

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 66, November 2008

Thema:

## **KARRIERECOACHING: TEIL EINER ERFOLGREICHEN LEBENSPLANUNG? PART 2**

INHALT:

- Karriere-Strategie
- Karriere-Controlling
- Karriere-Krisenmanagement
- Karriere-Neustart
- Zu guter Letzt...

# Karriere-Coaching - Teil einer erfolgreichen Lebensplanung?

von Rolf-Jürgen Damerow

**Was genau hat Coaching mit Lebensplanung zu tun? Sollte unsere berufliche Karriere ein maßgeblicher Teil der Lebensplanung sein? Und wie passen Unwägbarkeiten und Stolpersteine zur Planung einer erfolgreichen Karriere?**

**Möglichen Antworten auf diese Fragen ist unser Gastautor Rolf-Jürgen Damerow auf der Spur. Lesen Sie hier den zweiten und abschließenden Teil seines Exklusiv-Aufsatzes für den V.I.E.L Coaching-Letter.**

Im ersten Teil unserer Fragestellung „Karriere-Coaching - Teil einer erfolgreichen Lebensplanung?“ haben wir uns mit der Karriere allgemein und vor allen Dingen mit ihrer sehr individuellen Erscheinungsform beschäftigt. Wir haben festgestellt, dass es „die Karriere“ nicht gibt, sondern dass sie etwas ganz persönliches ist. Sie ist Teil des Lebensweges eines einzelnen Menschen - und damit ist sie nicht reproduzierbar, nicht kopierbar. Trotzdem kann sie beispielgebend für einen eigenen Karriereweg sein und sie folgt Karriereschritten, deren Systematik ihren Erfolg wesentlich bestimmt.

Wir haben die Vision über alles gestellt, also die bewusst gemachte Vorstellung eines ganzheitlichen, beruflichen Zukunftsentwurfes.

Abgeschlossen hatten wir den ersten Teil mit der Betrachtung des konkreten Punktes, den man unbedingt erreichen will, dem Karriere-Ziel, sowie mit der damit verbundenen Zielplanung.

Sir Edmund Hillary, der zusammen mit seinem treuen Freund und Sherpa Tenzing Norgay das höchste geographisch erreichbare Ziel dieser Erde erreichte, war unser Beispiel. Seinen Weg, der mit einem Misserfolg begann, konnte er schließlich in einen grandiosen Erfolg umwandeln. Seine Weitsicht, seine geniale Zielplanung und die Zähigkeit und Geduld, mit der er sein Ziel verfolgte, haben ihm Ruhm, Anerkennung und Bewunderung weit über seinen Tod hinaus eingebracht.

Im Folgenden werden wir uns mit den weiteren Karriereschritten befassen: Der Karriere-Strategie die wir entwickeln, dem Karriere-Controlling das wir anwenden möchten, dem Karriere-Krisenmanagement das uns helfen soll und dem Karriere-Neustart, den wir benötigen, wenn es einmal nicht mehr wie geplant weiter gehen sollte.

Wir werden das Ziel nicht aus den Augen verlieren und letztendlich erfolgreich unsere Vision umsetzen.



## Karriere-Strategie-Planung, die unabdingbare Vorarbeit

Strategie ist ein Begriff, der in der verifizierbaren Geschichte der Menschheit schon sehr früh seinen Platz gefunden hat. So hat der chinesische General und Feldherr Sunzi etwa 500 v.Chr. - also vor mehr als 2500 Jahren - ein Buch verfasst, das sich mit 13 unterschiedlichen Strategien befasst. Napoleon Bonaparte hingegen hat 115 unterschiedliche Strategien beschrieben.

Hieraus können wir die Frage ableiten, wie viele Strategien brauchen wir denn, um unsere Ziele zu erreichen und was genau müssen sie beinhalten?

Strategie hat viele unterschiedliche Definitionen, die allesamt zwar wenige, aber signifikante Gemeinsamkeiten zeigen. Strategie ist „der große Plan über Allem“, das „grundsätzliche Muster der Handlungen“ mit mindestens mittelfristigem, eher aber langfristigem Charakter.

Stellen wir noch einmal den Bezug zu unserer Eingangsfrage her: „Karriere-Coaching, Teil einer erfolgreichen Lebensplanung?“, dann zeigt sich, dass „der große Plan über Allem“, „der große Karriereplan“ ein ganz wesentlicher Teil unserer Lebensplanung sein wird.

Schenken wir ihm also die gebührende Aufmerksamkeit, um uns selbst ein erfolgreiches und zufriedenes Leben zu gestalten.

Hier kommen wir zum Inhalt unserer Strategie. Halten wir es mit Napoleon Bonaparte und entwickeln eine Vielzahl spezifischer Strategien oder folgen wir lieber dem Ansatz „Weniger ist mehr“?

Wenn Sie dieses Thema mit Ihrem Karriere-Coach behandeln, dann wird er Ihnen den Weg zum Erfolg in einer komplexen und von vielen Faktoren bestimmten Berufswelt möglicherweise dadurch erleichtern, dass er die Anzahl der Strategien reduziert. Er reduziert damit die gesamte Komplexität der Strategie-Auswahl und macht sie für Sie überschaubarer, leichter einsetzbar und letztendlich erfolgreicher.

Am einfachsten wäre der Einsatz einer einzigen Strategie, die alle weiteren Schritte bestimmt.

Gute Beispiele finden wir in der Wirtschaft, Industrie, Politik oder auch beim Militär.

Kombinieren wir diese Überlegung mit dem bekannten modernen Begriff einer klassischen Win-Win-Situation, dann ist der Brückenschlag von der Geschichte in die Moderne Beweis dafür, dass eine gute Strategie fast zeitlos sein kann.

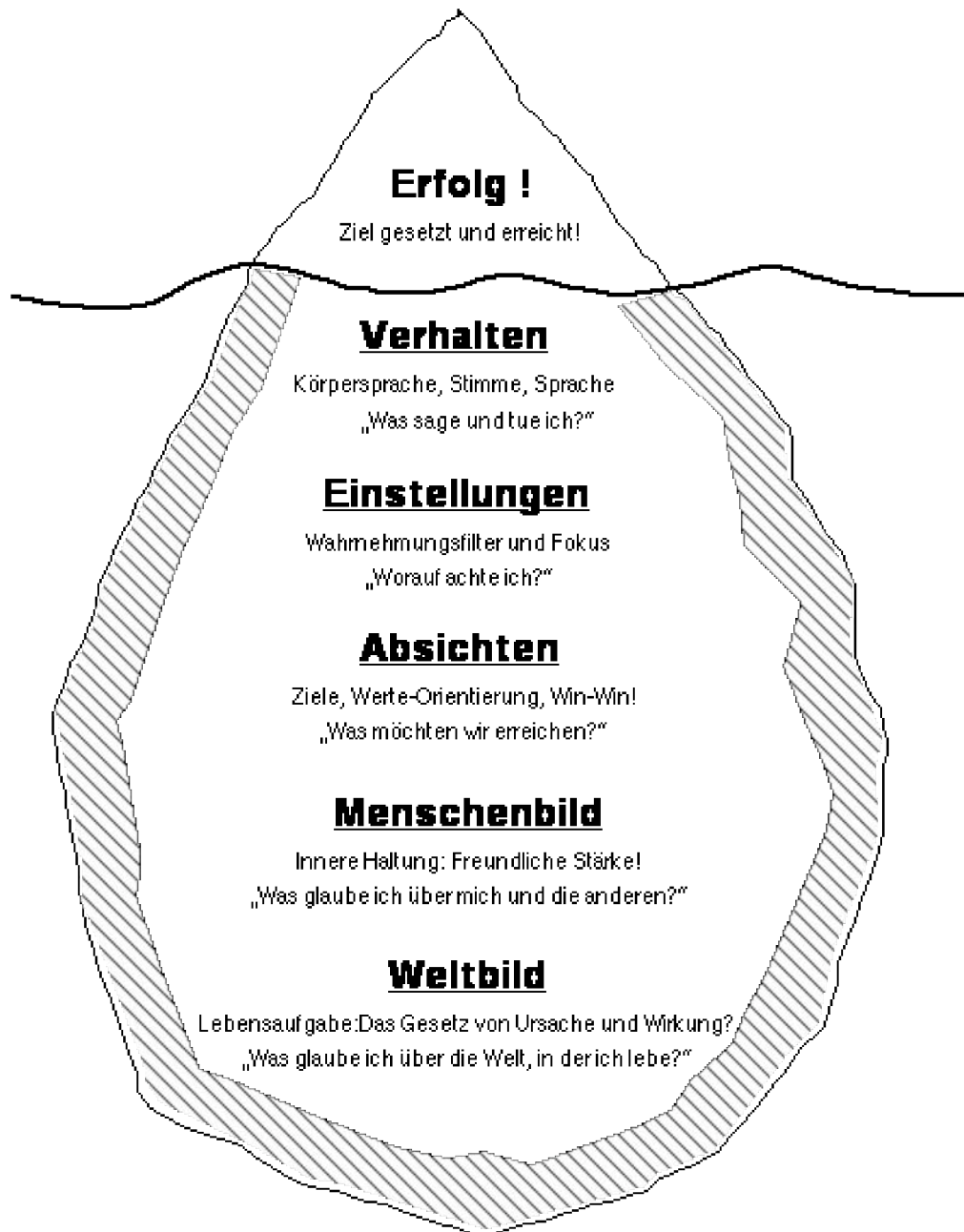
Der römische Kaiser Marc Aurel postulierte vor 1820 Jahren:

„Werde nicht müde deinen Nutzen zu suchen, indem du Anderen Nutzen gewährst!“

Das ist Win-Win in perfekter Form, langfristig angelegt, fast zeitlos und, betrachtet man den Werdegang karriereorientierter Personen unserer Zeit, eine gute von vielen möglichen Karriere-Strategien.

Diese Strategie lässt sich immer anwenden, möglicherweise in Kombination mit einer weiteren strategischen Vorgehensweise. Auch hier sollte das „Strategie-Paket“ mit dem Experten erarbeitet und dessen Umsetzung festgezurrert werden, der Karriere-Coach und seine Expertise sind hier besonders hilfreich.





### Karriere-Controlling, der Spiegel unseres Ist-Zustandes

Die vorbereitenden Arbeiten sind erfolgreich und klar definiert. Wir haben unsere große Vision von unserer Karriere entwickelt, die Ziele, Teil- und Zwischenziele festgelegt und unsere strategische Vorgehensweise für den besten Weg gewählt und wir sind die ersten Schritte gegangen. Konsequenter folgen wir unserer Planung und setzen sie um. Alles scheint gut zu laufen, so wie wir es uns vorgestellt haben. Dann plötzlich kommt es zu einer gravierenden Veränderung der Situation. Der alte Chef, mit dem wir eine persönlich harmonische und fachliche sehr gute Zusammenarbeit entwickelt hatten, verlässt das Unternehmen, der neue Chef übernimmt die Führung und nach kurzer Zeit spüren wir,



dass sich etwas verändert. Die persönliche Harmonie ist nicht mehr da, die Atmosphäre eher kalt, dies wirkt sich auch auf den fachlichen Austausch aus. Die Kommunikation beschränkt sich auf wenige Fragen seitens des Chefs, seine Weisungen sind klar, lassen keinen persönlichen Raum, Diskussionen werden nicht gewünscht, auch nicht zugelassen. Die Arbeitsergebnisse werden offen, aber oft auch unterschwellig, als gerade noch ausreichend bewertet. Wir fühlen, dass sich hier nichts Positives entwickelt, schlimmer noch, wir fühlen, dass wir in einem schlechten Licht gesehen werden, nicht nur beim Chef, inzwischen auch bei den Kollegen. Die Karriere scheint gefährdet, unser großer Plan scheint zu scheitern. Was kann uns in dieser Situation helfen, an alte Erfolge wieder anzuknüpfen?

Karriere-Controlling ist der Begriff, mit dem die Bestandsaufnahme, der Ist-Zustand und seine Entwicklung beschrieben werden.

Es ist ein Soll-Ist-Vergleich zwischen dem gewünschten Zustand und der aktuellen Wirklichkeit, ein Vergleich unserer Ziele mit dem was wir bisher erreicht haben.

Doch wir gehen in unserem Controlling-Prozess noch tiefer, wir stellen die Frage, wann wir erstmalig von unseren Zielvorstellungen abgewichen sind. Wie haben wir uns an dieser Stelle verhalten, haben wir es überhaupt bewusst bemerkt? Wären Korrekturen möglich gewesen, z.B. durch Aufnahme einer aktiven Kommunikation mit dem neuen Chef? Vielleicht hätten wir ihn in seiner Einarbeitungsphase auch persönlich unterstützen können, um ihm einen schnellen und guten Start zu verschaffen und damit gleichzeitig ein persönliches harmonisches Verhältnis zu schaffen? Kennen wir überhaupt die Ziele unseres neuen Chefs, seine Strategien, die auch Auswirkung auf unsere Strategie haben könnten?

„Controlling“ wird umfassend als Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen verstanden. Karriere-Controlling muss systematisch durchgeführt werden, sinnvollerweise periodisch nach einem festgelegten Plan, nur dann gibt es Auskunft über laufende Veränderungen. Zusätzlich bedarf es jedoch der „außerplanmäßigen Überprüfung“, nämlich dann, wenn sich im Umfeld gravierende Veränderungen ergeben, wie z.B. bei einem Führungswechsel. Wir müssen uns also ein Controlling-Programm erarbeiten, das wir systematisch abarbeiten, um die gewonnen Erkenntnisse laufend in unsere Karriere-Umsetzung einfließen zu lassen.

Karriere-Controlling ist ein wichtiger Teil der Gesamtstrategie, indem es uns ein ständiges Feedback zum Ist-Zustand liefert, sinnvolle Handlungsoptionen eröffnet und damit die Grundlage zu einem guten **Karriere-Korrektur-Management** bildet.

Karriere-Controlling und -Korrekturmanagement bilden einen Regelkreis, der den Standardfall des Karriere-Managements kontrolliert und begleitet. Laufen die begleitenden Parameter jedoch „aus dem Ruder“, dann ist Management in schwierigen Situationen notwendig: das Krisen-Management.



## **Karriere-Krisenmanagement: Gesteuert anwenden**

Die Krise wird oft als „schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“ beschrieben. In Bezug auf unsere Karriere bedeutet dies, es besteht große Gefahr für die weitere Entwicklung.

Betrachten wir eine mögliche Situation einer Karriere-Krise, dann könnte diese wie folgt aussehen.

Das Verhältnis zu unserem Chef ist stark belastet, es ist geprägt durch emotionale Spannungen, weniger oder sogar keiner fachlichen und sachlichen Kommunikation und belastet durch die ins Ungewisse leitende Frage: was wird jetzt passieren.

Wir wissen es nicht, wir sind verunsichert, Angst um die Zukunft lähmt uns. Wir sind in unserer Handlungs- und Arbeitsfähigkeit stark eingeschränkt, teilweise sogar komplett blockiert.

Hier herrscht dringender Handlungsbedarf. Alleine wird es uns schwerfallen, eine fundierte und sachlich abgesicherte Analyse unserer aktuellen Situation vorzunehmen, da wir zu gefangen sind und vielleicht auch zu befangen. Hilfe ist dringend notwendig. Ein Coach, ein Karriere-Coach, der mit solchen Situationen professionell und mit großer Erfahrung umgehen kann, da er sie oft bei seinen Coachees erlebt hat, bietet hier den notwendigen Halt und die erforderliche Unterstützung, um jetzt notwendige Entscheidungen fundiert begleiten zu können. Viele Aspekte müssen berücksichtigt werden, das Arbeitsrecht zum Beispiel oder unsere besondere persönliche, familiäre und finanzielle Lage.

Es sind existentielle Entscheidungen zu treffen, die möglicherweise einen richtungweisenden Effekt auf unsere weitere berufliche Entwicklung ausüben werden, bis hin zu einer möglichen Kündigung und einer völligen Neuausrichtung unserer Karriere.

Karriere-Krisen-Management, das bedeutet nüchtern und sachlich denken und handeln, die innere Stabilität erhalten, klug und umsichtig agieren und trotz aller Stress-Belastungen eine positive Einstellung zur zukünftigen Entwicklung nicht verlieren, auch wenn dieser Gedanke zunächst schwer umsetzbar scheint. Selbst ein Verlust des Arbeitsplatzes kann positiv sein, wenn man in Betracht zieht, dass man mit dem Arbeitsplatz auch alle momentan bestehenden Krisenbelastungen verliert und nicht mehr ertragen muss. Dann ist der Weg frei für den Karriere-Neustart, also einen Job-Wechsel mit einer neuen Perspektive.

## **Karriere-Neustart, Job-Wechsel, berufliche Neuorientierung, der Schritt nach vorn**

Der Wechsel des Arbeitsplatzes, also die Trennung vom alten Unternehmen und die Suche nach einer neuen, den persönlichen Zielen angepassten Position, ist für jeden Menschen eine ganz besondere Herausforderung, die zumeist mit starken Belastungen einhergeht.

In ca. 95% aller Fälle erfolgt die Kündigung durch das Unternehmen. Obwohl die betroffene Person sich darüber im Klaren ist, dass es irgendwann zur Kündigung kommen wird, ist der Zeitpunkt des Kündigungsgesprächs für die Meisten eine wirkliche Überraschung. Man hatte es zu diesem Zeitpunkt einfach nicht erwartet, man ist paralysiert, tief betroffen, oft traurig oder auch wütend.



Hat das Unternehmen eine gut entwickelte Trennungskultur, so hat es dem Betroffenen noch während des Trennungsgesprächs einen Outplacementberater (Karriere-Coach zur Begleitung des gesamten Neuorientierungsprozesses) als Unterstützung angeboten. Dieser steht unmittelbar nach dem Trennungsgespräch zur Verfügung und mildert diese belastende Situation durch eine sehr persönliche Intervention. Die betroffene Person wird dies als sehr positiv empfinden, sie fühlt, sie ist nicht mehr alleine, die Angst um die Zukunft verliert ihre zunächst starke Wirkung.

Im Folgenden werden die Bedingungen zur Auflösung des bestehenden Arbeitsvertrages verhandelt, dieser Vorgang sollte von einem Arbeitsrechtsanwalt begleitet werden, denn hier ist arbeitsrechtliches Fachwissen und Unabhängigkeit in der Verhandlungsführung erforderlich. Schließlich geht es um wichtige Vereinbarungen, die auch die unmittelbare Zukunft betreffen. Dazu gehören die Dauer einer möglichen Freistellung mit Erhalt der laufenden Bezüge, die Höhe einer Abfindung und die Finanzierung der Outplacement-Beratung durch das alte Unternehmen. Ist der Auflösungsvertrag zufrieden stellend verhandelt und unterzeichnet ist die Trennung vom alten Unternehmen endgültig vollzogen.

Danach wird sich der Outplacement-Berater intensiv mit der betroffenen Person um die Gestaltung der neuen beruflichen Zukunft bemühen.

Seine Vorgehensweise wird sich dabei an der bereits dargelegten Struktur orientieren. Er wird neue Visionen den bereits bestehenden hinzufügen, neue Karriereziele mit seinem Schützling erarbeiten und die strategische Vorgehensweise in der Ansprache möglicher neuer Unternehmen mit seiner Expertise erfolgreich begleiten.

Die Gestaltung der weiter führenden Karriere wird greifbar, der oft befürchtete Karriere-Knick bleibt aus, mehr noch, es eröffnen sich weitere Möglichkeiten durch diese Outplacement-Beratung für einen großen Schritt nach vorne. Die erfolgreiche Lebensplanung ist nicht unterbrochen, sie geht nur einen neuen Weg.

Ist der neue Arbeitsvertrag unterzeichnet lässt sich die eingangs gestellte Frage:

„Karriere-Coaching, Teil einer erfolgreichen Lebensplanung?“ mit dem sicheren Gefühl erfolgreich gewesen zu sein beantworten.

### **Der Autor, Kurzbiographie**

**Rolf-Jürgen Damerow hat nach dem Studium der Luft- und Raumfahrttechnik in verschiedenen Führungspositionen als Oberst der Deutschen Luftwaffe gearbeitet.**

**Internationales und interkulturelles Projektmanagement in Europa, Asien und Nordamerika gehörten ebenso zu seinen Aufgaben wie die verantwortliche Führung großer Verbände.**

**Nach seinem Ausscheiden aus der deutschen Luftwaffe hat er bis heute als Outplacementberater die Begleitung von Menschen in schwieriger beruflicher und persönlicher Umbruchsituation übernommen. Karriere-Coaching als frühzeitige Begleitung eines erfolgreichen beruflichen Lebensweges erweitern sein Spektrum als persönlicher Coach.**



Und zu guter Letzt  
hier noch ein Beitrag zum Thema  
„Erfolgreiche Karriereplanung“...

**Otto's Ottifanten**



Herausgeber: V.I.E.L.<sup>®</sup> Coaching + Training  
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR  
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

