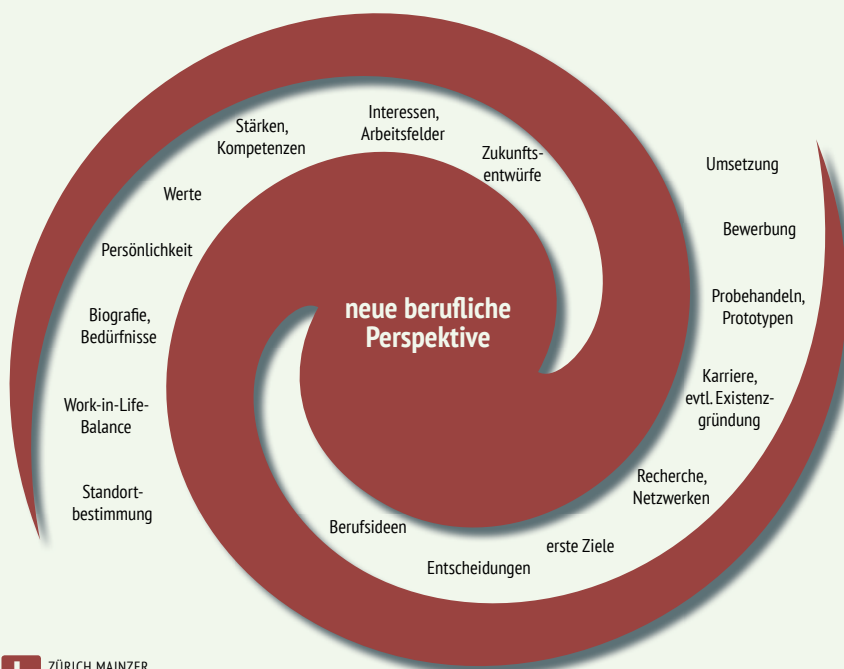


ALTERNATIVE ZUM KARRIERECOACHING

Agile Laufbahnberatung



ZML ZÜRICH MAINZER
LAUFBAHNBERATUNG

Grafik: www.fortbildungszentrum-laufbahnberatung.de; © Heidi Merlet, Barbara Willmroth, Martina Nohl

Arbeit verändert sich. Das wird von den heutigen Arbeitnehmern einiges abverlangt: zum Beispiel mehr Eigeninitiative, Flexibilität, Lernbereitschaft und eine selbstständige Karrieregestaltung. Dabei werden sie professionelle Unterstützung brauchen, meint Martina Nohl. Zum Beispiel durch Beratung nach dem Zürich-Mainzer-Laufbahnberatungsmodell (ZML).

Helena K. ist Bauingenieurin und erfolgreich in ihrem Job, aber seit über einem Jahr „irgendwie unzufrieden“. Sie ist unsicher, ob ein Job- oder Stellenwechsel für sie ansteht, und welche Alternativen sie sonst noch hat. Grundsätzlich ist sie auch offen für eine Weiterbildung. Und sie wünscht sich, wieder „mehr Sinn“ in ihrem Job zu finden. Doch allein kommt sie nicht weiter.

Fälle wie der von Helena wird es in Zukunft immer häufiger geben. Denn die Arbeitsgesellschaft befindet sich in einem Transformationsprozess, der Arbeitnehmer vor ganz neue Herausforderungen stellt. Weil viele Arbeitsplätze durch Automatisierung bedroht sind und der Druck stetig zunimmt, müssen Mitarbeiter immer flexibler arbeiten und immer schneller Neues lernen. Das verlangt immer mehr Eigeninitiative: Arbeitnehmer müssen sich zunehmend selbst um ihre Beschäftigungsfähigkeit kümmern und ihr Jobprofil ständig selbst aktualisieren.

Immer mehr suchen deshalb Unterstützung bei dieser proaktiven Gestaltung ihrer Berufsbiografie. Hier sind kompetente und ganzheitlich arbeitende Begleiter für berufliche Veränderungsprozesse gefragt, also Laufbahnberater oder auch Career Counselors, die Menschen in beruflichen Veränderungssituationen befähigen sollen, sich über ihr ureigenes Lebens- und Arbeitsmodell klar zu werden und anspruchsvolle Übergangssituationen zu meistern.

Das Zürich-Mainzer-Laufbahnberatungsmodell (ZML)

In einer beruflichen Orientierungsberatung werden Kompetenzen, Interessen und Werte ermittelt und die Komplexität des Veränderungsvorhabens systematisch handhabbar gemacht. Klienten werden dabei begleitet, ihre eigenen Lösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Anders ausgedrückt: Es geht darum, das jeweilige Berufsleben gut in das individuelle Gesamtmodell „Leben“ zu integrieren.

Ein spezifischer Beratungsansatz in diesem Bereich ist das Ende der 1990er-Jahre entwickelte Zürich-Mainzer-Laufbahnberatungsmodell (ZML), das vor allem auf Initiative der Beraterinnen Heidi Merlet und Dr. Christine Buschbeck durch einen deutsch-schweizerischen Erfahrungsaustausch entstand, denn Laufbahnberatung hat in der Schweiz bereits eine längere Tradition als in Deutschland.

Der Ansatz verbindet Beratungsprinzipien aus der humanistischen Psychologie (insbesondere der Individual- und Gestaltpsychologie) mit berufskundlichem Know-how und bietet über 100 spezifische Methoden zur beruflichen Orientierung. Dazu gehören die relevanten diagnostischen Tests und Verfahren, aber auch Selbstreflexionsmethoden, Kreativitätstechniken, Visualisierungen, analoge Medien, Rollenspiele, Fantasiereisen und Sprach- und Deutungs-Know-how.

Seit der jüngsten Überarbeitung integriert das ZML-Beratungskonzept zudem die neuesten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und innovative Methoden wie beispielsweise Design-Thinking, Storytelling und Aspekte aus dem agilen Projektmanagement. So wurde der Methodenkoffer beispielsweise um Interventionen ergänzt, die Klienten auch auf intuitiver Ebene dabei unterstützen, Lösungen für komplexe Anliegen zu finden. Tragfähige Entscheidungen entstehen dabei immer im Zusammenspiel von Kognition und Intuition.

Der Weg: Zuerst nach innen ...

Ein eigenes Prozessmodell (s. Bild Seite 14) führt in 15 Schritten auch durch längere und schwierigere Beratungsanliegen. Der modellhafte ZML-Prozess umfasst drei Etappen:

1. Den Weg nach innen: Dieser Weg der Selbst(er)kenntnis besteht aus sieben berufsrelevanten Teilthemen, wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit, biografische Prägungen, Work-in-Life-Balance, Kompetenzen und Werteorientierungen. Sie werden nacheinander bearbeitet, wobei kognitive Erkenntnisse durch erlebte und erfahrene „Einsichten“, die mittels intuitionsbetonter Methoden gewonnen werden, abgesichert werden. So eignen sich Klienten ihre Ressourcen (erneut) an.

Die eingangs erwähnte Bauingenieurin Helena zum Beispiel erzählt in der Beratung immer wieder von Konflikten

mit ihrer Chefin, die ihren „Fluchtimpuls“ verstärken. Schnell wird deutlich, dass die Differenzen auf einen Wertekonflikt hindeuten. Bereits im Erstgespräch entwickelt die Beraterin mit ihr Alternativen zu einem Wechsel des Arbeitgebers oder gar ihrer Tätigkeit. So könnte beispielsweise eine auf ihre Stärken besser zugeschnittene Veränderung ihres Aufgabengebietes oder neue Wege der Interaktion mit der Chefin ihre Arbeitszufriedenheit wieder erhöhen.

Um zu klären, wie genau dies aussehen könnte, wird in der Laufbahnberatung nun eine umfassende Standortbestimmung durchgeführt. Helena macht sich mithilfe verschiedener Interventionen auf den Weg nach innen: Durch eine **biografische Analyse** und die Arbeit an ihren **Karriereprägungen** erkennt sie, dass sie in der Berufswahl die Ansprüche ihrer Herkunftsfamilie „bedient“ hat. Deswegen hat sie nun viel Freizeitstress, um die berufliche Unzufriedenheit durch die ehrenamtliche Arbeit in einem Kinderhilfswerk zu kompensieren.

Mit dem **„Rad der Arbeitszufriedenheit“** (siehe Extra Seite 17) erkennt sie, dass die Inhalte ihrer Arbeit und die Tätigkeiten selbst durchaus verbesserungswürdig sind: So leidet sie unter dem hohen Verwaltungsanteil und vermisst den direkten Kundenkontakt, auch wenn ihr die Zusammenarbeit mit der speziellen Bauklientel nicht immer leicht fällt. Die sonstigen Ebenen – bis

FORTBILDUNG LAUFBAHNBERATERER ZML

- >> Dauer: sechs 2-tägige Seminar-
module zwischen 7./8. April und
27./28. Oktober 2017
- >> Ort: Mainz
- >> Kosten: 3.690 €
- >> Kontakt: info@fortbildungszentrum-laufbahnberatung.de

- >> Die Fortbildung Laufbahnberatung ZML setzt eine fundierte Ausbildung als Berater oder Coach voraus.

auf das Verhältnis zu ihrer Chefin – aber zeigen sich für sie stimmig. In ihrer **Kompetenzenbilanzierung** wird ihr zudem klar, dass sie komplexe Zusammenhänge einfach erklären kann, auch Gutachten und Präsentationen bereitet sie gerne und gut auf. Im **funktionalen Interessenstest** und in der Arbeit mit potenziellen Branchen kristallisieren sich bei ihr die Bereiche Arbeit mit Kindern, Ökologie, Denkmalschutz, ökologisches Bauen und Erziehung und Bildung heraus.

Schon während der Beratung merkt Helena, dass sich durch die Arbeit an ihrem Stärkenprofil zunächst ihr Selbst-Bewusstsein und dann auch die Arbeit in ihrem jetzigen Job positiv entwickelt. Indem sie sich beispielsweise mehr im Trainingsbereich und an einer Kundenhotline engagiert und so Teile der Verwaltungsarbeit abgeben kann, erhöht sie schon jetzt ihre Arbeitszufriedenheit. Das eigene Standing ihrer

Chefin gegenüber verbessert sie durch klare Kommunikation.

Die Einzelbausteine der Laufbahnberatung werden anschließend mit Hilfe von Kreativitätstechniken und integrierenden Methoden zu einem Gesamtbild verbunden. Dann folgt der nächste Schritt: Auch wenn Helena inzwischen Möglichkeiten sieht, in ihrem jetzigen Job zu bleiben, möchte sie dennoch für sich abklären, welche weiteren Optionen sie haben könnte.

... dann wieder nach außen

2. Die Wende: Der Wendepunkt vom Weg nach innen zum Weg nach außen bildet die Vision im Sinne eines neuen beruflichen Identitätsentwurfs. Dieser drückt sich in einer oder mehreren beruflichen Perspektiven aus.

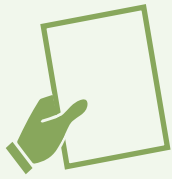
Ingenieurin Helena wird klar, dass ihre berufliche Zufriedenheit keinen Jobwechsel voraussetzt, sondern ein Langzeitprojekt mit mehreren Standbeinen sein könnte. Sie fasst eine Weiterbildung in Naturpädagogik ins Auge und eine Teilselbstständigkeit an verschiedenen privaten Schu-

len, bei der sie mit Kindern ökologische Bauprojekte durchführt.

3. Den Weg nach außen: Nun folgt der Weg zur Realisierung der Ziele. Klienten haben nun ihr individuelles Profil erstellt, mit dem sie ihre beruflichen Optionen sehr effizient und zielgerichtet „scannen“ können. In weiteren Schritten geht es um das Entwickeln von ersten Prototypen, mit denen berufliche Entwürfe getestet werden können, sowie um die Recherche und den Aufbau nützlicher Netzwerke.

Helena etwa verhandelt direkt mit ihrem Arbeitgeber, ob sie im Rahmen ihres Jobprofils als eine Art „Botschafterin“ in Schulen gehen kann, um Kinder und Jugendliche zum Thema ökologisches Bauen zu informieren und zu sensibilisieren. Wenn dieses Projekt mit ihrem Arbeitgeber nicht klappt, wird sie versuchen, an der Schule ihres Sohnes ein erstes Bauprojekt, ein grünes Klassenzimmer, als Referenzprojekt für andere Schulen durchzuführen. Eine Marktrecherche ergibt, dass das Thema ökologisches Bauen mit Kindern noch kaum besetzt ist. Erste Gespräche mit dem Stadtkreis ergeben, dass Interesse an kleineren ökologischen Bauprojekten in Schulen besteht.

Ihre Laufbahnberaterin steht auch dabei zur Verfügung – z.B. indem sie gemeinsam mit Helena einen Gesprächsleitfaden erarbeitet, sie beim Info-Netzwerken und der Suche nach ersten Ansprechpartnern unterstützt oder auch bei der Vorbereitung auf Jobinterviews und in der ersten Phase eines möglichen neuen Jobs.



HANDOUT

Das Rad der Arbeitszufriedenheit

Laufbahnberatung nach dem Zürich-Mainzer-Modell (ZML) will Orientierungssuchenden helfen, die eigene Karriere stimmig und systematisch selbst zu gestalten. Zum Beispiel mit Hilfe des Tools „Das Rad der Arbeitszufriedenheit“. Es unterstützt die Bewertung der aktuellen Situation und liefert eine übersichtliche Reflexionsgrundlage für den weiteren Beratungsprozess.

Das Rad der Arbeitszufriedenheit ist in fünf Ebenen gegliedert:

1. Die Arbeit an sich
2. Die inhaltlichen Arbeitsbedingungen
3. Die sozialen Arbeitsbedingungen
4. Die äußeren Arbeitsbedingungen
5. Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten

Gehen Sie die Ebenen von außen nach innen durch. Fragen Sie sich dabei auf jeder Ebene:

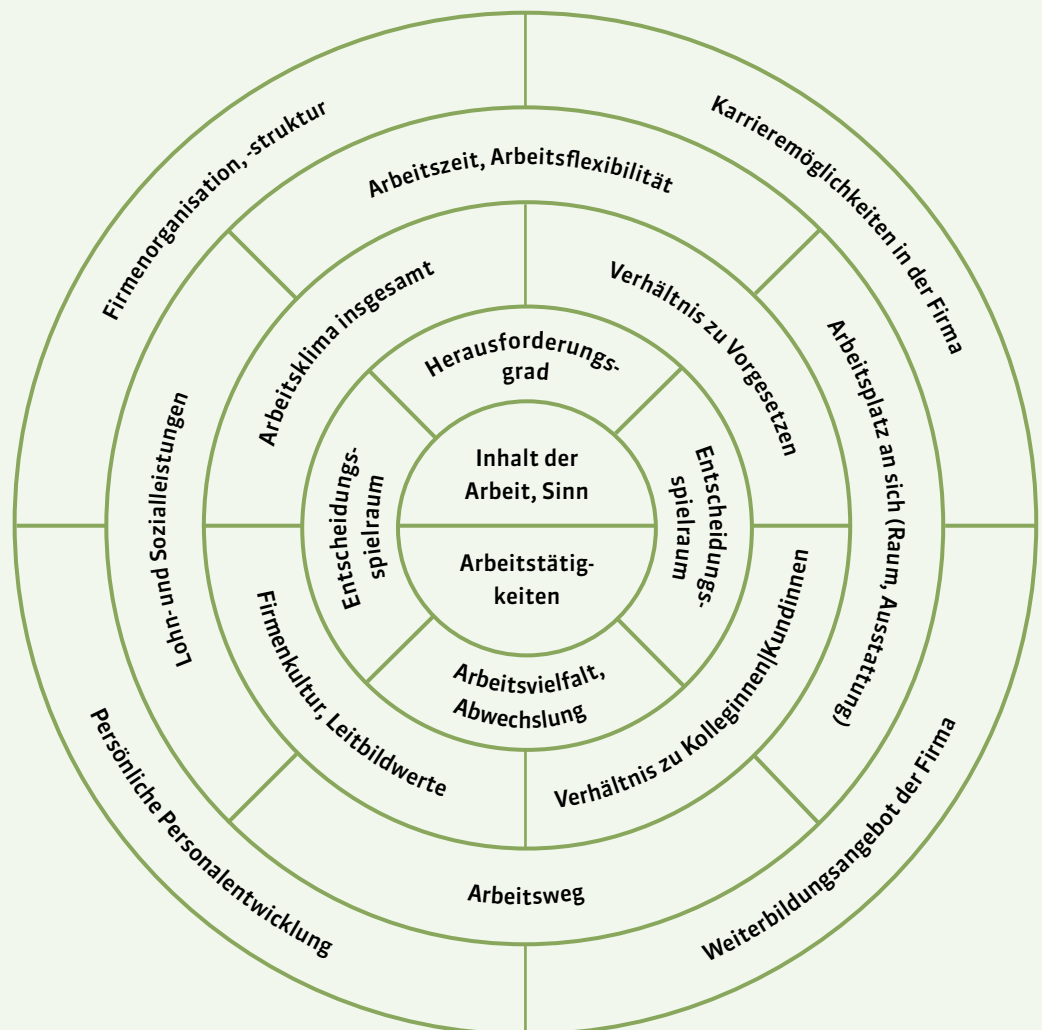
- ▶ Womit sind Sie zufrieden?
- ▶ Welche Ebenen sind Ihnen besonders wichtig?
- ▶ Wo erhalten Sie die meisten Warnsignale?
- ▶ Und wie bedeutsam sind diese Bereiche für Sie?

Geantwortet wird mit Hilfe von drei Buntstiften: Bewerten Sie die aktuelle Situation spontan, indem Sie die jeweilige Fläche entsprechend schraffieren. Die Farben bedeuten folgendes:

- grün** = passt genau
- gelb** = geht so
- rot** = unbefriedigend

Bei Ratsuchenden, die aktuell ohne Job sind, den sie konkret bewerten könnten, gilt:

- grün** = dieser Bereich ist mir sehr wichtig,
- gelb** = ist mir eher wichtig
- rot** = unwichtig



Umfassender als Karrierecoaching

Der gesamte Beratungsprozess ist deutlich länger als ein herkömmliches Businesscoaching. Das liegt zum einen daran, dass er auf eine ganzheitliche Weiterentwicklung setzt: Die Klienten trainieren immer wieder ihre grundsätzlichen Veränderungskompetenzen und Beschäftigungsfähigkeiten, um auch auf künftige berufliche Neuorientierungen besser vorbereitet zu sein.

Helena entwickelt beispielsweise im Verlauf der Beratung ihre Ambiguitätstoleranz, also verschiedene Optionen nebeneinander denken und umsetzen zu können; sie trainiert die Kompetenz, schnell und nachhaltig in komplexen Situationen entscheiden zu können. Zudem arbeitet sie in der Beratung an ihrer Stresskompetenz. Beispielsweise indem sie für sich analysiert, welchen Druck sie sich seit Jahren

in Form von stressverschärfenden Gedanken und Antreibern selbst gemacht hat. Sie entwickelt die Gegenstrategien des „Good Enough“ und „die Befriedigung der kleinen Schritte“ für sich.

Zum anderen geht eine Laufbahnberatung auf der Suche nach einem erfüllten Berufsleben in der Regel deutlich tiefer als ein Karrierecoaching. Denn bei Fragestellungen wie „Was will ich noch beruflich erreichen?“, „Was ist mir eigentlich im (beruflichen) Leben wichtig?“ geht es immer auch um Identitätsfindungsprozesse. Laufbahnberater ZML arbeiten hier zwar mit dem Fokus auf die berufliche Orientierung, haben aber die aktuelle Lebenssituation der Klienten gleichsam als Hintergrundfolie im Blick.

Bei einer vollständigen Standortbestimmung und beruflichen Neuorientierung werden Klienten in etwa sieben bis zwölf Sitzungen über mehrere

Monate hinweg begleitet. Zwischen den Sitzungen findet zusätzlich Eigenarbeit statt. In welchem Tempo und in welcher Dichte sie ihren Orientierungsprozess durchlaufen, bestimmen die Klienten selbst – bei Bedarf können sie sich auch nur auf Teilbereiche wie Bewerbungsberatung oder Ermittlung der Kernkompetenzen beschränken.

Erfüllungsbegleiter werden

Weil diese ganzheitliche Dienstleistung in Deutschland noch wenig bekannt ist, erhalten Laufbahnberater ZML mit der Zertifizierung auch umfassendes Marketing-Know-how: Es soll sie dabei unterstützen, ein spezifisches Profil zu finden, ein eigenes Beratungskonzept zu entwickeln und sich erfolgreich am Markt zu positionieren – nicht zuletzt durch eine Mitgliedschaft im Verband für Berufsberatung und dem Netzwerk Laufbahnberatung ZML. Allzu schwierig wird der Weg nicht sein: Solange berufliche Veränderungsprozesse für viele Menschen ein angstbesetztes und schwieriges Thema sind, werden kompetente Begleiter gefragt sein.

Martina Nohl ■



Die Autorin: Martina Nohl ist Berufspädagogin, Laufbahnberaterin sowie Coach und Supervisorin und hat sich spezialisiert auf die Veränderungsbegleitung Erwachsener in der Lebensmitte. Sie ist Inhaberin der Akademie für Veränderungscoaching und eine der Geschäftsführerinnen des Fortbildungszentrums Laufbahnberatung Köln/Heidelberg. Kontakt: www.meinberufsweg.de.

Berufliche Veränderungsprozesse sind für viele Menschen ein angstbesetztes Thema.