

Halt und Haltung in beruflichen Veränderungsprozessen gewinnen

Andrea Landschof

Zusammenfassung: Der Wunsch nach beruflicher (Neu-)Orientierung zeigt sich in unterschiedlichen Facetten. Menschen suchen im Einzelcoaching Unterstützung, weil sie berufliche (neue) Entscheidungen treffen wollen oder müssen, sie resigniert sind und die Lust auf ihre Arbeit verloren haben, voller Tatendrang und Energie stecken, aber nicht wissen wohin ihr Weg gehen soll, an ihren Fähigkeiten zweifeln oder sie nicht kennen, in Machenschaften ihrer Firma verstrickt sind oder unter andauerndem beruflichen Stress stehen. Sie alle befinden sich in Veränderungsprozessen und damit in einer schwebenden Zeitzone, zwischen „Nicht-mehr“ und „Noch-nicht.“ Vertrautes passt nicht mehr und das Neue ist noch nicht greifbar. In diesem Stadium brauchen Menschen Schutz, Erlaubnis und Zugang zur eigenen Kraft. Es gilt die Neugier auf bislang Unentdecktes zu wecken. Mut, um Entscheidungen zu treffen und eine Offenheit für neue Erfahrungen zu entwickeln. Im Artikel werden Zugänge beschrieben, wie Menschen Halt (Sicherheit) in beruflichen Veränderungsprozessen finden und ihr Leben wieder in Passung mit ihrem Wesenskern (Haltung) bringen.

Schwebende Zeitzone

Wenn berufliche Veränderungsprozesse anstehen, bewegen wir uns in einer schwebenden Zeitzone zwischen „Nicht-mehr“ und „Noch-nicht.“ Vertrautes passt nicht mehr und das Neue ist noch nicht greifbar. Kleine wie große Veränderungen bedeuten immer auch Unsicherheit. Wir sind dabei, eine alte Ordnung aufzulösen und Dinge auszuprobieren, von denen wir nicht wissen, wie sie ausgehen.



Wir finden Halt in Veränderungsprozessen, wenn wir uns übergangsweise auf die >Schwebezone< und einen Suchprozess einlassen.

Altes will aufgetaut, verabschiedet und/oder betrauert werden, bevor das Neue sich festigen kann. In diesen Zeiten zeigen sich die Klienten mit ihrer Sehnsucht nach Halt (Sicherheit) und nach einer stabilisierenden Haltung der eigenen Person.

Für die Prozessbegleitung lässt sich wirkungsvoll das 3-P-Konzept (Crossmann, 1966) aus der Transaktionsanalyse verwenden. Die stabilisierenden Wirkkräfte kommen im Coaching zum Einsatz, wenn wir dem Klienten Schutz (Protection) und Erlaubnis (Permission) anbieten und den Zugang zu den eigenen Kräften (Potency) fördern.

In einem gelingenden Veränderungsprozess entscheidet sich der Klient dafür, seine Komfortzone zu verlassen. Dafür braucht es Mut, weil bekannte „Trampelpfade“ bequem sind und weil der Sprung in das Ungeheure Angst macht. Viele verbleiben lieber in Lebenssituationen, weil sie sich an diese gewöhnt haben und weil sie schlichtweg keine Alternativen kennen (Landschof, 2019). Sie ertragen lieber das „Übel“, das sie kennen. Im Einzelcoaching biete ich Schutz, wenn der Klient seine Komfortzone verlässt und liebgewonnene Gewohnheiten ablegt. Er erhält die Sicherheit, nicht fallen gelassen zu werden, wenn Neues ausprobiert wird. Durch Verschwiegenheit, gepaart mit einem vertrauensvollen Umgang der persönlichen Themen, begibt er sich auf die Suche nach dem Neuen. Eine Klientin, Frau M., >traute< sich beispielsweise in der geschützten Umgebung des Coachings aus dem Familienbetrieb ihres Mannes auszusteigen und einen eigenen beruflichen Weg einzuschlagen.

In einem gelingenden Veränderungsprozess geht es um die Erlaubnis sein Leben auf die ureigene Art und Weise so zu gestalten, dass es der aktuellen Persönlichkeit entspricht. Dabei die Möglichkeiten innerhalb der inneren und äußeren Begrenzungen auszuschöpfen und sich in seiner individuellen Art auszudrücken und zu zeigen. Eine Erlaubnis meint u.a. kraftvolle und wirksame Sätze, die der Auflösung von frühen Verboten entgegenwirken. Sie wirken auf der existenziellen Ebene und beziehen sich auf das, was uns früher einmal eingeschärft wurde. Bei Frau M. erzeugte der Erlaubnissatz: „Ich darf mir darüber im Klaren sein, was ich brauche!“ eine starke gefühlsmäßige Resonanz. Er hatte auf sie den stärksten positiven Effekt. Die Erlaubnis bewirkte einen Auflösungsprozess ihrer konservierten (destruktiven) Muster, die sie bisher glauben ließen, sie sei nur o.k., wenn sie der Antreiber-Dynamik: „Mach’s immer allen recht!“ folgt. Die Klientin übte sich darin, ihre soziale Bezogenheit angemessen und bewusst zu leben und für sich selbst Fürsorge zu entwickeln. Die Verhaltensän-

derungen zeigten sich u.a. darin, dass Frau M. lernte in den beruflichen Kontexten konkrete Unterstützung anzufragen, wenn sie sie brauchte.

In einem gelingenden Veränderungsprozess geht es zudem darum, sich seiner Kraft bewusst zu werden. Es braucht den Glauben an sich selbst und die Zuversicht der Selbstwirksamkeit. Für Frau M. war es hilfreich sich neben der Klarheit über eigene Fertigkeiten und Fähigkeiten, auch Klarheit über eigene Ziele zu verschaffen. „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“ Dieses Zitat von Seneca macht die Irrfahrt deutlich, in die wir ohne Ziele geraten können. Unklare Zielvorstellungen oder Vermeidungsziele schwächen unsere Kraft. Je konkreter unsere Vorstellung von unserem Leben und dem Bereich, in dem wir eine Veränderung vornehmen möchten, desto leichter lässt sich der Weg zum Ziel vorstellen und entwerfen, desto stärker wirkt die Zugkraft, die uns voranbringt.

Der Entwurf von Zukunftsbildern

Eine Klientin, mit der ich eine Zeitreise im Coaching durchführte, gelangte zu der Entscheidung ihre Arbeitszeiten zu verringern. Sie wollte sich einen VW Bus kaufen und durch die (europäische) Welt reisen. Das war lange schon ihr Traum gewesen. Sie malte sich ihr Arbeitsleben entspannter und mit mehr Freiräumen versehen, aus. Durch ein Burnout waren ihr die eigenen Grenzen deutlich geworden und sie konnte nach dem Klinikaufenthalt mehr Wohlwollen sich selbst gegenüber zeigen. Die im Coaching entworfenen Zukunftsbilder entwickelten eine Eigendynamik, die sie ins Handeln brachten.

Innere und äußere Standortbestimmung

Das Coaching beginnt mit der Auftragsklärung. Allerdings kann nicht jeder sofort sein Anliegen, sein Ziel oder die Ursache seiner Unzufriedenheit benennen. Es stellt sich die Frage, welche Faktoren zur Unzufriedenheit beitragen. Welche Umstände, Ereignisse, Personen, Erlebnisse, Emotionen, Verhaltensweisen, Themen, Gedanken oder Zustände beschäftigen den Klienten? Wo steht jemand mit seinem Anliegen? Eine innere und äußere Standortbestimmung ist wichtig, um den Hebel der Veränderung an der richtigen Stelle anzusetzen (Landschof, 2018). Was soll anders werden oder was will losgelassen werden? Liegen die Schwierigkeiten auf

der systemischen Ebene, also das Organisationssystem betreffend? Oder eher auf der persönlichen Ebene, also im inneren Erleben? Möglicherweise auch auf der interaktionalen Ebene, also zwischen beteiligten Personen. Es können auch Mischformen sein, die zu meiner Unzufriedenheit beitragen. Allein die Formulierung des Anliegens und des Schlüsselthemas gibt den Klienten Halt (Sicherheit) und zeigt die Marschrichtung für den gemeinsamen Prozess an.

Alles ist möglich! – nur wie entscheide ich mich?

In beruflichen Veränderungsprozessen geht es immer darum, Entscheidungen zu treffen. Sich zu entscheiden, meint die Fähigkeit eines Menschen, in bestimmten Situationen bewusst zu handeln und zwischen verschiedenen Optionen die Wahl zu haben. Doch wie treffen Menschen stimmige Entscheidungen in einer Welt, in der uns eine Auswahl an Berufs- und Lebenskonzepten angeboten wird, von denen unsere Eltern und Großeltern nur träumen konnten. Erneuerung und Wechsel gab es schon immer und die Zyklen der Veränderung (Lewin, 1982) zeigen sich uns als Bestandteil des menschlichen Lebens. Neu sind allerdings das Tempo und die Vielfalt, in der Veränderungen stattfinden. Altbewährtes wirkt schneller als je zuvor antiquiert und überholt.

Eine Voraussetzung, um kluge Entscheidungen zu treffen, ist der Mut zur Begrenzung. Wenn wir uns für etwas entscheiden, entscheiden wir uns gleichzeitig auch immer gegen etwas. Und entsagen uns damit dem allgemein herrschenden „Hype“, dass es immer und in jedem Fall etwas Besseres gibt, für das wir uns entscheiden könnten. Wir legen uns fest, gehen eine Verpflichtung ein und tragen die Konsequenzen unseres Handelns. Es ist hilfreich, sich bewusst zu machen, dass es nicht darauf ankommt, das absolut Richtige zu tun oder sich gar für ewig festgelegt zu haben, sondern dass wir bei unseren Entscheidungen Lebendigkeit spüren. Und das wir uns trauen „nein“ zu sagen. Und manches Mal geht es um ein sowohl, als auch!

Einschränkende Identitätsüberzeugungen

Unsere Entscheidungsfähigkeit und damit auch unsere Wahlmöglichkeit, können durch Muster des Denkens, Fühlens und Verhaltens (Skript) eingeschränkt und sabotiert werden. In Umbruch- und Veränderungsprozessen,

in denen wir unsicher sind, greifen wir auf bewährte Selbstbilder zurück. So lässt sich Unklares und Unvorhersehbares besser aushalten und bewältigen. Frühe Einflüsse und daraus resultierende Glaubenssätze (z. B. „Sei nicht erfolgreich!“) behindern ganz oder teilweise, unsere Entscheidungsfähigkeit. Potenziale wurden abgespalten, weil sie nicht gefragt, nicht erlaubt oder nicht gewünscht waren. Im Coaching erlebe ich häufig, wie schwer es Menschen fällt, selbstbestimmte und autonome Entscheidungen hinsichtlich ihres beruflichen Weges zu treffen. Die inneren und alten Programme wirken als einschränkende Identitätsüberzeugungen so stark, dass aktuelle Fakten, die von früheren Erfahrungen abweichen, ignoriert werden und frühere negative Programmierung zu Fehlentscheidungen führen oder beitragen- wenn sie nicht durch Überprüfung und Aktualisierung korrigiert werden. Erwachsene verhalten und fühlen sich im Heute dann nach wie vor so, wie sie es als Kinder getan haben. Berufliche Neuorientierung bedeutet demnach auch, eine innere Wandlung vorzunehmen.

Ein Blick zurück stärkt den Blick nach vorn!

Die Barrieren und Saboteure lassen sich im Coaching durch biografieanalytische Fragestellungen und eine darauffolgende Hypothesenbildung aufspüren. Als Coach erhalten wir Einblick in die Deutungsmuster der Klienten, als auch Anregungen für Reflexionsprozesse und die Möglichkeit, die abgebildeten Hypothesen zu überprüfen und zu erweitern. Durch die Selbstpräsentation des Klienten erfahren wir seine grundlegenden Muster des Denkens, Fühlens und Verhaltens und somit etwas über die Gestaltung seiner Lebenswelten. Neben der Frage nach dem „Wie“ der Darstellung, ist auch immer die Fragestellung nach dem „Was“ interessant. Was wird von ihm wie erzählt und was nicht. Die Darstellung der beruflichen Lebensgeschichte des Klienten oder Anteile daraus, enthält Hinweise auf dessen Bezugsrahmen¹. Diese sichtbar gewordene innere Landkarte kann ich nutzen, um mich auf die Stärken und Entwicklungsfelder des Klienten auszurichten und zeitgleich Barrieren und Saboteure zu erkennen. Während der Coachingprozesse werden Hypothesen zu den genannten Fakten (objektiven Daten) und zur wörtlichen Erzählweise (subjektive Deutung) des Klienten gebildet. Diese Hypothesenbildung erfolgt als Interpretationsangebot, für das die Transaktionsanalyse hilfreiche Modelle zur Deu-

¹ Mit Bezugsrahmen ist u.a. die Aufmerksamkeitssteuerung gemeint, mit dem der jemand seine Welt subjektiv deutend erfasst. Der Bezugsrahmen entscheidet darüber, wie ein Mensch die Welt, sich selbst und die anderen erfasst.

tung anbietet (Lebensdrehbücher, Antreiber-Dynamiken, psychologische Spiele, Rackets, Abwertungen u.a.).

Selbstdefinierende Erinnerungen

Mit einem Blick zurück, der den Blick nach vorne stärkt, ist ebenso der Blick auf unsere selbstdefinierenden Erinnerungen gemeint. Selbstdefinierende Erinnerungen halten in Zeiten großer Veränderungen das Selbst aufrecht. Sie geben Halt und sind Quellen der Selbsterkenntnis. Mit Hilfe der Erinnerungen können wir unsere derzeitige und auch zukünftige Identität bestimmen. Die folgende Übung biete ich Klienten in beruflichen Veränderungsprozessen häufig an, wenn es um die Spurensuche nach Potenzialen geht und um Saboteure von Potenzialen aufzudecken. Ich bitte den Klienten darum, sich vorzustellen, in einem Seminar zu sein und sich dort in der Anfangsrunde mit sechs Sätzen zu beschreiben, um sich miteinander bekannt zu machen. Wie vervollständigt der Klient den Satzanfang „Ich bin ein Mensch, der ...“? Er soll sich so beschreiben, wie es für ihn im Augenblick stimmig ist. Zum Beispiel: „Ich bin ein Mensch, der andere mitreißen und motivieren kann“ oder „Ich bin ein Mensch, der zögerlich ist.“ Im zweiten Schritt lade ich dazu ein, tiefer in die Beschreibungen einzutauchen, indem zwei bis drei Beschreibungen ausgewählt werden, die von dem Klienten als positiv bewertet werden. Er soll sich vorstellen, ich könne ihn in den Situationen beobachten. Beispielsweise, in denen er andere mitreißt und motiviert. Was genau sehe ich? Welche Risiken? Welche Grenzen und welche Stärken? Im dritten Schritt sollen die Sätze nochmals betrachtet werden und passende zurückliegende Erinnerungen zu den Beschreibungen gefunden werden. „Wann in deinem Leben warst du mitreißend und hast andere Menschen motiviert?“ Welche Ereignisse aus seinem Leben fallen dem Klienten zu jeder Beschreibung ein? Abschließend geht es um die Reflektion und Überprüfung, ob die Erinnerungen und Bilder, die sich jemand von sich selbst gemacht hat, stimmig sind oder ob es sich um überholte Relikte aus der Vergangenheit handelt, die es zu korrigieren gilt. Für berufliche Veränderungen können diese aktualisierten Narrative genutzt werden, um Neuentscheidungen zu treffen. Frau M., von der schon zu Beginn die Rede war, entschied sich nach dem Blick zum Dort und Damals für ihre erlebte Wirklichkeit im Hier und Jetzt und machte sich als Lektorin selbstständig.

Literatur

- Crossman, Pat (1966): „Permission and Protection“. *Transactional Analysis Bulletin* 5(19), 152–154.
- Landschof, Andrea (2018): *Das bin ich!? Verborgene Talente entdecken und Veränderungen gestalten*. Paderborn: Junfermann Verlag
- Landschof, Andrea (2019): Den Sprung ins Ungewisse wagen. *Bewusster leben*, 1/2019, S. 16-19.
- Levin, Pamela (1982): The Cycles of Development. *Transactional Analysis Journal* 12(2), 129–139.