

**Martina Nohl**

# **Laufbahnberatung 4.0**

**Know-how und Tools für die Beratung  
in Beruf und Karriere**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

# Inhalt

Geleitwort.....	5
Danke.....	8
Die Inhalte des Buches .....	10
Übersicht der Micro-Inputs und Tools .....	12
<b>1. Einführung in die Laufbahnberatung 4.0 .....</b>	<b>15</b>
Was ist Laufbahnberatung?.....	17
Professionelle Laufbahnberatung in unterschiedlichen Kontexten .....	21
Themen und Inhalte.....	27
Wirkfaktoren einer umfassenden Laufbahnberatung .....	31
Agile Laufbahnberatung.....	41
Ziele einer Laufbahnberatung .....	47
Anforderungen an Arbeitnehmer in der neuen Arbeitswelt .....	50
Der agile Angestellte .....	57
Neue Formen von Laufbahnmustern .....	67
<b>2. Beratungskompetenzen und -ansätze .....</b>	<b>75</b>
Einblick in die Berater-Rolle .....	77
Die Ausbildungssituation in der Laufbahnberatung .....	94
Laufbahnberatungsansätze in Deutschland .....	100
<b>3. Prinzipien der Laufbahnberatung ZML im Überblick .....</b>	<b>131</b>
Beratungs- und Wirkprinzipien auf der Prozessebene .....	133
Wirkprinzipien auf der Inhalts- und Methodenebene .....	151
Wirkprinzipien auf der Metaebene .....	159

<b>4. Laufbahnberatung ZML in der Praxis:</b>	
<b>Der Weg nach innen</b> .....	<b>175</b>
Die Bausteine zur Standortbestimmung .....	177
Auftragsklärung .....	182
Standortbestimmung und Arbeitszufriedenheit .....	185
Work-in-Life-Balance versus Burn-out .....	197
Berufsbiografie und Bedürfnisse .....	202
Persönlichkeit .....	214
Werte .....	222
Stärken und Kompetenzen .....	231
Interessen und Arbeitsfelder .....	240
Berufliche Zukunftsentwürfe .....	247
Bilanzierung und Zusammenschau .....	258
<b>5. Laufbahnberatung ZML in der Praxis:</b>	
<b>Der Weg nach außen</b> .....	<b>269</b>
Die Schritte zur Umsetzung .....	271
Berufsideen .....	274
Entscheidungen .....	284
Erste Ziele .....	296
Recherche und Netzwerken .....	303
Karriere sowie eventuelle Existenzgründung .....	309
Probehandeln und Prototypen .....	324
Bewerbung .....	333
Umsetzung .....	342
Praxisbegleitung und Abschluss .....	350
<b>Anhang</b> .....	<b>355</b>
Ausblick .....	356
Studiengänge und Weiterbildungen in Deutschland .....	360
Quellen- und Literaturverzeichnis .....	363
Stichwortverzeichnis .....	366

Auf die Download-Ressourcen zum Buch können Sie über den Link in der inneren Umschlagklappe zugreifen. §§§

# Geleitwort

Dieses Buch richtet sich an Beraterinnen und -berater, die mit der Idee spielen, Laufbahnberatung professionell anbieten zu wollen. Aber auch für Menschen, die ihr Berufsleben reflektieren wollen, bietet es wertvolle Anregungen.

Laufbahnberatung ist ein relativ neues Beratungsangebot auf dem Feld der beruflichen Beratung, das für die Arbeitswelt 4.0 immer bedeutsamer wird. Die Bezeichnung „Arbeitswelt 4.0“ signalisiert, dass es nicht nur entscheidende, sondern revolutionäre Änderungen in der Arbeitswelt gibt – und die Entwicklung ist noch lange nicht abgeschlossen.

Die traditionellen Vorstellungen von Beruf, Berufstätigkeit, Arbeit und Beschäftigung tragen nicht mehr. Neue Arbeitsmodelle verbreiten sich in Windeseile um den Globus und verändern nicht nur die Arbeitswelt, sondern greifen tief in das Leben der Menschen ein. Wir befinden uns in einem gravierenden Übergang und noch ist keine klare Perspektive bezüglich Zeit, Inhalt und Gefüge der zukünftigen Gestaltung der Arbeitswelt in Sicht.

Gleichzeitig wächst das Bedürfnis von Menschen, eigenverantwortlich und selbstbestimmt ihren Beitrag auf dem Arbeitsmarkt zu erbringen. Das macht es für viele Menschen notwendig, sich auf dem von starker Dynamik geprägten Arbeitsmarkt zu orientieren und nach einer für sie passenden Verortung zu suchen, um Einkommen und Arbeitszufriedenheit zu erlangen.

Genau für diese Lebenssituation ist Laufbahnberatung konzipiert. Dem schnellen Wandel im Außen können Menschen nur begegnen, wenn sie Stabilität in sich selbst fühlen, sich selbst kennen und sich ihrer Ressourcen und Bedürfnisse bewusst sind. Darüber hinaus müssen sie wissen, welche Werte ihnen wichtig sind und wie sie langfristig tragfähige Zukunftsvorstellungen entwickeln, absichern und auch realisieren können. Und sie sollen lernen, in diesem sich bewegenden System kompetent zu navigieren. Laufbahnberater/-innen können sie dabei professionell unterstützen – das ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe.

Martina Nohl stellt die verschiedenen Formen von Laufbahnberatung dar, die derzeit angeboten werden. Sie beschreibt ihre Systeme und Wirkmechanismen. Das ist hilfreich, um sich als Beratungsperson selbst in diesem Feld zu verorten. So vielschichtig und vielfältig sich der Arbeitsmarkt und seine Möglichkeiten zeigen, so differenziert müssen auch die Beratungsangebote sein, denn die Bedürfnisse von Klienten bezüglich Intensität, Tiefe, Dauer und Ziel einer Beratung sind auch unterschiedlich. Es gibt Laufbahnberatung sowohl für Einzelpersonen als auch für Gruppen, es gibt sie in standardisierten und strukturierten Programmen oder auch als eher arbeitsmarktorientierte Beratung. In diesem Buch wird auf ein stark ausdifferenziertes Beratungsangebot fokussiert, das individuell und flexibel den Bedürfnissen von Klienten angepasst werden kann. Die Themen werden vom Klienten vorgegeben, der Prozess wird vom Berater gesteuert und durch das Angebot klärender Methoden und hilfreicher Inputs von kleinen Wissensbausteinen vorwärts bewegt. Das ist sicher die anspruchsvollste Form von Laufbahnberatung.

Martina Nohl gelingt es sehr gut und systematisch, diese unterschiedlichen Angebote wertneutral darzustellen, die entsprechenden Fortbildungen aufzuzeigen, auch aufzudecken aus welchen psychologischen und pädagogischen Schulen sich die Grundlagen der Ansätze speisen. Laufbahnberatungstheorie und Methoden stammen aus unterschiedlichen Quellen und wurden adaptiert, in einen inneren sinnvollen Zusammenhang gebracht und systematisch zusammengefügt. Die Autorin stellt Laufbahnberatung auch in einen größeren Rahmen, indem sie eine berufliche Neuorientierung als Übergang sieht und die Theorie von Übergängen mit in ihre Darstellung einbezieht. So zeigt sie die Chancen und die Irritation, die Bewegung und die Erstarrung in Übergängen in ihren Auswirkungen auf Verhalten und damit verbunden die Notwendigkeit von Neukonfiguration der Identität auf.

Einen breiten Raum nimmt die Darstellung der einzelnen relevanten Themen ein, die bei einer Neuorientierung bedeutsam sind: Vorklärung, Standortbestimmung, Stärken- und Interessenerkundung, Werte, Zukunftsentwurf, Entscheidung, Ziele, Umsetzung, Absicherung, u. v. m. Sie stellt Methoden vor, die Klienten Klarheit und Einsichten zu den jeweiligen Bausteinen des Prozesses geben können. Ergänzende Falldarstellungen füllen die Methoden und Vorgehensweisen mit Leben. Martina Nohl baut immer wieder Brücken von der Theorie zur Praxis und zu konkreten Fällen. Nicht selten bezieht sie auch persönlich als Beraterin Stellung. Diese Gestaltung macht das Lesen dieses Fachbuchs zur Freude und Leser finden viele Anregungen und Ideen für die eigene Arbeit mit Klienten – und nicht zuletzt für sich selbst.

Wissend, dass der Erfolg von Beratung wesentlich von der Persönlichkeit der Beratungsperson abhängt, von deren ermutigender Haltung und wertschätzender Einstellung zu Klienten, zu sich selbst und der Welt, gibt die Autorin diesem Thema immer wieder Raum und stellt diese Aspekte deutlich heraus.

In dem Werk sind die Ergebnisse vieler aktueller Forschungsarbeiten eingeflossen, es spiegelt die langjährige Arbeit im pädagogischen Bereich, in der Fortbildung von Laufbahnberatern und -beraterinnen, die Entwicklung eigener Beratungskonzepte und die vielfältige Erfahrung in der Beratung wider. Als Leserin spürt man die Begeisterung für Laufbahnberatung, die Beteiligung von Kopf, Herz und Hand und die Professionalität der Autorin und fühlt sich inspiriert.

Als erste Initiatorin einer Laufbahnberatungsförderung in Deutschland freue ich mich mit meinen deutschen und schweizerischen Kolleginnen und Kollegen, mit denen wir die Laufbahnberatung in den letzten 20 Jahren in Deutschland wesentlich weiterentwickelt haben, dass unser Thema in diesem hervorragenden theoretisch fundierten Praxisbuch seinen Platz gefunden hat.

*Heidi Merlet,*

*Begründerin Laufbahnberatung nach dem Zürich-Mainzer-Laufbahnberatungsmodell (ZML)*

*Im November 2017*

# Die Inhalte des Buches

Im **ersten Kapitel** erfahren Sie, was „Laufbahnberatung“ umfasst, wodurch diese sich von anderen Beratungs- und Coachingformaten abgrenzt, wo sie stattfindet oder stattfinden sollte und welchen Anforderungen und Herausforderungen sie begegnet. Weil diese Anforderungen eng mit den Entwicklungen der Arbeitswelt verknüpft sind, wird in diesem Kapitel auch die neue Arbeitswelt umrissen und es wird ein Ausblick auf die sich abzeichnenden Entwicklungen gegeben.

..... S. 15

Wer seine Kompetenzen oder seine (zukünftige) Positionierung als Laufbahnberater überprüfen möchte, kann das im **zweiten Kapitel** tun. Hier wird ein Blick auf die Rolle des Beraters geworfen. Zudem werden die Ausbildungssituation und die verschiedenen Ansätze der Laufbahnberatung in Deutschland vorgestellt.

..... S. 75

Das umfassendste Konzept der Laufbahnberatung ist das Zürich-Mainzer-Laufbahnberatungsmodell (ZML). Im **dritten Kapitel** werden seine theoretischen Grundlagen und Prinzipien vorgestellt.

..... S. 131

Das **vierte Kapitel** startet in die Praxis. Schrittweise werden anhand von Fallbeispielen und Hintergrundinformationen die einzelnen Bausteine des Laufbahnprozesses nach ZML vorgestellt und reflektiert. In diesem Kapitel wird der erste Teil des Prozesses, der sogenannte „Weg nach innen“ als umfangreiche Standortbestimmung vorgestellt.

..... S. 175

Im **fünften Kapitel** folgt der zweite Teil des Prozesses, der „Weg nach außen“. Der Weg in die Umsetzung ist oft länger, als Klienten denken. Die systematische Begleitung eines zielgerichteten Vorgehens wird Ihnen in diesem Kapitel Baustein für Baustein offengelegt.

..... S. 269

Im abschließenden **Anhang** finden Sie einen Ausblick auf mögliche weitere Entwicklungen in der Laufbahnberatung sowie praktische weiterführende Informationen über Ausbildungsmöglichkeiten und weitere Informationsquellen. Hier finden Sie auch ein Stichwortverzeichnis, mit dem Sie gezielt Inhalte aus dem Buch nachschlagen können.

..... S. 355

In allen Kapiteln finden Sie immer wieder kompakt gefasste **Tools und Micro-Inputs**. Tools, um die einzelnen Schritte des Beratungsprozesses aktiv zu gehen, zu reflektieren und mit dem Klienten zu bearbeiten, Micro-Inputs, um das Know-how über Hintergründe punktuell zu vertiefen. Eine Auflistung aller vorhandenen Tools und Micro-Inputs finden sie auf der folgenden Seite.

..... S. 12

Zu diesem Buch gehören außerdem umfangreiche **Download-Ressourcen**, die durch das Pfeilsymbol gekennzeichnet sind. Über den Link in der inneren Umschlagklappe können Sie auf die elektronischen Inhalte zugreifen und sie herunterladen. Dadurch stehen Ihnen etwa Arbeitsblätter zum sofortigen Einsatz zur Verfügung.



# Übersicht der Micro-Inputs und Tools

Nutzen	Name	Typ	Seite
Mögliches Vorgehen beim Online-Beraten	Laufbahnberatung auch online?	Micro-Input	Online
Was umfasst „Beschäftigungsfähigkeit“?	Beschäftigungsfähigkeit	Micro-Input	59
Selbstcheck der Beschäftigungsfähigkeit	Selbstcheck Beschäftigungsfähigkeit	Tool	61
Die bevorzugte Organisationsform und Bindung wird ermittelt	Welcher Arbeitstypus bin ich?	Tool	70
Selbsteinschätzung der Beratungskompetenz für die Laufbahnberatung	Selbsteinschätzung der Beratungskompetenz	Tool für Berater	79
Die eigene Feldkompetenz zusammenstellen	Meine Feldkompetenz	Tool für Berater	88
Die Positionierung schärfen	Meine Zielgruppe	Tool für Berater	90
Kriterienliste für Ratsuchende zur Auswahl eines qualifizierten Laufbahnberaters	Checkliste zur Auswahl eines Laufbahnberaters	Micro-Input	97
Hintergründe der Begrifflichkeit	Life/Work Planning	Micro-Input	Online
(Berufs)biografischer Überblick	Lebensprofil	Tool	105
Ideenfindung mit Verwenden von Clustern	Von Lieblingstätigkeiten zu Jobideen	Tool	115
Erläuterung des Übergangsprozess-Modells	Übergangsprozess nach Bridges	Micro-Input	Online
Hilfreiche Software für agiles Projektmanagement	Prozessmanagement	Tool für Berater	149
Hintergründe des Prinzips der Ermutigung	Ermutigung	Micro-Input	169
Gesprächsleitfaden für Auftrags- und Anliegenklärung	Gesprächsleitfaden Anliegenklärung	Tool für Berater	182
Eine kleine Standortbestimmung	Der Schnell-Check	Tool	186
Die Arbeitszufriedenheit einschätzen	Der Eigentlichkeits-Check	Tool	189

## Übersicht der Micro-Inputs und Tools

Nutzen	Name	Typ	Seite
Einen Überblick über die gegenwärtigen Bedingungen gewinnen	Das Rad der Arbeitszufriedenheit	Tool	193
Wie wichtig ist Arbeit im Leben?	Stellenwert von Arbeit in meinem Leben	Tool	198
Grundlegende Information zu Burn-out	Burn-out Kreislauf	Micro-Input	200
Test von Burn-out-Symptomen	Burn-out-Fragebogen	Tool	Online
Führt Klienten ein in die Selbstnarration	„Meine Geschichte“	Tool	203
Biografische Mustererkennung	Biografisches Interview	Tool	205
Erkennen von Laufbahnmustern für zukünftige Entscheidungen	Mein Laufbahnfluss	Tool	209
Charakterstärken ermitteln und reflektieren	Fragebogen Charakterstärken	Tool	215
Reflexion, die hilft, das eigene „Standing“ zu entwickeln	Lebensaufgaben	Tool	219
Theoretische Grundlagen zum Begriff „Werte“	Werte	Micro-Input	224
Fundamentale Werte ermitteln	Wertekreis	Tool	226
Definitionen der zugehörigen Begrifflichkeiten	Definitionen rund um den Kompetenzbegriff	Micro-Input	233
Systematisches Sammeln der Kompetenzen	Kompetenzsammlung	Tool	236
Klärung der Begrifflichkeit	Interessen	Micro-Input	241
Überblick über aktuelle und potenzielle Interessen	Interessen-Infografiken	Tool	244
Das Ziel der nächsten 5-7 Jahre klarer sehen	Meine persönliche Vision	Tool	251
Entdecktes Potenzial zu Eigen machen	Intuitive Begegnung mit dem Potenzial	Tool	258
Ein Bilanzierungstool für Klienten entwickeln	Bilanzierungsinstrument entwickeln	Tool für Berater	262
Eine Antwort auf „Mein Warum“ finden	Genius finden	Tool	266
Ideen für geeigneten Arbeitsfelder und Berufe generieren	Ideenparty	Tool	277
Wichtige Anlaufstellen zu berufskundlichen Informationen	Berufskundliche Informationen	Micro-Input	282

Nutzen	Name	Typ	Seite
Entscheidungshilfe: Bleiben oder gehen?	Bereit für den Wechsel	Tool	288
Entscheidungshilfe bei mehreren Optionen	Entscheidung mit Bodenankern	Tool	290
Erklärung zu somatischen Markern	Somatische Marker	Micro-Input	293
Das Formulieren eines Handlungsziels	KRAFT-Modell und Zielvisualisierung	Tool	297
Gespräche mit Personen aus dem interessanten Berufsfeld	PIA-Infonetzen	Tool	305
Die wichtigsten Anlaufstellen zum Thema Weiterbildung	Weiterbildungsrecherche	Micro-Input	308
Check zu den Voraussetzungen für Existenzgründung	Sind Sie ein Unternehmertyp?	Tool	311
Welche beruflichen Rollen passen zur Person?	Arbeitsrollen	Tool	316
Entscheidungskriterien bestimmen	Beruflicher Erfolg	Tool	321
Überprüfen, ob die Jobidee trägt	Prototypen entwickeln	Tool	329
Möglichkeiten, die über Stellenanzeigen hinaus gehen	Job(er)findungsstrategien	Micro-Input	335
Den eigenen Nutzen für Arbeitgeber besser kommunizieren	„Ich als Marke“	Tool	337
Hilft, wenn die Veränderungsangst groß ist	Mentale Blockaden überwinden	Tool	343
„Zufälle“ wahrscheinlich machen	Planned Happenstance	Micro-Input	347
Antworten auf innere Fragen finden	Der Resonanz-Spaziergang	Tool	349
Das zukünftige Geschäftsmodell überarbeiten	Canvas	Tool für Berater	353

# Wirkfaktoren einer umfassenden Laufbahnberatung

Die berufliche Identität ist nur ein Teil der Gesamtidentität und in der Beratung nicht unabhängig vom großen Ganzen der Persönlichkeit zu betrachten. Zum Beispiel gibt es zwar eine Handvoll Inhalte, die in vielen Karriere- und Berufsberatungsprozessen immer wieder thematisiert werden, hinter diesen oft genannten Inhalten liegen aber oft noch ganz andere Themen. Diese dahinterliegenden Themen kommen erst in längeren Prozessen zum Vorschein und haben etwas mit Lebenszielen und Identitätsfindung zu tun. Für diese haben Klienten oft noch keine Worte, sodass sie noch nicht bewusst sind. Wenn also in Kurzberatungen kein Raum und noch nicht genügend Vertrauen für diese tiefergehenden Themen vorhanden sind, dann trägt auch das Ergebnis eher nur kurzfristig, da sich diese Themen irgendwann ihren Raum nehmen werden. Laufbahnberatung muss daher integrativ und ganzheitlich sein. Das bedeutet, dass bei dem Aufbau der oben genannten Kompetenzen eine Perspektive eingenommen wird, die alle Lebensbereiche übergreift.

*Laufbahnberatung  
muss ganzheitlich  
sein*

## Beratungsbausteine

Die übergreifende Perspektive moderner Laufbahnberatung wird auch deutlich, wenn man sich die Bausteine des Beratungsprozesses ansieht.

### Übliche Bausteine des Beratungsprozesses

- ▶ Umfassende Anliegensklärung, eventuell diagnostische Analyse der beruflichen Übergangssituation mithilfe von Prozess- und Kompetenzmodellen
- ▶ Standortbestimmung mit Analyse der aktuellen Tätigkeit mit den Zufrieden- und Unzufriedenheitsfaktoren
- ▶ Bilanzieren, Zusammenfügen, Abstimmen, Verdichten und Fokussieren von Karrierebausteinen wie Stärken, Interessen, Werten,

Zukunftsvorstellungen, Karrierevorstellungen, Rollenverständnis im Beruf

- ▶ Zielfindung
- ▶ Bildungs- und Weiterbildungsberatung
- ▶ Unterstützung bei der Recherche, beim Vergleichen und Abwägen von Alternativen
- ▶ Unterstützung in Entscheidungsfindungsprozessen
- ▶ Bewerbungsberatung, Vorbereitung von Jobinterviews
- ▶ Bei Schülerinnen und Schülern Vorbereitungsmaßnahmen auf berufliche Anforderungen wie Auswahlgespräche, Studierfähigkeitstests (Bewerbungstraining, Testtraining, Schnupperstudium).

### **Potenzielle Bausteine einer Laufbahnberatung, die derzeit nur in wenigen Konzepten Umsetzung finden**

- ▶ Biografiearbeit, Arbeitsverständnis in der Herkunftsfamilie
- ▶ Arbeit mit Prägungen und Charakterstärken
- ▶ Identitäts- und Visionsarbeit
- ▶ Entwickeln von mehreren beruflichen Möglichkeiten evtl. als Patchwork-Entwurf oder als Kombination von Anstellung und Selbstständigkeit
- ▶ Entwickeln von Ideen für das Probehandeln in neuen Arbeitsbereichen oder die Entwicklung von ersten beruflichen Prototypen, die als Referenz bei der Stellensuche dienen können
- ▶ Entwicklung von Haltungs- und Handlungszielen
- ▶ Training von Selbstmanagement- und Umsetzungskompetenzen
- ▶ Entwicklung von Handlungsplänen und Alternativplänen für einen Zeitraum von drei bis sieben Jahren
- ▶ Entwickeln eines passfähigen Zukunftsentwurfs, der sich stimmig in das (Familien-)System einfügt
- ▶ Unterstützung bei alternativen Bewerbungsstrategien
- ▶ Begleitung in der ersten Zeit im neuen Tätigkeitsfeld

Die folgenden Wirkfaktoren verdeutlichen den Einsatz der Bausteine.

### **Sich zwischen „Traum“ und „Marktbrille“ verorten**

*Keine normativen  
Vorannahmen*

In einer Laufbahnberatung geht es darum, mit Klienten individuelle Kriterien für ihre Vorstellungen von beruflichem Erfolg zu erarbeiten (vgl. S. 321). Nächste Ziele und Entwicklungsaufgaben sind so einzigartig, dass Sie als Berater jegliche normative Vorannahmen zurückneh-

men sollten. Deswegen eignet sich der neutralere Begriff der Laufbahn besser als der gesellschaftlich stark besetzte Begriff der „Karriere“.

Aufgabe in der Laufbahnberatung wird es auch sein, die individuell entwickelten beruflichen Zukunftsentwürfe mit der „Marktbrille“ anzuschauen und hier möglicherweise Modifikationen vorzunehmen oder Patchworkmodelle zur Querfinanzierung einer eher außergewöhnlicheren Idee zu entwickeln. Angenommen, eine Klientin möchte ihre selbst gestaltete und produzierte Kindermode über einen Internetshop vertreiben. Dann müssten zumindest für die Jahre des Business-Aufbaus zusätzliche Einkommensquellen, bei denen sie ihre bereits vorhandene Kompetenz möglichst teuer „verkauft“, erschlossen werden, wenn sie nicht auf Finanzen im Familiensystem zurückgreifen kann oder will.

*Aufgabe:  
Modifikationen mit  
der „Marktbrille“*

Ziel für Klienten in der Beratung ist immer die Erhöhung ihres subjektiven Berufserfolgs. Das kann bedeuten, dass sie ihre Gestaltungsspielräume im Arbeitsleben erweitern, ihr Berufs- und Privatleben besser unter einen Hut bekommen, sich so weiterbilden können, wie sie möchten oder einfach nur mit netten Kollegen und einer passablen Chefin in einem harmonischen Arbeitsumfeld ihren Job machen.

*Ziel ist der subjektive  
Berufserfolg*

In der Laufbahnberatung werden Sie einerseits mit Klienten präventiv arbeiten, um Herausforderungen, die sich am Horizont abzeichnen, rechtzeitig begegnen zu können, damit es nicht zu einer beruflichen Krise kommt. Beispielsweise wenn der Arbeitsvertrag befristet ist und Klienten sich schon frühzeitig um eine Anschlussperspektive bemühen. Andererseits kommen Klienten oft erst dann in die Beratung, wenn ein Wechsel beispielsweise durch eine Kündigung dringend ansteht und der Leidensdruck sehr stark ist, sodass sie nicht mehr darum herkommen, sich mit den Fragen der beruflichen Orientierung zu befassen. Hieraus entsteht meist ein großer innerer Druck, es wird dann versucht, diesen an Beraterin und an die Prozessgestaltung weiterzugeben. Für Reifungsprozesse im Sinne einer beruflichen Identitätsfindung oder für eine adäquate Bewältigung und Verabschiedung der letzten beruflichen Position ist dann oft vermeintlich keine Zeit mehr.

## **Den ganz normalen Wahnsinn managen**

In der Laufbahnberatung arbeiten wir überwiegend mit psychisch gesunden Menschen, die eine allgemein menschliche Anpassungsproblematik in Veränderungs- und Übergangsprozessen haben. So werden

immer wieder tiefergehende persönliche Fragestellungen, die mit Identitätsfragen einhergehen, in der Laufbahnberatung thematisiert, da es interessanterweise keine gesellschaftlich institutionalisierte Beratungsdienstleistung für diese Fragestellungen gibt.

*Tiefergehende  
persönliche Fragen  
sind oft Thema*

- ▶ Wer bin ich eigentlich? Vielleicht habe ich in den letzten Jahren „an mir vorbeigelebt?“
- ▶ Was will ich denn nun wirklich? Ist es möglich, dass das bisher immer andere für mich entschieden haben?
- ▶ Was ist mir so wichtig, dass ich bereit bin, mich neu zu orientieren und auch den Preis (beispielsweise eines sicheren Arbeitsplatzes) zu bezahlen?

Viele Menschen landen mit diesen Fragestellungen in einer Therapie und besetzen Therapieplätze, die andere Menschen dringender bräuchten. Sie fühlen sich „krank“, obwohl das zutiefst menschliche Themen sind, die heute möglicherweise nur in kürzeren Zyklen auftreten als früher. Diese Fragen können nicht ein für allemal geklärt werden, sondern müssen immer wieder und immer situations- und entwicklungsadäquat durchdekliniert werden. Oft werden berufliche Fragestellungen „mitbehandelt“, auch wenn Therapeuten oder psychosozial Beratende kein Instrumentarium zur Verfügung haben, mit dem diese berufsspezifischen Anliegen effektiv und nachhaltig geklärt werden können. Wenn Laufbahnberater hier professionell ausgebildet sind, ist Laufbahnberatung ein gut geeigneter Raum, um Klienten bei der Klärung dieser existenziellen Fragen zu begleiten.

## **Einen Ort zum Nachsinnen anbieten**

Bevor Klienten in eine Laufbahnberatung kommen, haben Sie meist schon in Eigenregie versucht, ihr Problem in den Griff zu bekommen. Sie haben oft schon erste Coaching- oder Therapieerfahrungen, haben Stapel von Karrierebüchern durchgearbeitet, Seminare besucht, Abende lang mit Freunden diskutiert – und ihr Problem ist dabei oft nur komplexer und undurchsichtiger geworden. Die meisten Versuche blieben auch auf der kognitiven Ebene, selten sind Klienten richtig ins Handeln gegangen, um Optionen für sich zu erproben.

Lebensübergänge und damit auch berufliche Übergänge haben es an sich, dass sie sich ausweiten und oft auf andere Lebensbereiche übergreifen. Plötzlich scheint nichts mehr auf festem Boden zu stehen, die ganze Lebensführung scheint ihre Gültigkeit verloren zu haben, auch

wenn das oft nur ein Gefühl ist und keinen Bestand hat. Wenn man in der Beratung näher hinschaut, ist diese Erkenntnis „mein Leben scheint gerade nicht mehr viel zu taugen, was ich mir aufgebaut habe, geht irgendwie den Bach herunter“ sehr irritierend oder gar schmerzhaft. Niemand konfrontiert sich gerne freiwillig mit Schmerzen. Deswegen begeben sich viele Menschen erst dann, wenn der Leidensdruck richtig hoch ist, in eine Laufbahnberatung oder ein Coaching.

Wenn dann auch noch der Arbeitsplatz gekündigt wird oder zumindest in Gefahr ist, verstärkt sich das Krisenempfinden. Es wird als Abwertung und bisweilen als komplettes Ende einer oft mühsam aufgebauten Karriere empfunden und in unserer beruflich orientierten Leistungsgesellschaft als „sozialer Tod“ wahrgenommen. Arbeit bildet für viele Menschen das Grundgerüst, an dem sie ihre anderen Lebensentscheidungen aufhängen oder darum herum gruppieren. Bricht diese weg, bricht oft vermeintlich alles zusammen.

Laufbahnberater müssen daher nicht selten damit rechnen, ihre Klienten zumindest am Anfang in einem krisenhaften Zustand vorzufinden, auch wenn die Selbstpräsentation das oft nicht vermuten lässt. Und sie kommen gelegentlich mit dem Anspruch „das ist jetzt mein letzter Versuch, zeigen Sie mal, was Sie können“. Von diesem Auftragsdruck müssen wir uns als Berater distanzieren.

*Laufbahnberater  
müssen mit  
Krisenzuständen  
umgehen können*

## Veränderungsphasen bewusst durchleben

Wie jede Krise im Leben kann auch eine berufliche Krise zu befreienden Wendepunkten im Leben führen. Aber der Mensch in der Krise hat erst einmal einen Tunnel- und keinen chancenorientierten Blick. Gemeinsam mit dem Laufbahnberater tief in die als solche empfundenen Abgründe der beruflichen Identität zu steigen, fühlt sich oft an wie eine Zerstückelung. Auch wenn Laufbahnberater immer wieder Mut zusprechen und um Geduld bitten, kann es zu einer „Erstverschlimmerung“ in der Beratung kommen, da erst einmal die Bruchstücke der beruflichen Biografie gesichtet, sortiert und eventuell poliert werden müssen, bevor sie erst ab der mittleren Phase der Beratung wieder neu zusammengesetzt werden können.

Wir verlangen unseren Klienten hier schon einiges an Frustrationstoleranz ab. In der Beratung hilft oft das Reden über diese Vorgehensweise und das Einfühlen in das Empfinden des Klienten. Wenn Klienten verstehen, dass sie sich mit dem Übergang auch in einer Art

*Den inneren Übergang  
begleiten*

Initiation befinden, bei dem sie neben äußerlich sichtbaren Veränderungen wie einem Stellenwechsel oder einem Wohnortwechsel vor allem einen inneren Übergang durchlaufen, wirkt das entlastend, gelegentlich sogar befreiend. Das Gefühl von „individuellem Versagen“ kann genommen werden, wenn Klienten hier gezeigt wird, dass bestimmte Emotionen und das Durchlaufen von unterschiedlichen Bewältigungsphasen schlichtweg normal sind und zu jedem Übergangsprozess dazu gehören. Um das zu zeigen, arbeiten Laufbahnberater gerne mit Visualisierungen von Veränderungsmodellen. Klienten bekommen damit das „Wording“ an die Hand, mit dem sie auch über sich selbst sprechen können. Und wenn etwas sagbar wird, scheint es auch schon wieder viel handhabbarer als ein diffuses Gefühl von Überforderung auf der ganzen Linie.

*Das Übergangsmodell von Ibarra*

Das Modell der Wirtschaftswissenschaftlerin Herminia Ibarra zum Übergangsprozess beruflicher Identität bildet diese Veränderungsphasen ab. Es zeigt die hinter einem beruflichen „Neuerfindungs-Prozess“ liegende Bewegung auf.

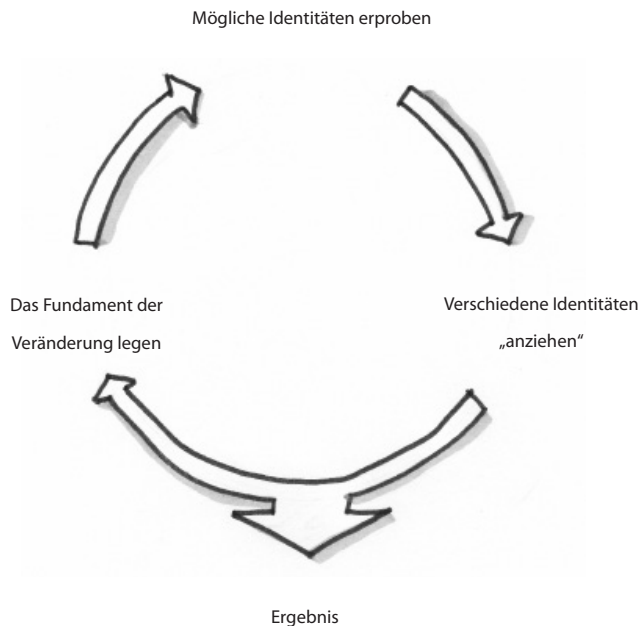


Abb.: Identitäten im Übergang. Quelle: Ibarra, H.: Working Identity, Boston: Harvard Business School Press 2003, S. 12.

1. Wandel der beruflichen Identität (Update von Prioritäten, Annahmen des Selbstkonzepts) wir würden sagen, hier finde die Standortbestimmung statt, mit den Fragen: Wer bin ich und was kann ich?
2. Erkundung möglicher Versionen unseres Selbst (Wer könnte ich werden, was will ich, was gibt es für Möglichkeiten?)
3. Antesten, Erprobung neuer beruflicher Identitäten (Wie fühlt es sich an, bin ich das? Will ich das sein?)
4. Äußeres Ergebnis: Ein beruflicher Wechsel, ein Rollenwechsel, ein Jobwechsel. Inneres Ergebnis: Höhere Kongruenz zwischen „Wer bin ich?“ und „Was tue ich?“

*Übergangsphasen  
beruflicher Identität*

Auch hier zeigt sich, dass viele der beruflichen Beratungsmodelle, die derzeit am Markt vertreten sind, zu kurz greifen. Tatsächlich begleiten sie Menschen schwerpunktmäßig bei Phase eins, bestenfalls noch bei Phase zwei. Die lange mittlere Phase, Phase drei des Ausprobierens, ist für Berater erst einmal wenig attraktiv.

*Viele berufliche  
Beratungen begleiten  
nur einen Teil der  
Übergangsphasen*

Klienten fallen hier nach dem ersten Schwung des Anfangs und der Freude über Profilergebnisse und erste neue berufliche Ideen meist noch mal in ein großes Loch. Das ist anstrengende Begleitungs- und Aufbauarbeit. Unter Umständen müssen Sie auch einmal Frust oder Aggressionen auffangen: Hier gilt es, je nach Bedarf in kleineren oder größeren Abständen zu ermutigen, den eingeschlagenen Weg auch wirklich zu gehen und nicht bei den ersten Schwierigkeiten das Handtuch zu werfen. Der Laufbahnberater nimmt Anteil und unterstützt mit Ideen. Er verweist darauf, dass das genau die Phase ist, die in den ersten beiden Phasen sozusagen theoretisch konzipiert wurde, dass Phase drei die Phase ist, in der die neue berufliche Identität geboren wird.

Auch für Beratende sind das anstrengende Prozesse, gilt es doch, „den Raum zu halten“, mit Frustrationen und Rückschlägen umzugehen und immer wieder zu ermutigen, bis sich die eigenen Lösungsideen der Klienten ihren Weg bahnen. Dafür ist das Ergebnis dann umso handfester und wird vielleicht für lange Zeit viel Freude bereiten. Ibarra beschreibt einen „personal turning point“, der erst sehr spät im Prozess kommt, nachdem eine Menge Zeit und Energie in das Ausloten der beruflichen Optionen investiert wurde. Ich nenne das das „Zubeißen“. Und diesen fast schon aggressiven Akt braucht es auch, damit die nötige Energie für die Umsetzung und das Durchhalten derselben entsteht.

*Der „personal turning  
point“ kommt erst  
spät im Prozess*

## Die Intuition aus der Versenkung locken

Wenn Menschen verunsichert sind und Angst haben, agieren sie selten in ihrem vollen kognitiven Potenzial. Angst kommt von Enge. Diese Enge lässt sich oft kognitiv nicht weiten. Das Bewusstsein klammert sich an die vermeintlich beengenden Fakten, die doch gegen einen zu sprechen scheinen. Im ängstlichen Zustand wird alles immer brüchiger und wackeliger, woher sollte auch Kraft kommen? Aus dem Gefühl der Unzulänglichkeit, die Anforderungen nicht mehr zu erfüllen, wächst eine existenzielle Panik. Dazu kommt, dass Klienten bereits kognitiv alle Faktoren mehrfach durchdekliniert haben und sie letztlich schon am Anfang der Beratung argumentationsmüde sind. Es hilft hier nicht, in der Laufbahnberatung im kognitiv orientierten Beratungsgespräch zu bleiben, selbst lösungsorientierte Fragetechniken helfen oft nicht weiter. Immer, wenn Sie als Coach das Gefühl haben, ein „hilfloser Helfer“ zu sein, dann ist es höchste Zeit, die Ebenen zu wechseln und die Intuition mit ins Boot zu holen.

### *Intuition kreiert ganzheitliche Lösungen*

Der Schweizer Psychologe C. G. Jung hat die Intuition als eine grundlegende menschliche Fähigkeit bezeichnet, die das Unbekannte erforscht und Möglichkeiten aufzeigt, die noch nicht sichtbar sind. Unsere Intuition hat kein Problem mit Komplexität, das ist eine gute Nachricht in heutigen Zeiten. Denn Intuition funktioniert ganzheitlich, während die kognitive Problemverarbeitung eher linear vorgeht, also von den Teilen zum Ganzen. Intuition ist dann zuverlässig, wenn genügend Informationen zum Problem vorliegen und diese gründlich bearbeitet wurden. Das ist in der Laufbahnberatung nach der Phase der Standortbestimmung gegeben, in der die relevanten Informationsbausteine einer beruflichen Veränderung wie die aktuelle Arbeitssituation, Wünsche und Ziele, Kompetenzen, Werte, Interessen, Bedürfnisse etc. gesammelt, gesichtet, sortiert und gebündelt wurden.

*„Wir sammeln Zutaten für einen Kuchen, der Klarheit heißt.“ (Birgit Morrien)*

Damit hat das Unterbewusstsein, das hier mit der Intuition gleichgesetzt wird (in manchen spirituellen Lehren wird sie auch als „Überbewusstsein“ definiert), genug Material, um ganzheitliche und stimmige Lösungen zu generieren. Im Praxisteil werde ich näher darauf eingehen, wie dieser Gestaltungsprozess konkret aussehen kann.

Die Intuition wird durch kreative Methoden gefördert. Selbst Klienten, die mit Kreativität nach eigener Aussage wenig am Hut haben, entwickeln über diese Methoden kreative Lösungen. Häufig geht es darum,

einen vermeintlichen Anspruch an die „Schönheit“ einer grob gezeichneten Visualisierung oder einer Aufstellung aus einfach gestalteten Knetfiguren zu überwinden und diese eher unter funktionalen oder pragmatischen Gesichtspunkten zu betrachten, um zu ganzheitlichen Lösungsansätzen zu kommen.

*„Denn der Gedanke ist ein Vogel, der Raum braucht und in einem Käfig von Worten zwar seine Flügel ausbreiten, aber nicht fliegen kann.“*  
(Kahlil Gibran)

Menschen sind zu multisensorischen Formulierungen fähig, die weit über den reinen Spracheinsatz hinausgehen. Vorsprachliches kann beispielsweise über taktile Techniken wie Malen oder Bauen, über mit Bewegung verbundenen Aufstellungen im Raum oder über geführte Fantasiereisen bewusst werden und damit einer Versprachlichung zugänglich gemacht werden. Klienten verleihen damit ihrer Intuition einen sinnlichen Ausdruck. Dieser führt sie weg von ausgetretenen, lediglich die gleichen Gedanken wiederkäuenden Pfaden hin zu tieferen Schichten der Persönlichkeit, in denen so manche Antwort oder Lösung schon längst klar formiert ist, die Klienten sich bisher aber bewusst nicht zugestanden haben.

*„Die Intuition ist keine einzelne Stimme, sie ist der ganze Chor. In ihr finden Verstand, Gefühl, Logik und Ästhetik, Erfahrung und Hoffnung zu einem einheitlichen Sound zusammen.“* (Andreas Giger)

Es ist spannend zu beobachten, dass die Intuition immer ausgleichend wirkt und damit eine psychohygienische Funktion erfüllt. Bei sehr stark leistungsfokussierten Menschen, die auch unter hohem Leistungsdruck in die Beratung kommen, entstehen oft Bilder und kreative Impulse, die etwas mit Ruhe, Auszeit, Erholung und Genuss zu tun haben. Es geht dann meistens darum, das eine zu tun, ohne das andere vollständig zu lassen.

Auch wenn wir in der Laufbahnberatung hier tiefere Schichten berühren, ist deswegen die kreative oder intuitive Arbeit noch lange nicht therapeutisch, da es immer darum geht, die Gegenwart zu interpretieren und die Zukunft zu gestalten und nicht um (biografische) Veränderungsarbeit an sogenannten psychischen Störungen.

## Neue Geschichten erfinden und erzählen lassen

Wir können in der Laufbahnberatung sehr genau die Berufsgeschichte unserer Klienten unter die Lupe nehmen, hierunter verstehe ich nicht die biografische Geschichte (die auch analysiert wird), sondern die Geschichte, die ein Klient aktuell von seiner Beruflichkeit erzählt. Andreas B., ein Assistenzarzt (s. S. 179), erzählt beispielsweise: *„Teilweise ist es für mich schon in Ordnung dieser Schichtdienst und die langen Dienste generell, ich weiß ja, dass es sich aus Sicht der Klinik nicht anders organisieren lässt. Dann sortiere ich mein Leben halt drumherum. Manchmal kommt da aber auch so ein kompletter Widerstand in mir auf, wer bin ich denn, dass man so mit mir umgehen kann? Schlafentzug ist schließlich eine Foltermethode und wenn ich nicht richtig reagiere, weil ich übermüdet bin, hängen davon Menschenleben ab. Dann pfeife ich auf Organisationsstrukturen der Klinik und denke, habt ihr sie noch alle?“*

*Wie erzählt der Klient über den Beruf?*

Diese Geschichte pendelt zwischen einer Opferhaltung *„Ich bin eben ein Rädchen im System, das nicht anders funktionieren kann“* hin zu einer aufständischen oder selbstbewussten Haltung *„Leute, so nicht mit mir!“*

Diese Geschichte sollte nach der Laufbahnberatung zu einem Happy End gekommen sein. Dann kann sie sich so anhören: *„Ich weiß, dass ich nicht ewig in diesen Strukturen arbeiten werde. Ich glaube, ein Jahr schaffe ich es noch. Mein Ziel dahinter, die Erfahrung in der Herzchirurgie noch mitzunehmen, ist mir so wichtig, dass ich diesen Preis dafür bezahle, anders komme ich an diese Form der Erfahrung nicht heran. Mein Ziel ist ganz klar, als Herzspezialist eine eigene Praxis zu eröffnen, da kann ich mich gut sehen. Ich werde alles tun, um die verbleibende Zeit in der Klinik so gut zu gestalten, dass ich auch noch als gesunder Mensch da raus gehen kann und mich nicht kaputt gemacht habe. Folgende Ideen habe ich dazu ...“*

Eine neue berufliche Identität wird erst in der Selbstnarration wirksam. Erst, wenn wir uns und anderen unsere neue Geschichte erzählen können, die unsere bisherige Berufsbiografie in unseren Augen schlüssig fortschreibt, erfolgt die Integration in die Persönlichkeit und der Identitätsfindungsprozess ist vorerst abgeschlossen.