
Menschen im Service public

IM COACHING DIE BERUFUNG GEFUNDEN

Interview mit Peter Tröhler, Fachexperte Personalentwicklung, Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern (GS-EDI), Bern

Herr Tröhler, was arbeiten Sie?

Ich arbeite als Coach und nehme als Experte Abschlussprüfungen von KV-Lernenden ab, bin in der Validierung von Bildungsleistungen und der eidg. Berufsprüfung von Direktionsassistentinnen und -assistenten tätig.

Wie war Ihr beruflicher Werdegang?

Mein beruflicher Werdegang ist ein bisschen wild. Ursprünglich hatte ich Hochbauzeichner gelernt. Anschliessend habe ich berufsbegleitend die kaufmännische Ausbildung nach Art. 41 Bundesgesetz über die Berufsbildung (heute Art. 32 BBG) abgeschlossen und mich danach zum eidg. dipl. Kaufmann in Korrespondenz und Administration weitergebildet, ein Berufsbild, das es heute nicht mehr gibt. Anschliessend habe ich die höhere Fachprüfung als Betriebsausbildner gemacht und ganz zum Schluss eine Coaching-Ausbildung. Vor knapp zweieinhalb Jahren habe ich das ordentliche Pensionsalter erreicht.

Aber Sie arbeiten trotzdem noch weiter?

Ja, ich arbeite mit einem – nicht lachen! – 5%-Pensum für das Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern (GS-EDI) u. a. als Coach.



Wo haben Sie vor Ihrer ordentlichen Pensionierung gearbeitet?

Meine letzte Anstellung war im Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern in der Personal-, Organisations-

und Kulturentwicklung als stellvertretender Leiter. In dieser Funktion war ich unter anderem auch Berufsbildner für die Lernenden und zuständig für die Berufsbildung auf Stufe Departement.

Was genau gehörte zur Ihren Aufgaben?

Wir haben für alle Stufen Ausbildungsveranstaltungen konzipiert und durchgeführt. Ich habe unzählige Kursunterlagen erstellt und gestaltet; ein wichtiger Teil war ebenfalls die Berufsbildung. In diesem Bereich bin ich noch immer als Prüfungsexperte engagiert – allerdings nicht mehr in der Branche Bundesverwaltung, sondern in der Branche Dienstleistung und Administration.

Seit gut fünf Jahren mache ich ausserdem Validierungen von Bildungsleistungen und korrigiere schriftliche Arbeiten in der Muttersprache (Deutsch) an den eidg. Berufsprüfungen für Direktionsassistentinnen und -assistenten.



Was bedeutet «Validierung von Bildungsleistungen»?

Berufstätige, die meist älter als 25 Jahre sind und über mindestens fünf Jahre Berufserfahrung verfügen, können ihre Kompetenzen validieren lassen, um das eidgenössische Fähigkeitszeugnis als Kaufmann/Kauffrau zu erlangen. Sie müssen hierzu ein persönliches Dossier mit verschiedenen beruflichen Handlungskompetenzen erarbeiten. Dieses Dossier bewerten wir als Experten/Expertinnen und vergleichen es mit dem Qualifikationsprofil des angestrebten Abschlusses. Im Anschluss daran findet ein sogenanntes Validierungsgespräch statt. In diesem Vertiefungsgespräch geht es darum, allfällige Unklarheiten aus den erarbeiteten Handlungskompetenzen im Dossier zu besprechen und allenfalls zu beseitigen. Sobald die Kandidatinnen/Kandidaten alle erforderlichen Kompetenzen nachweisen können, wird ihnen der entsprechende Ausweis ausgestellt.

Was gehört bei Ihrer heutigen Tätigkeit zu Ihren Aufgaben?

Die Bundesverwaltung verfügt über einen sogenannten Coaching-Pool, aus dem Mitarbeitende einen Coach wählen können, wenn sie Unterstützung benötigen. Um diesem Pool als Coach angehören zu können, muss man aktiv im Berufsleben stehen. Ich habe deshalb für meine noch bestehenden Aufgaben hier – die Coaching-Tätigkeit und Potenzialanalysen auf Französisch – einen Arbeitsvertrag mit diesem 5%-Pensum.

Ich betreue Mitarbeitende aus allen Führungsstufen und bin im Moment mitten in vier Coachings.

Würden Sie rückblickend Ihren Werdegang wieder so gestalten?

Wenn ich ganz zurückschaue, sicher nicht, nein. Ich habe damals Hochbauzeichner gelernt, weil ich gerne Grafiker geworden wäre, aber keine Lehrstelle gefunden habe.

Und die Berufe nach der Lehre?

Das Kaufmännische hat mich interessiert, noch mehr aber die anschliessenden Weiterbildungen; vor allem die Erwachsenenbildung hat mich gereizt, aber auch die überbetrieblichen Kurse für Lernende, welche ich geleitet habe.

Sehr am Herzen liegt mir die Coaching-Tätigkeit. Ich bedauere, dass ich nicht schon früher zu diesem Beruf gefunden habe.

Das Coaching bezieht sich auf was für Situationen?

In der Regel geht es um berufliche Situationen, die im Moment Schwierigkeiten bereiten. Aber das Privatleben spielt natürlich oft auch eine Rolle dabei.

Sind das Konfliktsituationen? Können Sie ein Beispiel machen?

Bei Konflikten sind eher Mediatoren und Mediatorinnen zuständig. Beim Coaching begleitet man seine Klientinnen und Klienten in schwierigen Situationen; zum Beispiel eine Führungsperson, die ein Team neu übernommen hat und mit der Einführung von Neuerungen Schwierigkeiten hat. Aus dem Coaching einer Einzelperson kann in solchen Fällen auch eine Teamentwicklung entstehen, bei der es darum geht, wie man zum Beispiel am besten und zielführend zusammenarbeitet. Da muss beim Coaching dann das ganze Team mitmachen.

Ich betreue auch Leute, die neu in eine Führungsfunktion aufgestiegen sind. Das mache ich besonders gerne, da ich in diesem Bereich eine spezialisierte Weiterbildung gemacht habe und sehr gerne mit dem Modell des «Inneren Teams»

nach dem deutschen Psychologen und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun arbeite. Dabei geht es darum, mittels der Metapher des Inneren Teams die einzelnen Gefühle (oder Teammitglieder) im eigenen Innenleben zu erkennen und in sich hineinzuhören.

Wie gehen Sie beim Coaching vor?

Im Prinzip lasse ich meine Klienten reden und höre zu. Die Lösung eines Problems haben sie in der Regel in sich, sehen oder spüren es im Moment aber nicht; nach Seidenstücker und Wehr: «Der Coach ist «Ermöglicher», der nicht selber den Schlüssel zur Lösung besitzt, sondern der/dem Schlüsselbesitzer/in dabei hilft, den verlegten Schlüssel wieder zu finden.» Man arbeitet im Coaching deshalb mit konstruktiven Fragen, die offen sind und so zum Ziel führen. Manchmal sind auch provokative Fragen notwendig, um zur Lösung zu finden. Wichtig ist, den Klientinnen und Klienten letztlich einen Perspektivenwechsel zu erlauben, denn frische Betrachtungsweisen ermöglichen es immer, das Denken zu erweitern. Coaching ist ferner eine Begegnung gleichberechtigter «Expertinnen/Experten», sie findet also «auf gleicher Augenhöhe» statt: Die Klientinnen/Klienten sind Expertinnen/Experten für das eigene Leben sowie ihre Probleme und deren Lösung, der Coach ist Experte für den Prozess sowie den Weg zur Lösungsfindung.

Bei Konflikten in Arbeitsverhältnissen wird manchmal ein Coaching empfohlen, bevor eine Entlassung ausgesprochen wird. Sind solche Gespräche anders?

In solchen Situationen sind offene oder auch provokative Fragen für den Betroffenen manchmal hart, denn Ziel eines Coaching-Gesprächs kann auch sein, jemandem einen Spiegel vorzuhalten und aufzuzeigen, dass er vielleicht

auch seinen Teil zu einem Problem beigetragen hat. Schwierig an diesen Gesprächen ist, dass Klientinnen und Klienten wahre Kritik selten gerne hören.

Wo ist die Grenze des Coachings?

Auch das ist manchmal schwierig. Ich bitte meine Klientinnen und Klienten immer, sofort zu sagen, wenn ihnen das Coaching zu weit geht. Ich sage es aber auch, wenn ich in einem Gespräch an meine Grenzen stosse, wenn zum Beispiel ein Thema hochkommt, für dessen Bearbeitung allenfalls eine medizinische Fachperson notwendig wäre.

Wie läuft das Coaching ab?

In der Regel umfasst das Coaching 6 bis 7 Sitzungen. Oft tauchen jedoch in jeder Sitzung neue Sachen auf.

Wichtig ist, dass man im Coaching keine Ratschläge erteilt. «Ratschläge sind Schläge», sagt man ja so schön. Trotzdem darf man als Coach seine Meinung sagen und/oder allenfalls Empfehlungen abgeben, aber in der Regel erst dann, wenn man danach gefragt wird.

Es erscheint uns eine feine Unterscheidung zwischen Ratschlägen und Meinungen...

Das stimmt, die Unterscheidung ist schwierig. Wenn ich nach meiner Meinung gefragt werde, erzähle ich oft von meinen Erfahrungen und stelle klar, dass jeder letztlich selbst entscheiden muss. Ich versuche zu vermitteln, dass man im Leben in der Regel eine Wahl hat, etwas so oder anders oder gar nicht zu tun. Erst wenn man tatsächlich keine Wahl hat, was im Leben vorkommen kann, stellt sich die Frage, was man daraus macht. Wichtig ist, dass man immer und jederzeit die Konsequenzen seiner Entscheidungen zu tragen bereit ist.

Das ist auch der Grund, weshalb ich gerne mit dem Inneren Team arbeite: Man lernt, in schwierigen Situationen einen Moment innezuhalten und auf seine inneren Stimmen und seine Gefühle – oder eben «Teammitglieder» – zu hören. Und erst, wenn man all diese inneren Gefühle analysiert oder den inneren Stimmen zugehört hat, zu reagieren.

Wie ist die Erfolgsquote beim Coaching?

Die Erfolgsquote ist schwierig zu messen. Meine Klienten sagen mir, wann wir am Ziel des Coachings sind. Zu Beginn definiert man dieses Ziel und während des Coachings wird ständig überprüft, ob man noch auf dem richtigen Weg ist oder ob das Ziel angepasst werden muss.

Nach Abschluss des Coachings sehe ich meine Klientinnen und Klienten in der Regel nicht mehr und kann deshalb die Erfolgsquote nicht beurteilen. Wenn jemand meine Hilfe nochmals in Anspruch nehmen möchte, ist das natürlich anders. Es gibt auch Personen, die mich in einer speziellen Situation kontaktieren und nach meiner «Meinung» fragen.

Besser messbar war es, als ich vor etlichen Jahren ein Job-Center geleitet habe, welches aufgrund des Stellenum- und -abbaus errichtet wurde. Ich habe dort Stellenbewerberinnen und -bewerber gecoacht und auch Stellenbewerbungstrainings gemacht; den Betroffenen konnte ich so bei der Suche nach einer neuen Stelle helfen.

Eine Rückmeldung könnte man auch abholen oder macht man das nicht?

Früher habe ich immer um ein Feedback an meinen Vorgesetzten mit Kopie an mich gebeten. Heute mache ich das weniger, da ich als Coach keinen direkten Vorgesetzten mehr habe.

Als Feedback kann auch angesehen werden, ob jemand in seiner Stelle verbleibt oder nicht.

Ja, das stimmt.

Kommen Ihre Klientinnen und Klienten über die Bundesverwaltung zu Ihnen?

Ja. Wenn jemand ein Coaching möchte, erhalten sie vom Eidgenössischen Personalamt, der Koordinationsstelle, eine Broschüre mit einer Übersicht der Coaches; sie können sich dann jemanden aussuchen. Coach und Klientin oder Klient schauen dann, ob sie zueinander passen; falls nicht, haben beide Seiten die Möglichkeit, die Zusammenarbeit abzulehnen.

Werden Sie für die Coachings im Rahmen Ihrer 5%-Anstellung entschädigt oder rechnen Sie einen Teil des Aufwands im Stundenverhältnis ab?

Ich rechne im Rahmen des vereinbarten Pensums nach Stundenaufwand ab.

Darin enthalten sind die Coachings, die Potenzialanalysen und sonstige an mich übertragene Aufgaben.

Wie lange läuft dieses Modell schon?

Wir haben das kurz nach meiner ordentlichen Pensionierung, also Mitte 2014, vereinbart. Der Vertrag ist befristet bis zu meinem 70. Altersjahr.

Wie viel arbeiten Sie tatsächlich?

Das habe ich nie ausgerechnet. Ohne meine Tätigkeit als Prüfungsexperte kommen die vereinbarten 5% knapp hin.

Hatten Sie sich überlegt, frühzeitig in Pension zu gehen?

Nein, nie; vielleicht weil meine Frau neun Jahre jünger ist als ich und auch noch arbeitet.



Entspannung im
englisch/japanisch
angelegten Garten

Es war also klar, dass Sie nach der Pensionierung weiterarbeiten wollen?

Ich habe mir eigentlich keine grossen Gedanken dazu gemacht.

Nach meiner Pensionierung begannen die Lehrabschlussprüfungen, wo ich ohnehin noch als Experte tätig war. Da dieser Auftrag von meiner Anstellung unabhängig ist, war immer klar, dass ich das sowieso weitermache. Und dann bekam ich auch schon das Angebot, weiterzuarbeiten mit eben dieser Vereinbarung.

Weshalb entschieden Sie sich fürs Weiterarbeiten?

Ich arbeite gerne. Und dank dieser Anstellung kann ich weiterhin Coachings machen. Mich auf diesem Bereich jetzt noch selbstständig zu machen, wäre schwierig.

Es gibt aber auch soziale Gründe. Mir gefällt der Kontakt zu den Mitmenschen und so kann ich mein soziales Netzwerk bei der Arbeit weiter pflegen. Ausserdem mag ich die Arbeit mit

den Prüflingen, die zum Teil noch am Beginn ihrer beruflichen Karriere stehen.

Gibt es Nachteile, weil Sie länger arbeiten?

Das einzige Problem ist die Ferienkoordination mit meiner Frau. Sie arbeitet in einer kleinen Praxis und muss sich nach den Ferien ihrer Chefs richten, ich hingegen nach den Prüfungsterminen. Das ist teilweise schwierig. Aber das war auch schon vorher so, es hat sich nun einfach nicht verbessert.

Würden Sie sich wieder so entscheiden?

Ich bereue es nicht, mich so entschieden zu haben. Überhaupt nicht. In meiner Familie wurden viele Verwandte über 100 Jahre alt, von daher habe ich noch viel Zeit.

Ich fühle mich absolut wohl. Ich habe die Wahl, zu sagen, es geht, oder nein, es geht nicht mehr oder ich will nicht mehr.

Es ist an mir, zu sagen, wann definitiv fertig ist.

Was haben Ihre Freunde dazu gesagt, dass Sie noch weiterarbeiten?

Es gab schon Bemerkungen, ob wir es finanziell nötig haben, dass ich länger arbeite. Aber ich stelle jeweils klar, dass ich arbeite, weil es mir Freude macht. Wenn ich mich nur noch ärgern sollte oder die Freude an meinen Tätigkeiten verliere, höre ich auf.

Wie verbringen Sie Ihre Freizeit?

Im Gegensatz zu früher mache ich heute keinen Sport mehr. Ich lese sehr gerne, höre Musik und arbeite auch sehr gerne im Garten. Dieser ist englisch/japanisch angelegt mit zwei Hochbeeten, die meine Frau bewirtschaftet mit Kräutern, Gewürzen, Salat und so.

Ausserdem mache ich gerne Weinreisen, insbesondere in den Kaiserstuhl in Deutschland.

Vielen Dank für das Gespräch.