedürfnisse, sondern auch über seine Abneigungen, Ressentiments und Begrenzungen mehr Klarheit zu verschaffen. Auch war er nunmehr in der Lage, in seiner beruflichen Biographie sowie in seinen basalen Werthaltungen eine Kontinuität i.S. eines „roten Fadens“ zu entdecken:

- „Ich hab’ zwar nur den Hauptschulabschluss. Aber ich glaub’, dass ich geistig dennoch recht „helle“ bin. Ich kann Situationen rasch erfassen und traue mir deshalb auch höhere Positionen ohne Weiteres zu!“
- „Bereits nach der Hauptschule hab’ ich eine sinnerfüllte Tätigkeit gesucht – das ist auch jetzt noch so!“
- „Nicht nur im Sport zählen für mich Leistung und Erfolg, auch im Beruf. Ich möchte ‚nach oben‘ und beruflich vorankommen!“
- „Trotzdem ‚bin ich eher bodenständig und hab’ bisher auch erst zwei Arbeitgeber gehabt. Das entspricht meinem Wunsch nach größtmöglicher Arbeitsplatz- und materieller Sicherheit!“
- „Ich übernehme gern Verantwortung und vermisse z.Zt. ein eigenes Aufgabengebiet, in dem ich durch eigene kreative Ideen etwas „bewegen“ und selbstständig entscheiden kann!“
- „Eine untergeordnete Sachbearbeiterstelle kommt für mich nicht mehr in Frage!“
- „Auch eine primär an juristischen Vorgaben ausgerichtete Tätigkeit interessiert mich nicht so sehr!“
- „Ich bin kontaktfreudig und möchte deshalb gern in einem Team mit anderen zusammenarbeiten – wie im Handball auch!“
- „Ich bin sozial „clever“ und komme bei Leuten gut an. Es fällt mir leicht, sie zu überzeugen, denn ich strahle Optimismus und Tatkraft aus!“

- „Mein Jugendtraining macht mir sehr viel Spaß. Ich arbeite gern mit jungen Menschen zusammen – das ist lebendig und hält jung!“
- „Ich bin zielstrebig, und auch größere Schwierigkeiten halten mich nicht ab, mich durchzukämpfen. Ich glaub’, ich bin körperlich und seelisch recht robust und kann mich gut durchsetzen!“

Inwieweit vermag bereits dieses „Mehr an Erkenntnis“, nämlich sein so erweitertes und neu konturiertes Fähigkeits- und Interessenprofil, die anstehende Entscheidungsproblematik zu lösen?

#### (2) *Zukunftsprobe*

Zu diesem Zweck wurde Herr B. gebeten,

- sich nochmals all seine beruflichen, persönlichen und sozialen Stärken und Schwächen, Vorlieben und Aversionen plastisch vor Augen zu führen;
- sich in einer Zukunftsprobe in das Jahr 2004 zu begeben, um sich dann in die beruflichen Szenarien in all ihren Parametern seiner beiden Optionen („Geschäftsmann“, „Beamter“) zu versetzen.

Diese Zukunftsprobe erlebte Herr B. emotional zwar sehr dicht, und er wurde zunehmend nachdenklicher. Zu einer klaren Entscheidung konnte sie ihn zum damaligen Zeitpunkt allerdings noch nicht befähigen: Primär auf dem Hintergrund der konjunkturellen und somit finanziellen Unwägbarkeiten, aber auch der primär verkaufsorientierten und für ihn hierdurch wenig „sinnerfüllten“ Tätigkeit beurteilte er die Übernahme des Sportgeschäftes zwar tendenziell skeptisch. Andererseits erschienen ihm die grundsätzlich überdurchschnittlichen Verdienstmöglichkeiten sowie die vielfältigen unternehmerischen Freiheitsgrade nach wie vor verlockend. Ein imaginatives Rollenspiel erschien deshalb günstig, die konkurrierenden Motive seines Ambivalenzkonflikts weiterhin zu präzisieren und ihn hierdurch in seinem „prospektiven“ Deutungs- und Entscheidungsverhalten zu stärken.

#### (3) *Imaginatives Rollenspiel: „Geschäftsmann“ – „Beamter“*

Deshalb wurde Herr B. gebeten, seine beiden Optionen („Geschäftsmann“, „Beamter“) imaginär auf zwei Stühle zu platzieren und diese sodann in einen Dialog treten zu lassen. Durch ein partiell einführendes, partiell konfrontativ-provozierendes Doppel angereichert,<sup>1</sup> entflammte zwischen beiden ein heftiger Kampf: „Endlich“ hatte Herr B. ein Forum gefunden, um sich all seine bisher unausgesprochenen, hierbei jedoch in besonderem Maße entscheidungsblockierenden und teils irrationalen Ängste und Befürchtungen, Hoffnungen und „Idealisierungen“ ungehemmt „von der Seele“ reden zu können: „Du bist doch nur geldgierig und willst damit rumprotzen – was anderes zählt für dich doch gar nicht!“ „Und du, du bist doch nur ein fauler Beamtenar..., willst dir doch nur ein bequemes Leben machen!“

#### (4) *Rollentausch*

Eine entscheidende Wende nahmen diese teils stereotypisierenden Beschimpfungen durch einen vom Coach initiierten Paradigmawechsel. Bis dahin hatte Herr B. seine Karriereplanung nämlich primär auf der individuellen Ebene lokalisiert: „Was kann ich mir zutrauen, und was könnte mich beruflich ausfüllen?“ Seine außerberufliche, insbesondere familiäre Einbettung hatte er bisher außer Acht gelassen. Berufliche Ziele erscheinen al-

1 Stoffpuppen (Hexe; Großvater) dienen dem Coach im Einzelsetting als „Sprachrohr“.

lerdings nur dann dauerhaft tragfähig, wenn sie mit den auch zukünftig gewünschten außerberuflichen Rahmenbedingungen des Klienten vereinbar und somit gut „umweltverträglich“ sind. Deshalb wurde Herr B. gebeten, sich in einem Rollentausch in seine Familie, d.h. jeweils in die Position seiner Ehefrau sowie seiner drei Kinder hineinzusetzen: Wie erleben und bewerten sie die zwei Optionen? Erst aus dieser „exzentrischen“ Position heraus war es ihm möglich, sich und seinen Entscheidungskonflikt mit etwas mehr Distanz zu betrachten und hierdurch neu, d.h. „mit anderen Augen“ zu gewichten: „Die Würfel waren gefallen“ – Herr B. hatte seine Lösung gefunden:

„Ich bin mir nicht nur meiner existenzsichernden und materiellen Verpflichtungen bewusst geworden. Nein, aber meine Familie steht bei mir ganz oben an. Durch unseren Hausbau haben wir einen riesigen Schuldenberg, und dieses ‚traute Glück‘ möchte ich auf keinen Fall gefährden. Ich werde das Sportgeschäft nicht übernehmen! Stattdessen möchte ich nicht nur die Sicherheiten eines Beamtenjobs haben. Ich fühle mich in meiner Behörde wohl, und auch hier kann ich aufsteigen und etwas ‚bewegen‘, und wenn ich eine Qualifizierung mache, auch so viel Geld verdienen, dass es für mich und meine Family reicht. Meine Frau und meine Söhne, aber auch meine Schwiegereltern werden mich auch weiterhin als Beamten akzeptieren – ihnen muss ich nichts beweisen. Abgesehen davon könnte und würde ich es mir nicht leisten können, so viel Zeit wie bisher im Handballverein zu verbringen. Und gerade auf das Jugendtraining möchte ich auf keinen Fall verzichten.“

Herrn B.s Augen leuchteten. Ein Gefühl von Erleichterung und Entspannung, aber auch von „entschiedener“ Entschlossenheit erhellten sein Gesicht und erfüllten den Raum.

#### (5) Hausaufgabe

Zur Evaluation und weiteren Festigung seiner Entscheidung wurde Herr B. dennoch gebeten, seinen Entschluss im häuslichen Bereich offen zu diskutieren.

### 2.4.2 Konkretisierung

Nachdem in einem ersten Schritt Herrn B.s Karriereziele „grob“ umrissen waren, dienten die Folgeberatungen deren Konkretisierung: Wie möchte er seinen weiteren Berufsweg im behördlichen Kontext gestalten? Welche Arbeitsplätze erscheinen fachlich sowie persönlich trefflich und realistisch? Im Beratungsprozess war damit eine zeitlich, inhaltlich und methodisch klar abgrenzbare neue Phase erreicht (sportlich formuliert: die 2. Halbzeit).

#### (1) Rationaler Dialog

Da Herrn B. das Aufgabenspektrum der Bundesbehörde auch in seinen Verästelungen wohlvertraut war (Coach und Klient besitzen in diesem Fall beide eine hohe Feldkompetenz), konnten mittels eines rationalen Dialoges (1) die Berufsrealitäten der vier behördlichen Abteilungen in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten akzentuiert und (2) jeweils in Relation zu Herrn B.s Stärken und Schwächen, Vorlieben und Bedürfnissen vergleichend analysiert werden. Eine Aufstiegsfortbildung, und zwar primär zur Beratungsfachkraft, die originär mit der Betreuung Jugendlicher beauftragt ist, kristallisierte sich zunehmend heraus. „Vordergründig“ erschienen für Coach und Klient beide Karriereziele (Aufstieg und Beratungsfachkraft) ohne Weiteres kongruent. Zur Maximierung seiner Entscheidungssicherheit wollte Herr B. diese Zielvorgaben den-

noch kritisch überprüfen: „Ist diese Möglichkeit für mich tatsächlich die beste? Oder sollte ich mich nicht doch noch auf behördliche Alternativen einlassen?“

### (2) *Mind-mapping und Rating*

Herr B. wurde deshalb gebeten, sich in einem „mind-mapping“ nochmals das Aufgabenspektrum und Tätigkeitsfeld der eindeutig präferierten Beratungsfachkraft zu vergegenwärtigen. Aufgrund seiner hohen Feldkompetenz konnte der interne Coach ihn in dieser seiner Auflistung gut komplettieren, um hieraus abgeleitet ein realistisches Abbild des Anforderungs- und Fähigkeitsprofils für die avisierte Beratungstätigkeit zu konturieren. Nachdem Herr B. sich in einer Awareness-Übung nochmals plastisch seiner beruflichen, persönlichen und sozialen Anlagen, Fähigkeiten und Kenntnisse, Neigungen und Entwicklungspotentiale vergewissert hatte, war es ihm gut möglich, sich in den einzelnen (Leistungs-)Dimensionen mittels einer abgestuften Punktbewertung (+++,+,-,-) zu beurteilen. Nur partiell musste der Coach ihn hierbei teils einfühlerverstärkend, teils kritisch hinterfragend und seinen Blickwinkel durch einen Perspektivenwechsel (Rollentausch) öffnend unterstützen. Bilanzierend und mit klarer Stimme vermochte Herr B. zu resümieren: „Der Job passt haargenau. Da kann ich mich voll reinhängen und werde sicher auch gute Erfolge haben! Das ist eine runde Sache!“ Die Suche nach Alternativen erübrigte sich – Herr B. hatte für sich die gewünschte „absolute“ Sicherheit gefunden (in der Handballersprache: einen Volltreffer).

### (3) *Hausaufgabe*

Trotzdem wurde Herrn B. als Hausaufgabe aufgetragen, seine bisher ausschließlich an seinen individuellen Wünschen und seinem privaten Umfeld orientierten Karriereziele mit den stellenplanmäßigen Zielvorgaben und Personalentwicklungsplänen seines Arbeitgebers, d.h. der Fach- und Personalabteilung abzugleichen. Denn Wünsche und Bedürfnisse von Arbeitnehmern hinsichtlich ihrer Karriereentwicklung greifen nur dann, wenn sie sich mit den Interessen und Realisierungsmöglichkeiten ihres Arbeitgebers decken:

„Zentrale Zielsetzung von Personalentwicklungsaktivitäten ist es, bestmögliche Übereinstimmung zwischen betrieblichen Erfordernissen und persönlichen Bedürfnissen zu erreichen. Personalentwicklungsmaßnahmen orientieren sich an den betrieblichen Erfordernissen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung, aber auch an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, um deren Arbeitskraft und Motivation zu erhalten.“ (Kleinmann, Strauss 1998, 10).

Erleichtert lehnte sich der Coach zurück. Auch der 2. Teilauftrag des Ausgangskontraktes war erfolgreich bearbeitet worden: Zielsicher hatte Herr B. seinen Weg gefunden. Nur für den Fall, dass die Bundesbehörde seine Karriereziele vereiteln sollte, wurde deshalb eine erneute Kontaktaufnahme vereinbart.

## 2.4.3 Bewerbungstraining

Nach etwa vier Wochen rief mich Herr B. „genüßlich“ an: Seine beruflichen Planungen hatten bei seinen Fachvorgesetzten einen so positiven Widerhall gefunden, wie „ich selbst in meinen kühnsten Träumen nicht zu hoffen gewagt hätte“. Trotzdem erbat er einen neuen Beratungstermin, um sich dezidiert auf das bevorstehende Auswahlverfahren vorzubereiten. Wunschgemäß und zeitlich auf die bereits bekannten Termine abgestimmt, wurden deshalb zwei weitere Coaching-Sitzungen vereinbart. Diese konnte Herr B. nut-

zen, um sich nicht nur inhaltlich (=Was), sondern auch emotional, kommunikativ und verhaltensnah (=Wie) sowie in kleinen Schritten für das Vorstellungsgespräch zu „fitten“ – erfolgreich, wie er mir dann „übergücklich“ mitteilte. Inzwischen befindet sich Herr B. bereits mitten in der gewünschten Qualifizierung zur Beratungsfachkraft. Zielsicher hat er seinen Weg gefunden und wird diesen – da bin ich mir gewiss – authentisch weitergehen. Dafür wünsche ich ihm auch weiterhin einen guten Erfolg.

### 3. Diskussion und Ausblick

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Karriereberatung ist ein in jeder Hinsicht, d.h. formal und informell uneingeschränktes Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klient. Üblicherweise bemühen Führungskräfte deshalb gerade bei Themen, die einen hohen Grad an Intimität und Geheimhaltung implizieren, bevorzugt einen organisationsexternen Berater. Aufgrund ihres formalen Status, nämlich ihrer Unabhängigkeit von der Organisation genießen diese traditionell einen Vertrauensvorsprung und mindern Bloßstellungs- und Diffamierungsängste von Führungskräften. Ein hausinterner Coach wird in seinem Aufgabenfeld deshalb oft auf „randständige“ Problemkonstellationen beschränkt (z.B. Einarbeitung neuer Mitarbeiter; pre-retirement-Training). Die Fallstudie des Herrn B. – weil in allen Bereichen erfolgreich – erfordert jedoch eine Ausweitung des Aufgabenspektrums eines organisationsinternen Beraters. Seine hohe Feldkompetenz prädestiniert ihn geradezu für eine profunde Karriereberatung, insbesondere für horizontale und vertikale Positionswechsel innerhalb der gemeinsamen und hierdurch wohlvertrauten Organisation. Sein Ansatz „außerhalb der Linie“, d.h. in einer Stabsstelle ist hierfür jedoch eine „*conditio sine qua non*“: Jedes formale Abhängigkeitsverhältnis, gekennzeichnet durch Weisungs- und Sanktionsmöglichkeiten sowohl seitens des Coach gegenüber dem Klienten oder umgekehrt, vereitelt hingegen eine vertrauensvolle Kontaktaufnahme und tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen beiden.

Herr B.s ausgeprägter Wunsch nach einer beruflichen Veränderung ist nicht ausschließlich auf die situativen Arbeitsplatzparameter seines bisherigen „A-9-Jobs“ in einer Verwaltungsbehörde zurückzuführen. „Entwicklungsbedingte“ sind manifeste Veränderungsansinnen in diesem Lebensabschnitt vielmehr nicht nur für Führungskräfte kennzeichnend: Herr B. ist 47 Jahre alt und befindet sich – gemäß der Klassifizierung nach *Berthel* (1989, 245f) – in der mittleren Lebens- und Karrierephase. Idealtypisch erstreckt sich diese von 35-50 Jahre und ist durch eine kritische Überprüfung des eigenen Standortes, persönlich wie beruflich, gekennzeichnet. Ergebnis dieser bilanzierenden, gleichzeitig prospektiven Analyse (i.S. einer Entwicklungsaufgabe; vgl. *Erikson* 1988) ist zumeist eine Neudefinition der persönlichen Lebens- und Karriereziele.

Krisen und insbesondere eine manifeste Burnout-Symptomatik sind zwar häufig Anlass für Führungskräfte, sich einem Coach oder einem Karriereberater anzuvertrauen. Herr B. ist hiervon allerdings (noch) nicht betroffen: Hinweise auf ein florides Beschwerdebild, u.a. gekennzeichnet durch einen physischen und psychischen Erschöpfungszustand sowie eine negativistische Haltung sich und seiner Arbeit gegenüber (*Fengler* 1991, 103ff), sind bei ihm zwar noch nicht zu konstatieren. Allerdings befindet er sich auf dem Weg dorthin. Beim Burnout handelt es sich nämlich um eine Krise, die sich – zumeist unbemerkt – über die Jahre hinweg progredient einschleicht. Herr B. ist zum Zeitpunkt der Erstberatung „erst“ im Anfangsstadium dieser krisenhaften Entwicklung: Er fühlt sich durch seine Arbeit zwar gelangweilt und unterfordert. Nach wie

vor gestaltet er seine Arbeitsbezüge jedoch (noch) leistungsambitioniert, ist produktiv und versucht sein „schales“ Gefühl im beruflichen und außerberuflichen Bereich aktiv zu kompensieren. Wie so häufig sind Coaching und Karriereberatung auch in dieser Einzelfallstudie in ihren präventiven Möglichkeiten gefordert. Beide zielen nämlich auf eine aktive Gestaltung der beruflichen Zukunft von Führungskräften und sind hierdurch in besonderem Maße im Sinne einer effizienten Burnout-Prophylaxe wirksam.

Coaching und Karriereberatung greifen nur dann, wenn sie darauf angelegt sind, die anstehenden (Berufs-)Entscheidungen „ganzheitlich“ und somit in ihrer realen Komplexität integrativ zu erfassen: Herrn B.s klares Votum für einen innerbehördlichen Aufstieg zur Beratungsfachkraft ist nur deshalb in seiner Eindeutigkeit und Entschiedenheit möglich, weil ihm in einem gemeinsamen Reflexionsprozess die Vielzahl der für ihn entscheidungsrelevanten Parameter jeweils in ihrer Besonderheit, aber auch in ihrer Vernetzung erlebbar und hierdurch einer bewussten Entscheidung zugänglich gemacht worden sind. Ergänzend zu den bereits eingehend dargelegten Parametern (z.B. Fähigkeits- und Potentialanalyse, Anforderungsprofil) sind deshalb stets zum einen die fundamentalen Karriereziele einer Führungskraft, ihre sog. „Karriereanker“ (Schein 1992), zum zweiten die markanten organisationskulturellen Muster der unterschiedlichen beruflichen Umwelten, aber auch die außerberuflich-persönlichen sowie gesamtwirtschaftlich-konjunkturellen Rahmenbedingungen des Klienten jeweils in ihren entscheidungsrelevanten Anteilen angemessen zu beleuchten:

(1) Integraler Bestandteil einer erfolgreichen Karriereberatung ist es, den Klienten durch einen geleiteten Selbstklärungsprozess zu befähigen, seine persönlichen Lebensziele sowie seine fundamentale Motivstruktur zu erkennen, die für seine Karriereorientierung handlungsleitend sind. In Anlehnung an die Lebensziele identifiziert Schein (1992, 4 ff) fünf dominante Leitideen, die er „Karriereanker“ nennt und die für die individuelle Karriereplanung zielbestimmend sind: 1. Aufstiegsorientierung, 2. Sicherheitsorientierung, 3. Kreativitätsorientierung, 4. Nutzung der Fähigkeiten, 5. Autonomieorientierung. Diese „Karriereanker“ weisen zwar Überschneidungen auf. Sie akzentuieren jedoch die basalen Motivations- und Zielstrukturen, die eine individuelle Karriereplanung speisen und deshalb stets dezidiert auszuloten sind: Herr B. ist in seiner Karriereplanung zwar primär von aufstiegsorientierten Ideen geleitet. Gleichzeitig strebt er jedoch einen möglichst sicheren Arbeitsplatz an – ein innerbehördlicher Aufstieg ist für ihn deshalb „ideal“.

(2) Gerade bei einem Wechsel in ein neues, bisher unbekanntes Berufsfeld sind dessen differente organisationskulturelle Muster mit all ihren expliziten und impliziten Normen und Standards, Ritualen, Deutungs- und Handlungsmustern (Schreyögg, G. 1993) angemessen in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Denn nur wenn sie mit den Zielen, Wünschen und Fähigkeiten der Führungskraft gut kompatibel sind, erscheint es sinnvoll, das Risiko einzugehen, das ein Positionswechsel stets impliziert. Die unterschiedlichen Berufsrealitäten, so wie sie in einer „Brot-und-Spiele-“ und „Prozesskultur“ (Deal, Kennedy 1982) anzutreffen sind, sind auch für Herrn B. mitbestimmend, das Sportgeschäft nicht zu übernehmen: „Geld ist nicht alles im Leben!“

(3) Eine Karriereberatung, die ausschließlich individuell ausgerichtet ist, bleibt unvollständig. Im Sinne einer systemischen Sichtweise muss der Klient vielmehr ganzheitlich, d.h. in allen seinen beruflichen und außerberuflichen Lebensbezügen gesehen werden. Denn nur wenn seine Karriereziele einschließlich ihrer Auswirkungen in ihrer ganzen Breite mit den auch zukünftig gewünschten außerberuflich-persönlichen Lebenszielen vereinbar sind, werden sie dauerhaft von Erfolg begleitet sein. Die zentrale Frage lautet immer: „Will ich dieses Ziel wirklich erreichen, und bin ich bereit, den

Preis dafür zu zahlen?“ Die Ergebnisse einer Karriereberatung sollten deshalb in höchstem Maße „umweltverträglich“ sein, d.h. sich mit geringstmöglichen „Nebenwirkungen“ ökologisch sinnvoll für den Klienten und sein soziales Umfeld präsentieren (Rohm 1997, 13f). Erst durch einen imaginativen Rollentausch vermag Herr B. seine Karriereziele auch in ihren familiären Konsequenzen zu erfassen: Die „Nebenwirkungen“, die eine Übernahme des Sportgeschäfts impliziert, sind ihm bei Weitem zu hoch, kollidieren sie doch mit seinen familiären und sportiven Neigungen.

(4) Eine Karriereberatung ist nur dann realistisch, wenn sie die Karriereziele nicht nur aus psychologischer Sicht betrachtet, d.h. sie an den Kenntnissen, Fähigkeiten und Wünschen des Klienten, seinem sozialen Umfeld sowie den unterschiedlichen beruflichen Umwelten misst. Ggf. hat sie stattdessen durch Überweisung (z.B. an Steuerberater, Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer, Berufsverbände) auch „objektive“ Daten einzubeziehen, insbesondere gesamtwirtschaftlich-konjunkturelle Entwicklungen. Z.B. waren in der Aufbauphase unmittelbar nach dem 2. Weltkrieg, aber auch nach dem „Mauerfall“ sowie der Grenzöffnung zu Osteuropa der Bedarf und somit die Aussichten für eine selbstständige Tätigkeit überaus günstig; Handwerksbetriebe, Einzelhandelsgeschäfte boomten. Z.Zt. stagniert das Konsumverhalten der Bundesbürger. Die Zuwachsraten gerade im Sportartikelgeschäft sind gering. Ein massiver Verdrängungswettbewerb beherrscht den Markt: Großkonzerne dominieren den Einzelhandel, kleinere Geschäfte bleiben auf der Strecke. Eben diese Entwicklung ist auch in K., dem Wohnort des Herrn B., vorgezeichnet. Decathlon (ein französischer Konzern) hat bereits die Baugenehmigung erhalten und wird im Jahre 2001 in K. eine Filiale eröffnen und die Verdienstmöglichkeiten der kleineren Sportgeschäfte entscheidend mindern. Dieses finanzielle Risiko möchte Herr B. nicht eingehen.

Rückblickend gliedert sich die Karriereberatung des Herrn B. in 3 Phasen: (1) Entscheidungsfindung, (2) Konkretisierung, (3) Bewerbungstraining.

(1) In der ersten Phase (Entscheidungsfindung) dominieren erlebnisorientierte Methoden. Denn erst sie ermöglichen es Herrn B., prärationale, d.h. bisher un-/vorbewusste Entscheidungsparameter aufzuspüren und hierdurch einer bewussten Entscheidung zugänglich zu machen. Sicher vermag erst ihr „harmonisches Zusammenspiel“ den „Nebel zu lichten“ und seinen Ambivalenzkonflikt aufzulösen. Die herausragende Bedeutung einer szenischen Rekonstruktion im Allgemeinen, eines Rollentauschs im Besonderen ist in dieser Einzelfallstudie dennoch evident: Durch einen Perspektivenwechsel bereichert, kann Herr B. sich und seinen Entscheidungskonflikt aus einer „exzentrischen“ Position heraus zugleich aus der Distanz und quasi mit den Augen anderer, nämlich seiner Familienmitglieder neu bewerten.

(2) Im Vergleich hierzu ist die zweite Phase (Konkretisierung) primär durch die „Ratio“ ansprechende Methoden gekennzeichnet. Aufgrund seiner hohen Feldkompetenz sind Herrn B. die unterschiedlichen behördlichen Arbeitsplätze vertraut. Mittels Mind-mapping, Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen ist es ihm deshalb in einem rationalen Dialog gut möglich, diese selbst in ihren Verästelungen gedanklich zu durchdringen und jeweils hinsichtlich ihrer Passgenauigkeit für sich sowie seine Dispositionen und Wünsche valide einzuschätzen.

(3) Die dritte Phase erfordert den flexiblen Einsatz handlungsorientierter Methoden. Deklariertes Ziel des Bewerbungstrainings ist es nämlich, Herrn B. nicht nur für das Procedere eines Vorstellungsgesprächs mit all seinen inhaltlichen, emotionalen und sozialen Anforderungen zu sensibilisieren. Verhaltensnahe Methoden, wie z.B. Rollentraining, Experiment, Rollentausch, verhelfen ihm stattdessen, sein Handlungsrepertoire

hierauf gezielt abzustimmen, d.h. angemessen zu erweitern und zu festigen. Settingbedingt (Einzelcoaching) dient das Feedback des Karriereberaters dem Klienten als modifikationsunterstützendes Korrektivangebot.

Letztendlich konnte Herr B. jedoch nur deshalb so effizient und erfolgreich beraten werden, weil sich Coaching in all seinen Facetten (hier: Karriereberatung) als „exklusive“ Beratungsform präsentiert (Schreyögg, A. 1995, 54 ff), die es in idealer Weise ermöglicht, Klienten in ihrem Wunsch nach beruflicher Selbstverwirklichung zu unterstützen. Es handelt sich nämlich um ein Setting, das zeitnah inhaltlich, methodisch und prozessual passgenau und flexibel auf Anliegen, Person und Umfeld von Führungskräften zugeschnitten werden kann.

Eben aufgrund dieser Vorteile konnte sich Coaching als eigenständige Beratungsform für Führungskräfte in der letzten Dekade zunehmend im beruflichen Alltag etablieren und wird auch zukünftig weitere Marktanteile im professionellen Beratungsgeschäft erobern. Dies umso mehr, als das Personalmanagement längst zur entscheidenden Einflussgröße für den Unternehmenserfolg geworden ist (Kleinmann, Strauss 1998, 9ff). Dieser Prozess beschleunigt sich zusätzlich durch den Wandel von einer Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Fehler in der Besetzung von Positionen, aber auch brachliegende Mitarbeiterressourcen kosten viel Geld. Dies bedeutet Wettbewerbsnachteile. Doch Fehlentscheidungen und ungenutzte Mitarbeiterpotentiale bedeuten in der Regel nicht nur wirtschaftliche Nachteile. Sie sind auch ethisch schwer zu rechtfertigen und deshalb präventiv zu vermeiden: „Das Mitarbeiterpotential wird immer mehr zum strategischen Erfolgsfaktor für die Unternehmen. Daher werden die Anstrengungen für ein wirksames Personal-Marketing, eine systematische Potentialplanung und -entwicklung weiterhin zunehmen. (...) Um aber auch bei Personalinvestitionen einen hohen ‚return on investment‘ sicherzustellen, werden entsprechende Bemühungen in der Weiterentwicklung des traditionellen Instrumentariums der Personalplanung und -entwicklung unabdingbar sein“ (Domsch 1991, 351). Coaching und Karriereberatung bieten hierfür ideale Möglichkeiten.

### *Zusammenfassung*

Die Einzelfallstudie präsentiert Coaching und Karriereberatung als effektive und effiziente Maßnahmen der Personalentwicklung, und zwar in ihren „exklusiven“ Möglichkeiten: Inhalte, Methoden und Beratungsprozess können zeitlich flexibel und passgenau auf Anliegen, Person und Umfeld der Führungskraft zugeschnitten werden. Öffentliche Verwaltungen und privatwirtschaftliche Unternehmungen im „profit“- und im „non-profit“-Bereich werden sich deshalb zukünftig verstärkt dieser professionellen Form der Managementberatung bedienen (müssen). Denn ein erfolgreiches Personalmanagement ist längst zur entscheidenden Einflussgröße für den Unternehmenserfolg geworden.

### *Abstract: Quo vadis – Coaching and career counseling as guidance. A case study*

The individual case study presents coaching and career counseling as effective and efficient strategies for personnel development, particularly as it regards its „exclusive“ potential: Contents, methods and counseling process can be adapted to the executive's concern, person and background, adjustable in time and with precision. Public administrations and private enterprises, both in „profit“ and „non-profit“ areas, will therefore increasingly (have to) make use of this professional form of management counseling, since successful personnel management has established itself as a decisive factor for business success a long time ago.

*Key words:* Coaching; personnel development; administrative authorities; career counseling.

## Literatur

- Berthel, J.* (1989): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart (2.Aufl.).
- Deal, T.E., Kennedy, A.A.* (1982): Corporate Cultures . The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass.
- Domsch, M.* (1991): Personalplanung und -entwicklung für Fach- und Führungskräfte. In: *Rosenstiel, L. von, Regnet, E., Domsch, M.*: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart, S. 339-351.
- Erikson, E.H.* (1988): Der vollständige Lebenszyklus. Frankfurt/M.
- Fengler, J.* (1991): Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. München: Pfeiffer.
- Kleinmann, M., Strauss, B.* (1998): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen
- Lewin, K.* (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim.
- Neuberger, O.* (1995): Mikropolitik. Stuttgart.
- Rohm, A.* (1997): Karriereplanung – erfolgreiches Marketing in eigener Sache. München, Wien.
- Schein, E.H.* (1992): Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung. Mit Trainerleitfaden. Darmstadt.
- Schreyögg, A.* (1991): Supervision – ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Paderborn: Junfermann.
- (1995): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M.: Campus.
- Schreyögg, G.* (1989): Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, W., Mayrhöfer, W., Nienhüser, W.* (1997): Taschenlexikon Personalwirtschaft. Stuttgart.
- Der Autor:* Klaus-Dieter Klein, Dipl.-Psych., Fachpsychologe für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie BDP/DGPs, Supervisor BDP, seit 1978 im Psychologischen Dienst der Bundesanstalt für Arbeit. *Anschrift:* Essigarten 7, 97076 Würzburg.