

# **Perspektiven gewinnen – Mit Coaching den Wandel bewältigen!**

von Birgitt E. Morrien für promedia, Entscheider-Magazin der Medienbranche

## **I. Prolog: Der Krise professionell begegnen oder: Medienscaffende und mentale Navigation**

Die Medienwirtschaft erlebt zurzeit ihre größte Krise der Nachkriegszeit. D.h., sie befindet sich in einer entscheidenden Veränderung. Das, was war, ist nicht mehr und das, was wird, ist noch nicht da. In dieser Zeit des Übergangs wird der Ruf nach Orientierung laut, um Perspektiven zu schaffen. Was bedeutet dies jedoch für den/die Einzelne/n? Wie erlebt und bewältigt er/sie den Alltag und die Aufgaben des Wandels?

Als Coach bin ich täglich in meiner Beratungstätigkeit direkt mit den Folgen der Krise konfrontiert. Mit meinen Partner/innen berate ich erwerbstätige und zunehmend auch erwerbssuchende Kommunikations- und Medienscaffende. Aufgabe und Ziel unserer Beratungsarbeit ist es, die Coachees\* darin zu unterstützen, ihre beruflichen Herausforderungen wirksam zu klären, zu lösen und zu bewältigen.

## **II. Den Blick öffnen für neue Möglichkeiten 2 Fallbeispiele aus meiner Beratungspraxis**

### **1. Loslassen oder Der Aufsteiger**

Mateo (37) arbeitet seit Jahren als Redakteur eines privaten Senders. Das von ihm mitbetreute Format ist schon lange sehr erfolgreich, auch wenn die Zuschauerquote im letzten Jahr erstmalig leicht rückläufig war. Während die Quote in den vorangegangenen Jahren jährlich deutlich stieg, nahm die Zahl der Kollegen und Kolleginnen jedoch zeitgleich

ab. Die Qualität der Sendung habe darunter gelitten und sei seither nur unter größten Anstrengungen aller Beteiligten auch nur annähernd zu halten. Auch sei er nicht mehr mit seiner Arbeit zufrieden, sie brenne ihn aus, sagt er.

Besonders ärgere ihn jedoch, dass neuerdings die Medienkrise als Kürzungsgrund „nachgekartet“ wird. Er fühle sich müde, sagt Mateo und bedaure sehr, zu wenig Zeit für seinen Lebensgefährten und seine Freunde zu haben. Trotz des sehr guten Gehaltes empfindet er den Preis für die Mehrarbeit deutlich höher als den Gewinn. Der Preis ist ein Magengeschwür, das er operativ entfernen lassen muss. Als Dilemma empfinde er zudem, dass ihm kurz vor der Diagnose angeboten worden war, im nächsten Jahr Chefredakteur zu werden. Er sei jedoch skeptisch, ob er das Angebot annehmen solle, sagt Mateo. Zur Entscheidungsfindung ist er zu mir ins Coaching gekommen. Die Kosten für den Coachingprozess trägt er zunächst privat.

Zu Beginn analysiere ich mit ihm biografische Hintergründe der eigenen Berufswahl. Von mir angeleitet, reflektiert Mateo die eigene berufliche Entwicklung vor dem Hintergrund familiärer Traditionen. Bei ihm finden wir dort vor allem erfolgreiche Kaufleute, aber auch einen Großonkel, der als Fotograf nach Florida ausgewandert ist und „irgendwie anders war“. Zwar sei das künstlerische und unternehmerische Können des Onkels gerade von seinem Vater immer wieder als beispielhaft hingestellt worden, dessen Privatleben aber blieb tabu. Dennoch habe er sich als Kind sehr zu diesem Onkel hingezogen gefühlt. Als frühesten Berufswunsch erinnert Mateo sich, als „Bildermacher“ für diesen Onkel in Florida arbeiten zu wollen.

Als TV-Redakteur ist er diesem Großonkel gefolgt, auch als schwuler Mann. In seinem beruflichen Umfeld stellt das kein Problem dar. Dennoch erlebt er die väterlichen Vorbehalte gegen seine schwule Identität als „innere Antreiber“. Wie bereits sein Großonkel sei auch er in den Augen seines Vaters zugleich „Held und Sünder“, bedauert Mateo. Diese Ambivalenz treibe ihn dazu, seinen Vater durch immer neue Erfolgsmeldungen zu beeindrucken. Dieser psychologische Mechanismus und der personelle Engpass in der Redaktion wirken stressverstärkend ineinander. Indem dies im Coaching bewusst wird, lassen sich nun gesundheitsfördernde Lösungsstrategien entwickeln.

Ein Schritt in diese Richtung ist die von mir so genannte „Kontaktfeldanalyse“, wobei Qualität und Quantität sozialer Vernetzung untersucht werden nach Kriterien wie Familie, Freunde und Freundinnen, Kollegen und Kolleginnen sowie Nachbarn und schließlich entfernte Bekannte. Hier werden vergessene oder eingeschlafene Kontakte ins Gedächtnis gerufen und mit Blick auf zukünftige Schritte erneut ins Blickfeld gerückt. Mateos Arbeitsergebnis zeigt im Wesentlichen, dass er bis vor etwa drei Jahren viele Freunde hatte, die jedoch zunehmend durch Kollegen und Kolleginnen verdrängt wurden, ohne dass die neuen Kontakte eine vergleichbar freundschaftliche Qualität ersetzen konnten. Es wird deutlich, dass das Verhältnis Arbeit und Freizeit in eine ausgewogenere Balance gebracht werden muss.

Mittels der P/Review-Technik gleichen wir im nächsten Schritt die Stimmigkeit seines aktuellen Berufsweges mit seiner Vision ab. Konkret leite ich Mateo in dieser Übung mittels eines geführten Tragtraums an einen sehr späten Zeitpunkt seines Lebens, den wir zuvor

vereinbart haben. Die Erinnerungen an diese imaginäre Reise werden anschließend auf einer Zeitschiene dokumentiert, sei es bildlich oder sprachlich. Dabei entsteht – nach linearem Zeitverständnis – gleichermaßen das Bild von Erinnerung und Vision. Darin sieht er sich in den kommenden Jahren als Chefredakteur mit genügend Mitarbeiter/innen und Zeit für Freunde, was ihn zunächst wundert. Er habe eher vermutet, das Unternehmen verlassen zu müssen, da ihm umfassende Verbesserungen dieser Art bisher aussichtslos erschienen.

In einem weiteren Schritt arbeiten wir mit der Option „Als ob“, d.h., wir tun so, als hätten sich die Dinge bereits zum Besseren gewendet. Im Verlauf des Gespräches gelingt es ihm, sich mental in die innere Haltung zu bringen, seine Vision sei reale Vorwegnahme des Möglichen. So gestimmt spielen wir mehrfach ein Verhandlungsgespräch mit seinem Vorgesetzten durch, in dem Mateo ihm zusehends ruhiger und bestimmter zu vermitteln weiß, unter welchen Bedingungen er bereit ist, die Beförderung anzunehmen.

Einige Tage später ruft Mateo mich an und teilt mir erfreut mit, das Gespräch mit seinem Vorgesetzten sei zu seinem eigenen Erstaunen unverhofft gut verlaufen. Dieser habe eingelenkt, nachdem es Mateo gelungen sei, einfach und ohne jeden Groll deutlich zu machen, er werde die Redaktion ohne die Perspektive wesentlicher personeller Verbesserungen auf jeden Fall verlassen. Das Resultat der anschließenden Verhandlung seiner Beförderungsbedingungen stimmt Mateo zuversichtlich: Als Chefredakteur hat er Anspruch erstens auf zwei neue Mitarbeiter/innen, zweitens auf ein verlängertes Wochenende pro Monat und drittens auf regelmäßige Weiterbildung wie etwa auch Führung coaching durch einen externen Coach seiner Wahl.

Nach der Operation möchte Mateo sich insbesondere auf die Aufgaben seiner neuen Führungsrolle vorbereiten. Er beschließt ein Seminar zum Thema „Vom Kollegen zur Führungskraft“ zu besuchen und die praktische Umsetzung des dort Gelernten mit mir als Coach zu reflektieren. Insbesondere Fragen zu Nähe und Distanz im Umgang mit den ehemaligen Kollegen und Kolleginnen möchte er im Blick behalten, erklärt er. Darüber hinaus brauche er ein Forum, wo er sich unbefangen austauschen könne, um nicht seinen Lebensgefährten oder seine Freunde mit seinen Belastungen und Fragen zu überfordern. Auch das Gespräch mit seinem Vorgesetzten oder seinen zukünftigen Mitarbeitern hält er nicht für das geeignete Forum, um seine Ideen, Führungs- und Strategiefragen zu besprechen. „Die haben natürlich ihre eigenen Interessen im Sinn“, erklärt er. „Und die stimmen wegen der Hierarchie nicht zwingend mit meinen überein.“

## **2. Scheitern oder Die Befreite**

Franka (44) hat bisher als Werbetexterin nacheinander jeweils ein Jahr in zwei renommierten Agenturen gearbeitet. Obschon für die Branche altersmäßig durchaus eine Seniorin, wurden ihre Bewerbungen jeweils gut aufgenommen. Was sie vorzeigen konnte, war ebenso überzeugend wie ihr souveränes Auftreten. In der Arbeit vor Ort zeigte sich dann jedoch in beiden Fällen ein vergleichbares Muster, das wir im Coaching herausarbeiten konnten: Routinearbeiten langweilten sie und fielen entsprechend schludrig aus. Unterstützungsbedarf bei Aufgaben, die sie als überfordernd erlebte, konnte sie nicht kommunizieren. Die vorgegebene Arbeitszeitstruktur empfand sie als einengend und hielt sie nicht ein.

Zunehmend begann sie sich in beiden Agenturen nach einer Weile selbst zu isolieren. Beide Agenturen trennten sich von ihr. In beiden Fällen wurden mit ihr krisenbedingt weitere Entlassungen vorgenommen.

Seit ihrer letzten Kündigung verharrt Franka gewissermaßen in einer lähmenden Starre. In das Coaching kommt sie, weil ihr eine berufliche Perspektive fehlt und sie nicht mehr weiterweiß. Das Arbeitsamt finanziert ihr dieses von mir entwickelte „Coaching in Kommunikation, Selbstmanagement und –marketing für erwerbslos gemeldete Kommunikations- und Medienschaffende“; ein bisher in dieser Form bundesweit einzigartiges Angebot, das fachliche und psychologische Beratung mit praktischer Branchenkenntnis verbindet.

„Ich fühle mich einfach gescheitert!“, erklärt Franka im Erstgespräch. Gegenüber sich selbst versucht sie, die wirtschaftliche Situation als alleinige Kündigungsursache aufrechtzuerhalten und bleibt dennoch mit offenen Fragen zurück, die sich darüber nicht erklären lassen.

Nach mehreren Coachingsitzungen kristallisiert sich die Frage nach den handlungsleitenden Werten für das weitere Verständnis und Vorgehen als entscheidend heraus. Franka hat ein eng umrissenes Bild von Arbeit verinnerlicht: Arbeit ist für sie nur dann akzeptabel, wenn diese in einem von ihr als sicher empfundenen Angestelltenverhältnis stattfindet. Allerdings deuten alle Neigungen Frankas darauf hin, dass sie zur Freiberuflerin wie geschaffen ist. Jemand, die sich nicht diktieren lassen möchte, wann sie aufsteht, wie sie sich kleidet, wo sie zu arbeiten hat und nach welchen Maßstäben – es sei denn, sie sind von ihr selbst direkt mit dem Auftraggeber verhandelt worden. Darauf deuten auch vereinzelte freie Aufträge des vorletzten Arbeitgebers hin, die sie zur besten Zufriedenheit aller erledigen konnte. Diese Arbeit zählt aber nichts gemessen an dem, was wertvolle Arbeit nach ihrer Vorstellung bedeutet.

Wir erkennen die grundlegend nächste Aufgabe darin, eine Falle aufzulösen, die sie in einer ihr fremden Vorstellung von Beruf gefangen hält und sie daran hindert, den schrittweisen Weg in die Freiberuflichkeit als gleichberechtigte Perspektive für sich anzunehmen und umzusetzen. Um diese Fragestellung gut bearbeiten zu können, ist es sinnvoll, über das Coaching hinaus eine psychologische Fachberatung in Anspruch zu nehmen. Auf meine Empfehlung hin entscheidet sich Franka, eine Therapie zu beginnen, in der sie diesen Knoten für sich lösen möchte.

Im Coaching tun wir indessen so, als sei der Knoten bereits gelöst und beginnen mit der Klärung von Etappenzielen. Diese bieten Franka konkrete Orientierung für ihre nächsten Handlungsschritte. Ein konkretes Ziel ist etwa eine verbesserte Auftragslage. In einem Aktivitätenplan definiert sie dafür Handlungsschritte, die erforderlich sind, um dieses Ziel auch praktisch umsetzen zu können. Ein konkreter Schritt ist hier z.B., ihr Netzwerk auszubauen und bisherige Akquisestrategien zu verbessern. Dafür aktualisiert sie ihr Profil und spricht konkrete Kontaktsituationen mit mir durch. In szenisch nachgestellten Gesprächen erhält sie von mir fachliches Feedback und kann so ihr Auftreten optimieren, d.h. dieses im Sinne ihrer Absichten korrigieren.

Einige Wochen nach unserem Coachingzyklus berichtet mir Franka am Telefon, sie habe inzwischen mehrere Kontaktgespräche geführt, aus denen sich bereits konkrete Auftragsprojekte ergeben hätten. Parallel zu ihren beruflichen Bemühungen arbeite sie inzwischen in der Therapie daran, die „große Bedeutung meiner kleinen Erfolge zu würdigen. Da liegt der Schlüssel zu meiner Gesundheit und Lebensfreude!“

### **III. Die Ökonomie mentaler Wertschöpfung**

#### **Langsam aber schneller!**

Beide Coaching-Beispiele verbindet die Aufgabe, Veränderung zu bewältigen. Mateo soll befördert werden und Franka ist gekündigt worden. Etwas Altes hört auf und etwas Neues beginnt. Und nun gilt es, diesen Übergang (griech.: Krisis) möglichst gut zu bewältigen. Wie bei einer Bootsfahrt von einem Ufer zum anderen, kann es da je nach Stromverlauf oder -größe schon mal ordentlich schaukeln, dass einem Angst und Bange wird. Als Coach gehöre ich während der Überfahrt an Bord zur Spezialeinheit für Turbulenzen-Management: Persönlich krisengeschult, aus eigener beruflicher Erfahrung vertraut mit verschiedensten Medien-Strömungen und fachlich ausgebildet, Veränderungsprozesse zu begleiten.

Coaching macht Tempo. Paradoxerweise aber geschieht Beschleunigung im Coaching durch aktive Verlangsamung: Dort angekommen, unterbrechen wir unser Handeln für einen Augenblick, halten professionell begleitet inne und sehen uns aus verschiedenen Blickwinkeln an, was war, und bereiten uns vor auf das, was wird. Diese – nach unserem Zeitempfinden – geradezu paradoxe Wechselwirkung von Verlangsamung und Beschleunigung bewirkt, begünstigt und beschleunigt Entwicklung.

Coaching spart Kosten. Franka steht dem Arbeitsamt dank erster Aufträge weniger und Mateo seinem Unternehmen engagiert weiter zur Verfügung. Außerdem beschert Mateo seinem Sender einen Zugewinn auf anderer Ebene, denn Coaching schafft Qualität: Mateo konnte sich mit seinen Forderungen nach verbesserten Arbeitsbedingungen als flankierender Qualitätssicherungsmaßnahme für das Format durchsetzen. Beide sind durch die im Coaching entwickelte neue Perspektive motiviert, jetzt ihr Bestes zu geben.

5.2004

\* Im Coaching heißen die zu beratenden Kunden Klienten bzw. auch Coachees.

COP - Coaching, Organisation und PR  
Birgitt E. Morrien  
Krüthstr. 27  
50733 Köln

Fon: +49 - 221 - 739 32 62  
Fax: +49 - 221 - 739 17 69  
E: [contact@cop-morrien.de](mailto:contact@cop-morrien.de)  
I: [www.cop-morrien.de](http://www.cop-morrien.de)  
B: [www.coaching-blogger.de](http://www.coaching-blogger.de)