

Handreichung zur Beratung von Wiedereinsteigerinnen

Elke Maria Hehn



Im Blick:
Frauen & Beruf

Wege zurück
in den Beruf

Selbständige
Erwerbsarbeit -
Eine Chance für Ihre
Berufsrückkehr

Januar 2009

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Ausgangssituation	4
Projektansatz	5
Die Teilnehmerinnen	
Wege der Teilnehmerinnen nach dem Projekt	
Coachingansatz im Projekt	9
Die Wiedereinsteigerin als „Expertin“	
Die vier Phasen des Coachingprozesses	
Schaubild des Coachingprozesses	
Vorlaufphase zum Projektstart	
Erstgespräch	14
Hilfreiche Fragen	
Teamcoaching	17
1. Phase: Kontaktaufnahme und Orientierung im Team	
2. Phase: Zielklärung	
3. Phase: Gemeinsam Lösungen entwickeln	
4. Phase: Transfer in die Praxis sichern	
Vorteile von Teamcoaching	
Einzelcoaching	20
Die vier Phasen in den einzelnen Sitzungen	
1. Phase: Kontakt aufnehmen und Orientierung schaffen	
2. Phase: Ziele für das Gespräch klären	
3. Phase: Lösungen entwickeln	
4. Phase: Transfer in die Praxis sichern	
Wichtige Aspekte für die Beratung/das Coaching	23
Wertschätzung, Akzeptanz, förderndes Feedback	
Dauer, Räumlichkeiten, Methoden	
Zielentwicklung/Zielklärung	
Abschlusssitzung/Gemeinsame Auswertung	

Herausgeber: Bundesverband der Transportunternehmen e.V., Mallinckrodtstr. 320, 44147 Dortmund

Satz & Layout: Christiane Burmeister, Rhein-Ruhr-Institut e.V., Heinrich-Lersch-Str. 15, 47057 Duisburg

Titelbild: Plakat für die Veranstaltung „Im Blick: Frauen & Beruf“ der Stadt Düsseldorf



Diese Handreichung soll Berater und Beraterinnen, an die sich Wiedereinsteigerinnen wenden, dazu anregen, Erfahrungen aus dem Projekt

Selbständige Erwerbsarbeit - Eine Chance für Berufsrückkehrerinnen

in die Beratung einfließen zu lassen.

Das Projekt wurde 2008 durchgeführt, war Bestandteil der „Zukunftsinitiative Frauen“ Duisburg im Rahmen der Landesinitiative „RegionenStärkenFrauen“ und wurde mit Mitteln der EU sowie des Landes NRW gefördert.

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Aufgrund der Förderung war die Teilnahme für die Frauen mit nur geringen Kosten verbunden, ein wichtiger Aspekt für die Beratung von Wiedereinsteigerinnen!

Dieses Projekt wurde vom Bundesverband der Transportunternehmen e.V. in Kooperation mit dem Rhein-Ruhr-Institut e.V. an der Universität Duisburg - Essen durchgeführt.

Für die Projektleitung und die Seminare „Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Gründerinnen“ war Dagmar Wäscher, Vorsitzende des Bundesverbands der Transportunternehmen e.V. und langjährige Projektmitarbeiterin an verschiedenen Projekten des Rhein-Ruhr-Institut e.V. verantwortlich.

Die Einzel- und Teamcoachings wurden entwickelt und durchgeführt von Elke Maria Hehn, freiberufliche systemische Coachin, Dipl. Sozialwissenschaftlerin und Familientherapeutin.

Wichtige Anmerkung!

Diese Handreichung kann nur einen Überblick darüber geben, wie ein Coaching – ob im Team oder als Einzelgespräch – für Wiedereinsteigerinnen gestaltet werden kann. Für die Begleitung dieser intensiven Prozesse ist eine qualifizierte Coachingausbildung erforderlich.

Ausgangssituation



Der berufliche Wiedereinstieg ist eine Zeit, in der sich viele Frauen, neben der Rückkehr in den erlernten Beruf und möglicher Nach- oder Neuqualifizierung, **auch** damit auseinandersetzen, ob die Gründung eines eigenen kleinen (Teilzeit-)Unternehmens eine mögliche Alternative für sie darstellt.

Standardangebote zur Beratung und Information von bzw. für Existenzgründer/innen sind für Berufsrückkehrerinnen oftmals nicht geeignet, da sie sich am männlichen Gründungsverhalten orientieren. Ein Beispiel sind die im Internet und in der Literatur zu findenden Tests, die erste Hinweise geben sollen, wie es um die so genannten "Unternehmerqualitäten" steht.

Hier Fragen aus Tests von der Webseite www.bmwi.de:

- *Sind Sie bereit, zumindest in den ersten Jahren 60 und mehr Stunden pro Woche zu arbeiten?*
- *Sind Sie in der Lage, sich ein realistisches Bild über Ihren zukünftigen Unternehmer-Alltag zu machen?*
- *Können Sie sicher sein, dass Sie nicht aus der Not heraus gründen, sondern, weil Sie davon überzeugt sind, dass die berufliche Selbständigkeit das Richtige für Sie ist?*

Frauen gründen anders! Derartige Fragen schrecken sie eher ab und verhindern eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema „Existenzgründung“, denn der Tag hat nur 24 Stunden und die sind bei vielen Frauen oft gut ausgefüllt.

Eine nebenberufliche (vorsichtige) Kleingründung mit geringem Kapitalbedarf, die Frauen häufig anstreben, kommt im Denken vieler Beratenden und Institutionen nicht vor.

Wissenschaftlich ist belegt, dass Frauen oftmals anders gründen:

- ◇ Sie verfügen über weniger finanzielle Mittel,
- ◇ sind durch Familienaufgaben stärker belastet und
- ◇ starten sehr oft im Nebenerwerb (neben ihrem Job als Familienmanagerin) vielfach mit geringen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen.

Der Projektansatz



Der frauenspezifische Ansatz des Projektes „Selbständige Erwerbsarbeit - Eine Chance für Berufsrückkehrerinnen“ berücksichtigte genau die o.g. Besonderheiten.

Das Projekt war ganzheitlich an den Lebenssituationen der Gründerinnen ausgerichtet. Darin dürfte einer der wesentlichen Unterschiede zu den herkömmlichen Beratungsangeboten z.B. bei Kammern oder Banken liegen, die vor allem einen betriebswirtschaftlich am Unternehmen ausgerichteten Ansatz verfolgen. Der betriebswirtschaftliche Ansatz wurde nicht vernachlässigt, stand aber nicht an erster Stelle.

Das Projektangebot für die Teilnehmerinnen hatte folgende Bestandteile:

- Erstgespräch,
- Einzelcoaching,
- Teamcoaching,
- betriebswirtschaftliche Seminare und
- die jederzeitige Möglichkeit, telefonisch dringende Fragen zu klären.

Die Teilnehmerinnen konnten sich nach dem verpflichtenden Erstgespräch frei entscheiden, welche Angebote sie in Anspruch nehmen wollen.

Von den insgesamt 43 Teilnehmerinnen nahmen 25 Frauen Team- und Einzelcoachings in Anspruch, 18 Frauen nur Einzelcoachings und 25 Frauen nahmen an den betriebswirtschaftlichen Seminaren teil.

Das **Erstgespräch** sowie das **Einzelcoaching** und das **Teamcoaching** werden in dieser Handreichung ausführlich beschrieben.

Die **betriebswirtschaftlichen Seminare** beinhalteten folgende Module:

1. Existenzgründung allgemein
2. Finanzierung (im Rahmen von Basel II) / Businessplan
3. Büroorganisation und Kostenüberblick
4. Versicherungen
5. Zahlungsverkehr, Finanzierungsplan und Kreditarten
6. Arbeits- und Sozialrecht
7. Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
8. Marketing
9. Handelsgesetzbuch (HGB)



10. Steuern
11. Jahresabschluss
12. Buchhaltung
13. Kosten- und Leistungsrechnung
14. Preisbildung
15. Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)
16. Controlling

Zu jedem Modul wurden unterschiedliche Materialien ausgehändigt, die sich zu einem umfangreichen Ratgeber zusammensetzen, den die Teilnehmerinnen weiterhin zum Nachschlagen und/oder zur Unternehmensführung nutzen können.

Den Abschluss der Maßnahme bildete die Erstellung eines Unternehmensplans. Die Erfahrungen aus dem Coachingbereich und das erworbene betriebswirtschaftliche Grundwissen bildeten das Fundament zur Erstellung des **Unternehmensplans**, den die Teilnehmerinnen überwiegend selbständig erarbeiteten mit der Unterstützung der Dozentinnen und der anderen Frauen.

Die Teilnehmerinnen

Bei den Projektteilnehmerinnen handelte es sich sowohl um Frauen in der Orientierungsphase als auch um solche mit einer konkreten Geschäftsidee. Oft waren sie unsicher, ob die Selbständigkeit für sie eine Alternative zur Festanstellung sein könnte, für die sie sich allerdings aufgrund ihres Alters manchmal wenige Chancen ausrechneten. Meist hatten die Frauen für die Erziehung der Kinder oder die Pflege von Angehörigen ihre Berufstätigkeit unterschiedlich lang unterbrochen bzw. aufgegeben.

Die jüngste Teilnehmerin war 27 und die älteste 55 Jahre. Der Großteil der Frauen war zwischen 40 und 48 Jahren alt. Dies deutet darauf hin, dass die Überlegung, sich selbständig zu machen, erst nach einer gewissen beruflichen wie allgemeinen Lebenserfahrung und in bestimmten Lebenssituationen aufkommt, wie etwa in der Phase des Wiedereinstiegs. Zumindest traf dies bei den Frauen zu, die am Projekt teilgenommen haben.

In diesem Alter (40 bis 48 Jahre) ist die Phase der Betreuung kleinerer Kinder weitgehend abgeschlossen und viele Frauen möchten wieder beruflich aktiv werden. Die



Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die sie sich durch flexiblere, selbst bestimmte Arbeitszeiten als (Teilzeit-)Selbständige erhofften, war z.B. ein Motiv für die Teilnahme am Projekt.

Die Teilnehmerinnengruppe war äußerst heterogen:

- Akademikerinnen und Frauen ohne Ausbildung,
- Frauen mit kleinen, erwachsenen und ohne Kinder,
- Frauen, die sich orientieren wollten und die eine konkrete Geschäftsidee hatten,
- Frauen mit und ohne Geld,
- allein erziehend, verheiratet, geschieden oder in Scheidung lebend usw.

Beim Coaching standen für die Frauen folgende Fragen im Vordergrund:

- *Kann und will ich mich selbständig machen?*
- *Womit mache ich mich selbständig?*
- *Welche steuerlichen und rechtlichen Dinge muss ich beachten?*
- *Wie kann ich nach der Familienpause klein anfangen bzw. schrittweise (Teilzeit-) selbständig werden?*
- *Ist ein beruflicher Branchenwechsel für mich realistisch? Wie packe ich das an?*
- *Welche Qualifikationen brauche ich?*
- *Wie bringe ich Beruf und Familie in Balance?*

Wege der Teilnehmerinnen nach dem Projekt

Das Alter, die Zugehörigkeit zu einer Nationalität, die Familiensituation, der wirtschaftliche Hintergrund bildeten neben der Ausbildung und den fachlichen Vorerfahrungen die Ressourcen und somit den Rahmen für eine Existenzgründung, eine Berufsrückkehr oder eine Qualifizierungsmaßnahme, für die sich die Frauen während des Prozesses entschieden haben. Am Projektende hatten die Teilnehmerinnen folgende Wege zum Wiedereinstieg eingeschlagen:

- Zehn Teilnehmerinnen haben ein Unternehmen gegründet bzw. standen kurz davor.
- Fünf Teilnehmerinnen besuchen eine Qualifizierungsmaßnahme, die für die angestrebte Selbständigkeit notwendig ist.



- Acht Teilnehmerinnen haben sich für eine (Teilzeit-)Beschäftigung entschieden und gefunden.
- Eine Teilnehmerin hat sich als Arbeit suchend bei der Agentur für Arbeit registrieren lassen.

Die restlichen Teilnehmerinnen haben sich überwiegend gegen den Wiedereinstieg entschieden.



Teilnehmerinnen bei der Projektabschlussparty, die gleichzeitig zur weiteren Vernetzung der Frauen nach dem Projektende beigetragen hat. Die Vernetzungstreffen finden alle 6 – 8 Wochen statt.

Von den Frauen, die sich selbständig gemacht haben bzw. auf diesem Weg sind, wurden folgende Bereiche gewählt:

- Eventmanagerin
- Hebamme
- Heilpraktikerin
- Journalistin/Radiomoderatorin
- Kinderbetreuung
- Malschulleiterin
- Mediatorin
- Naturkosmetikerin
- Schneiderin
- Schriftstellerin
- Therapeutin
- Webdesignerin
- Wechseljahrberaterin
- Yogakursleiterin

Coachingansatz im Projekt



Der Wiedereinstieg ist eine von unterschiedlichen Wünschen, Möglichkeiten und Unsicherheiten geprägte Situation. Viele Frauen sind sich ihrer Fähigkeiten, die sie als „Familienmanagerin“, aber auch durch Ehrenamt oder Hobbys erworben haben, nicht bewusst und „übersehen“ solche Kompetenzen bei der Neuorientierung und Weichenstellung für die weitere Lebens- und Berufswegplanung. Deshalb stand im Projekt die Begleitung durch Coaching im Vordergrund.

Coaching ist ein spezielles Beratungskonzept, das Methoden und Erfahrungen der Organisationsberatung ebenso wie persönliche Beratung und individuelles Training integriert. Coaching ist Beratung und Training auf der Prozessebene.

Der Begriff „Coach“ stammt aus dem Englischen und bedeutet ursprünglich Kutsche: Ein Gefährt, das es Menschen ermöglicht, von einem Ort zum andern zu gelangen. Ein Coach begleitet den Coachee bei einem Entwicklungsprozess auf dem Weg zu einem konkreten, selbst gewählten Ziel.

Die Begleitung durch Coaching sollte, so weit wie möglich, dazu beitragen, die anstehenden Aufgaben des Wiedereinstiegs zu bewältigen und alle Phasen des Prozesses, von der Orientierung über die Entscheidung bis hin zur Begleitung in die selbständige Erwerbstätigkeit bzw. auf dem Weg dorthin oder auf dem Weg in eine Berufstätigkeit zu berücksichtigen.

Ziel des Coachings war insbesondere die eigenen Ressourcen der Frauen zu (re)aktivieren, das eigene Potential in Bezug auf ihre Kompetenzen, Steuerungs- und (Selbst-)Gestaltungsmöglichkeiten bewusst zu machen und zu optimieren.

Die Konzentration auf Kompetenzen statt auf Defizite fördert unmittelbar das Selbstbewusstsein und stärkt das Vertrauen und die Zuversicht, dass Veränderungen auch machbar sind.

Methodisch wurde konsequent systemisch – lösungsorientiert gearbeitet. Das heißt, das Augenmerk wurde sowohl auf die Entwicklung der einzelnen Frau, als auch auf die ihrer sozialen Beziehungen gerichtet.



Ein systemischer, lösungsorientierter Ansatz geht davon aus, dass positive Veränderungen in komplexen Situationen auf der Basis kleiner Schritte geschehen und nimmt von allen Beteiligten an, dass sie interessiert an diesen positiven Veränderungen sind. Lösungsorientiertes Arbeiten lenkt die gesamte Aufmerksamkeit auf die Lösung und die hierfür erforderlichen bzw. bereits vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen und orientiert sich ausschließlich an den Zielen des Coachees.

Dies bedeutete, die Balance zwischen einzelnen Teilen (z.B. Familie und Beruf, aber auch Körper, Geist und Seele) zu finden und den Nutzen für die Beteiligten und das ganze System sicherzustellen, denn nur auf diese Weise konnten Lösungen gefunden werden, die längerfristig stabil sein können.

„Die Rückkehr in den Beruf ist ein langer Prozess, der gerade für Mütter mehrerer Kinder zu einem schwierigen Hindernislauf werden kann. Nicht die Frau allein, sondern die gesamte Familie sowie das soziale Umfeld sind gefordert.“
(Ergebnis einer Sinus - Milieustudie)

Da Kindererziehung und die Pflege von Angehörigen oftmals isolierte Tätigkeiten sind, wurde durch die Teams und die Großgruppentreffen (für alle Teilnehmerinnen) das Beziehungssystem der Frauen erweitert und ein Unterstützungsnetzwerk geschaffen, das auch über das Projektende hinaus durch regelmäßige Netzwerktreffen Bestand haben wird.

Es sollte die Gründung eines „Erfolgsteams“ angeregt werden. Diese Unterstützungsteams sind eine bereits seit 30 Jahren bewährte Methode, die von der Amerikanerin Barbara Sher entwickelt wurde.



Die Wiedereinsteigerin als „Expertin“

Die Frauen wurden als die „Expertinnen“ für ihren Wiedereinstieg betrachtet und auch so behandelt. Es wurde von der Grundannahme ausgegangen, dass jede Frau selbst weiß, was gut für sie ist.

Beraterinnen sollten auf den Prozess vertrauen und eigene Profilierungswünsche, Quoten oder Statistiken „ad acta“ legen.

Prinzipiell stand der Grundsatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ im Vordergrund, mit dem Ziel, die Eigenverantwortung und Handlungskompetenzen der Frauen zu stärken und sie möglichst schnell von Beratung unabhängig zu machen.

Beratung sollte Hilfe zur Selbsthilfe sein. Das heißt konkret, dass Beratende die sie aufsuchenden Frauen ernst nehmen und Denkanstöße für ein mögliches weiteres Vorgehen geben können, die Umsetzung aber bei den Frauen liegt.

Die vier Phasen des Coachingprozesses

Der Coachingprozess gliederte sich sowohl beim Einzel- als auch beim Teamcoaching in vier Phasen:

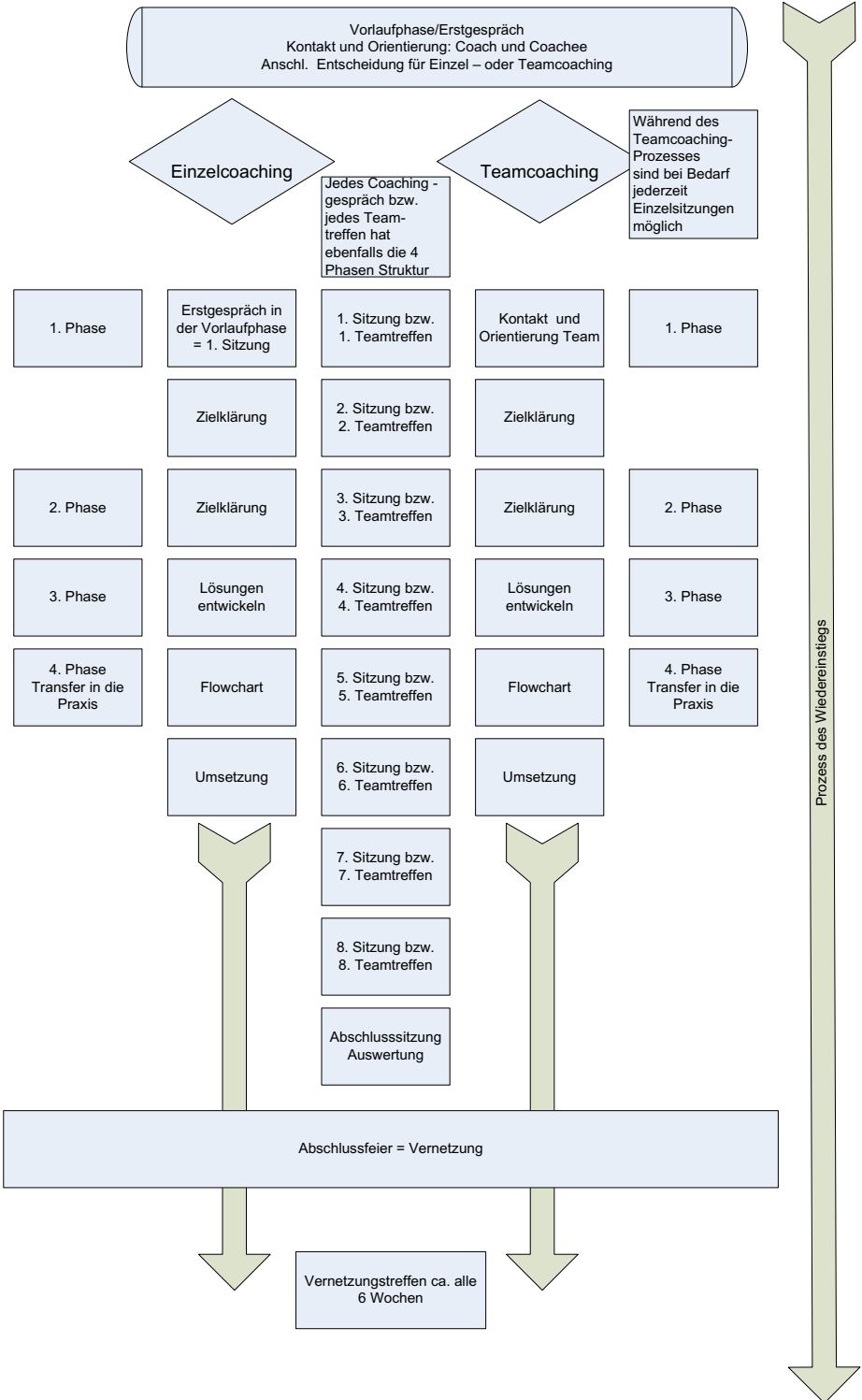
1. Phase: Kontaktaufnahme und Orientierung
2. Phase: Zielklärung
3. Phase: Lösungen entwickeln
4. Phase: Transfer in die Praxis sichern

Diese Phasen finden sich ebenso in jedem einzelnen Gespräch und in jeder Teamsitzung wieder.

Das nachfolgende Schaubild veranschaulicht den Coachingprozess.



Der Coachingprozess in der Übersicht





Vorlaufphase zum Projektstart

Während dieser Phase stellte sich schnell heraus, dass ein Angebot, das tägliche Präsenz verlangt, für diese Zielgruppe nicht geeignet war. Es gab zwar viele Interessentinnen, doch diese waren zeitlich nicht „unter einen Hut zu bringen“. Deshalb wurde das Projektdesign geändert und an die Wünsche der Zielgruppe angepasst. Die Seminarplanung wurde innerhalb des Gesamtprojektes flexibel gehandhabt und soweit möglich, konkret mit den Frauen abgestimmt. Es wurden (durch die Coachin begleitete) Teams sowohl vormittags als auch nachmittags bzw. abends angeboten, an denen jeweils bis zu 6 Frauen teilnehmen konnten.

Der Wunsch nach freier Zeiteinteilung ist ein wichtiger Grund für die Frauen sich mit dem Thema Selbständigkeit auseinanderzusetzen.

Die Bedürfnisse und Probleme der Frauen sind komplex und es müssen sowohl die Beratenden als auch die Rahmenbedingungen und Inhalte der Angebote auf die Zielgruppe abgestimmt sein, um erfolgreich sein zu können.

Die Vorlaufphase war für alle Teilnehmerinnen gleich, hier wurden mit den Frauen ausführliche Erstgespräche geführt. Danach konnten sie sich für Einzel- oder Teamcoaching entscheiden, wobei darauf hingewiesen wurde, dass während des Teamcoachingprozesses bei Bedarf jederzeit zusätzliche Einzelsitzungen möglich sind.

Eine besonders wichtige Rolle im Erstgespräch kommt der Auftragsklärung zu. Hier geht es um das Anliegen und die Ziele der Frau und ihre Erwartungen an die Institution oder die Beraterin.

Erstgespräch (Kontaktaufnahme und Orientierung)

Der Erstkontakt bestimmt ganz entscheidend den weiteren Verlauf der Beratung. Hier wird der Grundstein für eine vertrauensvolle Beziehung gelegt und ein gemeinsames Verständnis für das weitere Vorgehen geschaffen.

In dieser Phase gibt es zwei unterschiedliche Vorgehensweisen:

- 1.** Für manche Frauen ist es wichtig und eine Voraussetzung für Vertrauen, ihre **ganze Geschichte offen zu legen** und das Gefühl zu haben, die Beraterin interessiert sich dafür und weiß, worum es geht. Hier empfiehlt es sich, empathisch auf sie einzugehen und eine detaillierte Schilderung der Problemsituation (Ist) zuzulassen, bevor es um die eigentliche Zielstellung (Soll) geht. Es sollte überprüft werden, ob die angestrebten Ziele im Rahmen des Auftrags der Beraterin angemessen erreicht werden können bzw. welche begleitenden Maßnahmen noch getroffen werden müssen.
- 2.** Für andere Frauen ist es **weniger wichtig, ihre Situation ausführlich darzulegen**. Die Beraterin muss nicht alles über die Frau wissen, um mit ihr ein erfolgreiches Coaching durchzuführen.

Die **Erstgespräche im Projekt** haben bis zu drei Stunden gedauert und wurden von den Frauen als sehr wichtig angesehen, um sich mit ihren Ängsten, Wünschen und Problemen mitteilen zu können.

Aus diesem Grund sollte eine Beraterin sich genügend Zeit für dieses Erstgespräch nehmen, eine angenehme Atmosphäre schaffen und der ratsuchenden Frau auf Augenhöhe gegenüberreten.

Bei den Erstgesprächen im Projekt wurde mit den Frauen auch besprochen, ob sie am Einzel- oder Teamcoaching teilnehmen wollen oder was für sie eventuell besser geeignet ist.

Viele nahmen direkt am Teamcoaching teil. Einige wollten erst ein Einzelcoaching, um sicherer zu werden und haben sich später einem Team angeschlossen. Einige wollten aus unterschiedlichen Gründen nur an einem Einzelcoaching teilnehmen.



Die Beraterin sollte erfragen, ob die Frau sich noch in der Orientierungsphase befindet oder ob sie schon genau weiß, was sie will. Es ist an diesem Punkt wichtig, die **Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse** der Frau abzufragen, um einen ersten Eindruck darüber zu gewinnen, was die Berufsrückkehrerin an Ressourcen mitbringt, wie ihr Lebenskontext aussieht und welche Vorstellungen sie hat.

Falls sie sich noch in der **Orientierungsphase** befindet, sollten ihre persönlichen Vorlieben erfragt werden, aber auch die Bereitschaft Alternativen zum erlernten Beruf, ggf. durch Praktika und Qualifizierungsmaßnahmen, in Betracht zu ziehen.

Der Prozess des Wiedereinstiegs verläuft ähnlich wie der gewählte Coachingansatz und beginnt meist mit der Orientierungsphase.

Die Wiedereinsteigerin sollte dazu angeregt werden, sich einen **Ordner oder eine Mappe anzulegen**, um alle Ideen und Informationen zu sammeln. Es ist empfehlenswert, dass sie von der Beraterin Literaturempfehlungen (z.B. Barbara Sher „Ich könnte alles tun, wenn ich nur wüsste, was ich will“ und „Wishcraft“ oder Anja Kolberg „Ab 40 reif für den Traumjob“ und „Die richtige Idee für Ihren Erfolg“), Tests und Übungen erhält, um den eigenen Talenten und Wünschen durch kleine Schritte auf die Spur zu kommen.

Informationen über **Widerstände und Hindernisse**, die während des Prozesses auftauchen können, sollten ebenfalls im Erstgespräch gegeben werden. Selbst wenn anzunehmen ist, dass nicht jede Frau beim Erstgespräch über eventuell vorhandene Hindernisse, wie z.B. Schulden, Scheidung, Krankheit eines nahen Angehörigen oder eigene Krankheiten spricht, ist es doch gut, wenn die Beraterin deutlich macht, dass sie auch mit derartigen Problemen vertraut ist und möglicherweise Hilfestellung bei der Einleitung von begleitenden Maßnahmen geben kann.



Ungelöste **persönliche Probleme** wirken sich negativ auf den Prozess aus. Eine Frau, die in einer schwierigen Scheidungsproblematik steckt und/oder Schulden hat und/oder krank ist, kann ihre Energie nicht voll und ganz für den Wiedereinstieg einsetzen.

Folgende Fragen sind im Erstgespräch hilfreich:

- Was hat Sie hierher geführt? Was ist Ihr Anliegen?
- Welches sind die Ziele für unsere gemeinsame Arbeit?
- Angenommen unser Gespräch ist hilfreich, wie wird sich das auswirken?
- Was haben Sie schon alles getan, um Ihr Ziel zu erreichen?
- Was sagt mir Ihre Familie: Was wäre ihr größter Wunsch in Bezug auf Ihren beruflichen Erfolg?
- Worauf sind Sie besonders stolz im Leben? Was war Ihr größter Arbeitserfolg?
- Auf welche Erfahrungen können Sie zu aufbauen?
- Wie sieht der ideale Arbeitstag, das ideale Unternehmen für Sie aus?



1. Phase: Orientierung und Kontaktaufnahme

Beim Teamcoaching wird die 1. Phase „Orientierung und Kontaktaufnahme“ in der ersten Sitzung noch einmal durchlaufen, denn nachdem sich Coachin und Coachee im Erstgespräch kennen gelernt haben, geht es hier ums Kennen lernen und den Beziehungsaufbau untereinander sowie um die Einführung von Regeln, wie konstruktives Feedback und den wertschätzenden Umgang miteinander, um die Verbindlichkeit der Treffen etc.

2. Phase: Zielklärung

Die ersten Teamtreffen dienen hauptsächlich der Zielfindung, denn nur wenige Frauen wussten zu Beginn ganz genau, was sie wollten. In intensiven Übungen gewannen die Frauen Klarheit über die eigenen Wünsche und leiteten daraus realistische Ziele ab.


3. Phase: Gemeinsam Lösungen entwickeln

Der berufliche Wiedereinstieg ist mit vielen Veränderungen und oft einer grundlegenden Neuorientierung verbunden. In einer solchen Phase ist es wichtig, mit anderen Menschen, die sich in der derselben oder einer ähnlichen Situation befinden, zusammen zu arbeiten. Im Projekt trafen sich Frauen, die etwas verändern wollten und bereit waren, auch andere zu unterstützen.

Eine Gruppe von Frauen, die sich gegenseitig dabei unterstützen, ihre individuellen Ziele zu erreichen, das klingt wie "Selbsthilfegruppe" – doch hier geht es um mehr, als sich gegenseitig in einer schwierigen Situation zu helfen. **Ein Team hilft den einzelnen Teilnehmerinnen** dabei, ihr Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein zu stärken - und das ist beim Wiedereinstieg und besonders in der Gründungsphase extrem wichtig.

Frauen arbeiten gern in Gruppen und gute Gruppenbeziehungen festigen ihren Lernerfolg. Insbesondere das Lernen in Frauengruppen wird häufig als angenehmer und erfolgreicher wahrgenommen als in gemischten Gruppen, weil das Lernklima dann angstfreier, der Leistungsdruck als geringer empfunden und das Probierverhalten ermutigt wird.

„...für mich war der Austausch mit anderen Frauen, die alle auf dem gleichen Weg waren, sehr wichtig...“



„...eine vage Idee ist zu einem Ziel geworden...“

In den Teamsitzungen wurden **Kreativitätstechniken** wie zum Beispiel Brainstorming eingesetzt. Kreativitätstechniken sind ein hervorragendes Werkzeug, Lösungen, neue Ideen, (auch für nächste Schritte oder bei Hindernissen) zu finden. Im Brainstorming konnten Ideen aus der Perspektive anderer unbeteiligter Mitglieder ergänzt und "gerade gerückt" werden. Im Team gab es ermutigendes und kritisches Feedback zu den individuellen Plänen und Vorhaben.

„...ich bin weitergekommen, bestimmte Dinge sind bewusster geworden, ich habe mich fokussiert...“

4. Phase: Transfer in die Praxis sichern

In der 4. Phase wurde die konkrete Planung auf das jeweilige Ziel fixiert. Dazu wurde methodisch das so genannte „**Flow Chart**“ bzw. ein **Projektlaufplan** eingeführt. Die Frauen setzten sich mit ihrem „Flow Chart“ intensiv auseinander und planten konkrete kleine Schritte, die sie selbst unmittelbar umsetzen konnten. Dieser Ablaufplan stellte die „Marschroute“ anschaulich dar, machte Hindernisse deutlich und führte zu einer realistischen Zeitplanung mit deutlich gekennzeichneten Meilensteinen.

Ein Ablaufplan hilft dabei, komplexe Ziele in kleinen Teilzielen („kleinen Schritten“) umzusetzen.

Das Tempo bestimmte jede Frau selbst. Auch ob sie ihre sich selbst gestellten „Hausaufgaben“ erledigte, blieb ihr überlassen. Sanktionen gab es nicht. Wer Veränderungen wollte, musste selbst aktiv werden. Aber genau das machte den Reiz aus: **Jede war selbst verantwortlich - auch für den Erfolg!**

Im Team organisierten sich die Teilnehmerinnen auf eine selbst definierte Aufgabe hin:

- Entweder die Existenzgründung oder nach Prüfung der persönlichen Eignung bzw. Nichteignung
- die Berufsrückkehr bzw. eine Qualifizierungsmaßnahme.



Mit einem hohen Grad an Selbststeuerung planten sie konkrete Schritte und Maßnahmen und unterstützten sich gegenseitig bei der Umsetzung. Phasen von Teamarbeit wechselten sich mit Phasen von Einzelarbeit sowie Seminarmodulen (Betriebswirtschaftlich) im Plenum ab.

Konkrete Vorteile von Teamcoaching

- ◇ Ein Team bietet die Möglichkeit, konsequent an den eigenen Zielen zu arbeiten, dafür **Rat und Feedback** von anderen zu bekommen und anhand der verschiedenen individuellen Vorgehensweisen zu lernen. Allein durch die Teilnahme am Team wird die **Selbstdisziplin** gefördert, tatsächlich an den eigenen Zielen zu arbeiten.
- ◇ Ein Team bedeutet **Networking** – Kontakte knüpfen, Menschen kennen lernen.
- ◇ Ein Team bedeutet eine echte "**Win-Win-Situation**" – alle haben davon Nutzen, Teilnehmende bekommen Rat und Tat von Menschen, die sie bei ihrem Ziel unterstützen wollen und sie können die anderen dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen.



Beim Einzelcoaching ist das Erstgespräch zur Auftragsklärung oft mit der ersten Phase des Coachingprozesses identisch. Ebenso wie der gesamte Coachingprozess (siehe Abbildung Seite 12) folgt jedes Gespräch den nachfolgend beschriebenen Phasen, die beachtet werden sollten.

1. Phase: Kontakt aufnehmen und Orientierung schaffen

In der ersten Phase geht es darum, eine gute Basis und ein gemeinsames Verständnis für das weitere Vorgehen zu schaffen. In der Regel erfolgt ein Austausch über die Erfahrungen, die die Frau seit der letzten Sitzung gemacht hat oder es werden formale Punkte geklärt.

2. Phase: Ziele klären

In jeder Sitzung sind der Auftrag und das Ziel der Frau neu zu vereinbaren. Sie hat seit der letzten Sitzung viel erlebt, und vielleicht hat sich vieles für sie verändert. Es macht daher wenig Sinn für die Beraterin, automatisch beim Stand des letzten Gesprächs anzusetzen.

Mögliche Fragen:

- *Worum soll es heute für Sie gehen?*
- *Was möchten Sie heute für sich erreichen?*

Sobald das Ziel gefunden ist, sollte die Planungstechnik des **Ablaufplanes** (Flussdiagramm) oder auch **Flow Chart** einsetzen. Hierbei handelt es sich um einen detaillierten Plan des Weges, der zum Ziel führt. Er macht deutlich, welche Handlungen wie und wann koordiniert werden müssen. Er eignet sich, zur visuellen Darstellung der einzelnen Schritte bis zur Zielerreichung.

3. Phase: Lösungen entwickeln

Nachdem der Auftrag und das Anliegen der Frau für die Sitzung geklärt sind, können in der dritten Phase Lösungswege erarbeitet werden. Aufgabe der Beraterin ist es



hier, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Frau Lösungen für ihr Anliegen entwickeln kann. Ein wichtiger Bestandteil der Lösungsfindung ist die Suche nach Ressourcen. Mit Ressourcen sind **persönliche Stärken und Kompetenzen** der Frau, aber auch Unterstützungsleistungen von außen gemeint, die ihr bei der Problemlösung helfen. Wichtig ist es nun, die Ressourcen der Frau zu aktivieren und auf den neuen Kontext zu übertragen.

Mögliche Fragen:

- *Welche Ihrer Stärken könnte Sie bei der Lösung unterstützen?*
- *„Was brauchen Sie und was können Sie tun, um Ihr Ziel zu erreichen?“*

Auf diese Weise denkt die Frau automatisch über die Lösung nach und **produziert Lösungsideen**, die sie in eine neue Richtung bringen. Oft sieht die Wiedereinsteigerin nämlich erst einmal einen „Wust von Problemen“ vor sich. Aufgaben, die sie meint, nicht bewältigen zu können.

Nachdem Lösungsideen gesammelt wurden, werden die verschiedenen Lösungsoptionen durchgespielt und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft.

Es ist wichtig, dass die Frau selbst entscheidet, ob sie eine Idee oder einen Lösungsvorschlag, der ihr angeboten wird, annehmen und ausprobieren will. **Sie ist die Expertin für ihren Wiedereinstieg!**

4. Phase: Transfer in die Praxis sichern

In jedem Coachinggespräch und für den gesamten Prozess gilt: Wenn Lösungsideen gefunden sind, ist es wichtig, die Frau bei der Umsetzung in die Praxis zu unterstützen.

Die vierte Phase hat zum Ziel, dass die Frau die **Verantwortung für das weitere Vorgehen** übernimmt, persönliches Engagement zeigt und die Lösung erfolgreich in ihren Alltag integrieren kann. Außerdem wird hier das Vorhaben nochmals auf **„Risiken und Nebenwirkungen“ überprüft** (Öko-Check). Die Beraterin wacht sozusagen darüber, dass die Frau sich keine unrealistischen Ziele steckt und den emotionalen sowie zeitlichen Aufwand der Zielerreichung richtig einschätzt.



Mögliche Fragen:

- *Wie sichern Sie die Umsetzung Ihres Vorhabens?*
- *Angenommen, Sie gehen so vor, welche Wirkungen und Nebenwirkungen erzielen Sie damit?*
- *Wer könnte Einwände haben?*
- *Was geben Sie damit auf? Was wird eventuell schwieriger?*
- *Passt das Vorhaben zu Ihrem Selbstverständnis, zu Ihren übergeordneten Zielen und Werten?*

In der vierten Phase des Coachingprozesses wird die Umsetzung der Lösung so weit konkretisiert, dass die Frau eigenverantwortlich die nächsten Schritte einleiten kann. Dies geschieht am besten durch die Weiterführung des **Ablaufplans**.

Fragen zur Transfersicherung:

- *Was werden Sie genau tun?*
- *Wann? Wie? Mit wem? In welcher Reihenfolge?" (Festlegung konkreter Termine)*
- *Was genau wollen Sie erreichen?*
- *Welche Veränderungen wünschen Sie sich?*
- *Wenn wir uns in einem Jahr wieder treffen, was erzählen Sie mir?*
- *Wenn sich die Dinge gut entwickeln, was wäre ein guter Schritt nach vorn?*
- *Woran merken andere, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?*
- *Was werden Sie anders machen? Wie genau?*

Diese Fragen sind quasi der abschließende Schritt, um die Gedanken und Vorstellungen in Richtung einer stabilen, in der Realität überlebensfähigen Lösung zu führen.

Wichtige Aspekte für die Beratung/das Coaching von Wiedereinsteigerinnen



Die Beratung/das Coaching sollte unbedingt durch eine Beraterin erfolgen, die über Lebenserfahrung und berufliche Kompetenzen verfügt, um von der Wiedereinsteigerin akzeptiert zu werden. Diese sollte:

- ◇ Eine freundliche, wertschätzende Atmosphäre aufbauen und die Frau/en ernst nehmen!
- ◇ Beim Erstgespräch Erwartungen, Ziele, Bedürfnisse und Rahmenbedingungen klären.
- ◇ Die Beraterin/Coachin sollte unbedingt darauf achten, dass die Frauen beim Teamcoaching wertschätzend miteinander umgehen, sich gegenseitig förderndes Feedback geben und Entscheidungen der einzelnen Frau akzeptieren.
- ◇ Die vier Phasen des Coachingprozesses sollten berücksichtigt werden, die sowohl für das Teamcoaching als auch für das Einzelcoaching gelten. Sie sind bei den einzelnen Beratungs- bzw. Coachinggesprächen zu durchlaufen, aber auch bei den Teamcoaching-Sitzungen. Dort ist bspw. die erste Teamsitzung genauso entscheidend wie das Erstgespräch im Einzelcoaching.

Wertschätzung, Akzeptanz, förderndes Feedback

Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist eine **partnerschaftliche, wertschätzende Grundhaltung**. Eine gute Beratung gelingt nur, wenn der Kontakt stimmt und es gelingt, **Vertrauen** herzustellen. Dazu gehört die Würdigung der erzielten Lernfortschritte, Ergebnisfeedback und Verständnis im Fall von Rückschlägen. Dies hilft der Wiedereinsteigerin dabei, eigene Lernerfahrungen zu machen und den Veränderungsprozess entsprechend ihres individuellen Rhythmus zu vollziehen.



Dauer, Räumlichkeiten, Methoden

Dauer: Jeder Prozess braucht seine eigene Zeit! Zeit ist sowohl bei den einzelnen Gesprächen als auch für den gesamten Prozess notwendig. Von der Idee bis zur Gründung eines Unternehmens oder die Rückkehr ins Berufsleben dauert es manchmal mehrere Jahre, denn beim Wiedereinstieg müssen nicht nur individuelle Aspekte, sondern auch der Kontext (z.B. Familiensituation, Alter der Kinder, gesellschaftliche Rahmenbedingungen etc.) beachtet werden.

Räumlichkeiten: Die Räumlichkeiten sollten, selbst wenn „von Amts wegen“ beraten wird, eine angenehme Atmosphäre bieten. Die Beraterin sollte hinter ihrem Schreibtisch hervor kommen und sich mit der Berufsrückkehrerin zusammensetzen.

Für die Teamsitzungen ist das Ambiente ebenfalls wichtig. Es sollte keine Seminaratmosphäre entstehen, gemeinsames Arbeiten auf Augenhöhe wird z.B. durch die Anordnung der Stühle im Kreis (ohne Tische) gefördert.

Wichtiger als
jede Methode ist der
Aufbau einer guten
Beziehung!

Methoden: Die Beratung sollte system-, lösungs-, ressourcen- und kundinnenorientiert durchgeführt werden. Das bedeutet, dass sowohl der Kontext beachtet (gesellschaftliche, familiäre und individuelle Rahmenbedingungen) als auch auf die Wünsche, Ziele und Ressourcen eingegangen und die Wiedereinsteigerin als Expertin für die Lösung ihrer Probleme betrachtet wird. Beim Einsatz der Methoden sollte im Vordergrund stehen:

Wie kann der Kundin bei der Umsetzung ihrer Pläne geholfen werden?
anstatt

Das sollte sie aus Sicht der Beraterin/der Institution tun!



Zielentwicklung/Zielklärung

Wichtig für die Zielentwicklung in der zweiten Phase des Coachingprozesses ist die Beachtung der so genannten „**SMARTI-Ziele**“. Diese sollten durch die Beraterin/die Coachin erläutert und beachtet werden. Ziele sollten

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**ngemessen/ambitioniert
- **R**ealistisch
- **T**erminiert
- **I**nitiiierbar

sein.

Ziele müssen simpel und spezifisch – konkret sein

Es sollte sich um einfache, aber klar formulierte Ziele handeln. Nur wenn die Wiedereinsteigerin genau weiß, was sie erreichen will, wird sie auch die erforderliche Motivation zur Zielerreichung aufbringen. Ziele sollten am besten schriftlich festgehalten werden, sonst besteht die Gefahr, in blinden Aktionismus zu verfallen, ohne wirklich auf das Ziel hinzuarbeiten.

Ziele müssen messbar sein

Die Wiedereinsteigerin sollte sich keine Ziele setzen, deren Zielerreichung sie nicht oder nur schwer überprüfen kann.

Ziele müssen auch aktiv beeinflussbar und attraktiv sein

Damit ist gemeint, dass die Zielerreichung selbst gesteuert werden kann. Die Zielerreichung darf also nicht in erster Linie von Aktionen Dritter abhängig sein, z.B., dass sich das Verhalten der Familie ändert o.ä. - und natürlich sollten die Ziele attraktiv sein, sonst wird sehr wahrscheinlich die erforderliche Kraft und Motivation zur Zielerreichung nicht aufgebracht.

Ziele müssen realistisch sein

Die Wiedereinsteigerin sollte sich nicht zu viel auf einmal zumuten. Besser als ein großer Schritt, der nicht funktioniert, sind viele kleine Schritte, die zum Ziel führen.



Ziele müssen terminiert sein

Die Wiedereinsteigerin sollte angeregt werden, sich Termine zu setzen. Bis dahin hat sie Zeit, ihr (Teil-)Ziel zu verwirklichen. Nur dann kann sie die Zielerreichung auch überprüfen.

Ziele müssen sich letztlich auch ins Leben integrieren lassen

Das heißt, die Ziele dürfen den Lebensumständen und sonstigen Zielen nicht gänzlich entgegenstehen, wenn beispielsweise im nächsten Jahr beabsichtigt wird, ein Geschäft zu eröffnen und ein Kind zum gleichen Zeitpunkt in die Schule kommt, könnte es Probleme geben.

Abschlusssitzung/Gemeinsame Auswertung

Bei der gemeinsamen Auswertung geht es um die folgenden Aspekte:

- Inwiefern sind die angestrebten Ziele tatsächlich erreicht worden?
- Was hatte sich die Frau vorgenommen und wo steht sie jetzt auf dem Weg zu ihren Zielen?
- Was wurde erreicht und was muss noch weiterentwickelt werden?
- Wie haben sich die Ziele im Laufe des Coachings/Prozesses verändert?
- Wo sind Grenzen sichtbar geworden, die es zu akzeptieren gilt?
- Welche Konsequenzen entstehen daraus für die Zukunft?"

Die persönlichen Lernprozesse müssen gewürdigt werden!

Über die reine „**Lernzielkontrolle**“ hinaus ist es wichtig, dass die **Lösungskompetenzen** und bereits **eingeleiteten Schritte** der Frau in Richtung Ziel gewürdigt und wertschätzend genannt werden. Die Frau erhält auf diese Weise ein **bestätigendes Feedback**, das sie als Ausgangspunkt für ihre nächsten Schritte nutzen kann. Dies sind wichtige Ressourcen für die Zukunft!