

Carolin von Richthofen  
Jürgen Kugele  
Nathalie Vitzthum



# Handbuch Karriereberatung

WEITERBILDUNG · QUALIFIKATION

**BELTZ**

Leseprobe aus: von Richthofen, Kugele, Vitzthum, Handbuch Karriereberatung, ISBN 978-3-407-29273-5

© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29273-5>

## Einleitung

Die Arbeitswelt wird immer komplexer. Der Druck, unter dem der Einzelne steht, steigt. Der Zwang, zu den Besten zu gehören, wird immer größer, weil in der anhaltenden Krise die Angst wächst, aus dem System zu fallen. Zunehmende Sichtbarkeit und Transparenz durch die digitale Vernetzung eines jeden bringen die Gefahr mit sich, dass Fehlschläge aller Art genauso wie unvorteilhafte berufliche Schritte sofort sichtbar werden. Die Geschwindigkeit, mit der wir arbeiten, denken und reagieren müssen, ist enorm und wird immer rasanter. Orientierungslosigkeit, Leistungsdruck bis hin zur Überperformance, schleichendes Ausbrennen oder akutes Zusammenbrechen, all das sind Phänomene unserer Zeit. Gleichzeitig gilt das Credo der Selbstverwirklichung: Das Leben und auch der Beruf sollen Spaß machen, Sinn geben und individuell sein. Um sich in unserer Welt zurechtzufinden, brauchen immer mehr Menschen einen professionellen Ansprechpartner und wünschen sich jemanden, der Orientierung, Zuversicht und Expertenrat bereithält.

Diese Rolle übernehmen wir als Karriereberater. Doch der Beruf der Karriereberatung ist noch jung und stellt gleichzeitig hohe Ansprüche an diejenigen, die ihn ausüben. Das bedeutet, dass Karriereberater die Ressourcen, die sie für ihre Tätigkeit brauchen, aus vielen verschiedenen Bereichen zusammensuchen müssen – aus der Psychologie, der Personalarbeit und dem Coaching, aus der Gründer- und Managementberatung.

Dieses Buch gibt Karriereberatern Instrumente und Methoden an die Hand, damit sie ihre Klienten bei der beruflichen (Neu-)Orientierung besser unterstützen können. Gleichzeitig stellt das Buch den Prozess der Karriereberatung in Umrissen dar, denn nur so kann deutlich werden, welche Methode sich für welche Aufgabenstellung eignet. Ob Sie als Karriereberater arbeiten oder als Coach Menschen in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung begleiten – in der hier präsentierten Sammlung werden Sie für jede Fragestellung der Karriereberatung und für jeden Kliententypus produktiv einsetzbare Werkzeuge finden. Diese Werkzeuge sind ganz praktisch: Sie finden hier keine langen Texte, sondern zu den verschiedenen Themen zunächst eine Übersicht und dann Vorlagen, die Sie für Ihre Arbeit kopieren und sofort in Ihrer Sitzung verwenden können.

Die Tools in diesem Buch spiegeln unsere Auffassung von Karriereberatung wider und haben sich in unserer Praxis als Karriereberater bewährt. Damit diese auch in Ihrer Beratung gewinnbringend zum Einsatz kommen, werden wir das Verständnis und die Werte erklären, die ihrer Anwendung zugrunde liegen. Uns ist es sehr wichtig, nicht nur eine schnelle Lösung für die beruflichen Probleme

unserer Klienten zu entwickeln. Wir wollen den Klienten auch die Möglichkeit eröffnen, ihre beruflichen Fragestellungen als Teil ihres gesamten Lebens zu reflektieren. Der Klient soll im Rahmen der Karriereberatung auch den Raum und die Unterstützung erhalten, sich persönlich weiterzuentwickeln, wenn er dies möchte. Für uns schließt Karriereberatung immer mit ein, den Klienten dazu anzuregen, seine Karriereziele mit seinen Lebensträumen in Einklang zu bringen. Diese Auffassung hat die Auswahl und Präsentation der Tools in diesem Buch geprägt.

### An wen sich das Buch richtet

Unser Buch wendet sich vor allem an Leser und Leserinnen, die Karriereberatung beruflich ausüben. Karriereberater, die am Anfang ihrer Tätigkeit stehen, können dieses Buch als umfassendes Toolset benutzen und in ihm Anregungen für die Gestaltung des gesamten Karriereberatungsprozesses finden. Auch Profis der Karriereberatung mit viel Erfahrung werden sicher das eine oder andere neue Tool entdecken oder Anregungen für modifizierte Tools gewinnen können.

Wer Karriereberatung nicht hauptberuflich ausübt, sondern als Teilaspekt einer anderen Berufstätigkeit anbietet, z. B. als Sozialarbeiter, Coach, als Lehrer oder im Rahmen eines Ehrenamtes, wird gleichfalls in diesem Buch fündig werden. Auch Gründungsberater und Gründer-Coaches werden einige der Tools benutzen können. Jedoch konzentriert sich das Buch auf die klassische Karriereberatung. Die Möglichkeit, mit Klienten den Schritt in die Selbstständigkeit zu diskutieren, wird gelegentlich angesprochen, aber nicht vertieft.

Dieses Buch ist kein Lehrbuch für Karriereberatung. Es kann und soll nicht systematisch in die Tätigkeit der Karriereberatung einführen, sondern Ressourcen für die Arbeit mit dem Klienten anbieten und Anstöße für die Reflexion über Karriereberatung geben.

Wir haben uns der besseren Lesbarkeit halber entschieden, die männliche Form von Karriereberater und Klient zu benutzen. Doch meinen wir das nicht einschränkend, und auch Karriereberaterinnen und Klientinnen sind stets mit angesprochen.

### Aufbau des Buches

Wir stellen dem Buch einen allgemeinen Teil voran, in dem wir erklären, was wir unter Karriereberatung verstehen. Wir wollen damit zum einen Auskunft darüber geben, in welchem Bewusstsein wir als Karriereberater arbeiten und welche Ziele wir verfolgen, wenn wir unsere Tools anwenden. Zum anderen wollen wir dadurch

## Einleitung

---

die Hauptaufgaben der Karriereberatung darstellen und den Ablauf des Karriereberatungsprozesses erläutern. Dieser Phasenverlauf liegt auch der Anordnung der Tools zugrunde.

Im allgemeinen Teil werden auch die Rolle des Karriereberaters und Probleme im Karriereberatungsprozess angesprochen. Außerdem finden Sie hier eine Anleitung, wie Sie mit dem Buch arbeiten können.

Der Aufbau der Toolbox orientiert sich am Prozess der Karriereberatung. Für jede Phase dieses Prozesses finden Sie passende Werkzeuge und hilfreiche Erklärungen. Das Buch begleitet Sie von den ersten Vorüberlegungen und dem Erstgespräch über die Analyse der Kompetenzen Ihres Klienten, die Recherche des Arbeitsmarktes und die Erstellung effektiver Bewerbungsunterlagen bis hin zur Begleitung des Onboardings, also die Unterstützung Ihres Klienten in den ersten hundert Tagen in einer neuen Stelle. Am Ende des Buches finden Sie eine kleine Auswahl weiterführender Literatur, die Ihnen in Ihrer Praxis als Karriereberater dienlich sein kann.

### Eine kurze Gebrauchsanleitung

Aufgrund seines Aufbaus können Sie das Buch als Fahrplan für einen vollständigen Beratungsprozess verwenden (Kapitel 2 bis 5). Allerdings wird der Karriereberatungsprozess, den dieses Buch darstellt, im Beratungsalltag nicht häufig in allen seinen Stufen abgearbeitet werden. Wir haben einen idealtypischen und vollständigen Beratungsverlauf zugrunde gelegt. Die Anordnung der Toolgruppen soll keineswegs vorschreiben, wie eine Beratung abzulaufen hat, sondern einfach als Organisationsprinzip dienen – gewissermaßen als Karteikartensystem für die »Ablage« der Tools.

In der Praxis wird jeder Klient andere Beratungsschwerpunkte erfordern – mal möchte ein Klient vor allem herausfinden, welches Potenzial er ungenutzt lässt, ein anderer weiß sich im Bewerbungsprozess nicht gut darzustellen. Mit den hier zusammengestellten Methoden sind Sie gut gerüstet, um mit Ihren Klienten sehr unterschiedliche karrierebezogene Fragestellungen in beliebiger Reihenfolge zu bearbeiten.

Sicherlich werden Ihnen einige Tools mehr liegen als andere. Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass gerade in solchen Feststellungen eine Chance liegt, die eigene Praxis der Karriereberatung zu definieren und zu reflektieren. Denn in der individuellen Toolauswahl kommt unser Verständnis als Karriereberater zum Ausdruck. Wir hoffen, dass dieses Buch auch diejenigen Leserinnen und Leser ansprechen wird, die Möglichkeiten zu solcher Reflexion suchen. Daher ist es unser Wunsch, dass unsere Leser die hier versammelten Tools entsprechend ihren

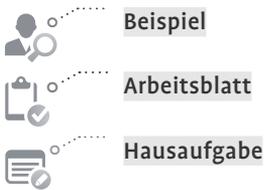
---

Bedürfnissen und Erfahrungen verändern und sie in neuen Kontexten anwenden. Wenn unser Handbuch Sie in dieser Weise inspiriert, hat es ein wichtiges Ziel erreicht.

Carolin von Richthofen  
Dr. Nathalie Vitzthum  
Jürgen Kugele

Berlin, Dezember 2012

Zur besseren Übersicht haben wir konkrete Beispiele sowie Arbeitsblätter und Hausaufgaben mit folgenden Symbolen gekennzeichnet:



Sämtliche Arbeitsblätter und Hausaufgaben stehen als Download auf [www.beltz.de/material](http://www.beltz.de/material).

# Grundlagen der Karriereberatung

01

Was ist Karriereberatung?	14
Klienten und ihre Themen	21
Was macht einen guten Karriereberater aus?	25
Möglichkeiten und Grenzen der Karriereberatung	29
Hürden und Herausforderungen im Beratungsprozess	32
Wie Sie mit diesem Buch arbeiten können	39

---

## Was ist Karriereberatung?

Karriereberatung ist Hilfe zur Selbsthilfe. Sie unterstützt den Klienten in einem Prozess der Selbsterkundung, der beruflichen Orientierung, der Entwicklung attraktiver Ziele und der Planung von Wegen dorthin, sie hilft beim Aktivwerden auf dem Arbeitsmarkt und beim Netzwerken. Nicht zuletzt bietet Karriereberatung auch eine Begleitung von Berufstätigen in ihren Jobs und bei ihrer Entwicklung im Unternehmen. Dabei stellt die Karriereberatung Wissen über die Arbeitswelt zur Verfügung, aktiviert aber gleichzeitig die Ressourcen des Klienten und leitet zur Selbsthilfe an. Der Karriereberater ist Wissensvermittler, indem er seinem Klienten Informationen, Feedback und Techniken an die Hand gibt. Er ist aber auch Coach und Trainer, indem er ihn dabei unterstützt, sich dieses Wissen anzueignen und sein Denken und Handeln neu auszurichten.

Karriereberater und Klient richten ihr Augenmerk auf zwei Fragen: zum einen auf die Frage nach einer geeigneten Berufstätigkeit für den Klienten; zum anderen auf die Frage, welches Verständnis von Berufsausübung dem Klienten eine Erfüllung in seiner Karriere ermöglichen würde. Denn auch (und gerade!) wer in einem für ihn potenziell erfüllenden Beruf arbeitet, muss darauf achten, mit seinen Bedürfnissen und Ressourcen achtsam umzugehen. Sonst läuft er Gefahr, dass sein Engagement an ihm zehrt, statt ihn zu beflügeln. Und wenn der Wunschberuf Kompromisse verlangt, die mit dem Gefühl der Berufung zu dieser Tätigkeit unvereinbar erscheinen, kann daraus große Frustration entstehen.

Es liegt auf der Hand, dass diese beiden Fragen, also die Frage nach dem *Was* des Berufes und die Frage nach dem *Wie* seiner Ausübung, eng zusammengehören. Im Folgenden wollen wir daher das *Was* und das *Wie* als Orientierungspunkte der Karriereberatung näher erläutern. Wir beginnen mit dem *Was* und betrachten zunächst den Begriff der Karriere.

### Karriere – ein spannungsgeladener Begriff

Das Wort Karriere kann sehr unterschiedliche Assoziationen auslösen. Manchen Menschen vermittelt es einen starken Motivationsschub, denn sie verbinden mit ihm die Verwirklichung ihrer beruflichen Träume. Andere ängstigt und lähmt dieses Wort, denn es weckt in ihnen die Vorstellung eines belastenden Erfolgsdikтата unserer Gesellschaft. So unterschiedlich diese Reaktionen auch sein mögen, so sind sie doch die beiden Seiten derselben Medaille. Denn Erfolg im Beruf gilt

## Was ist Karriereberatung?

---

für viele Menschen als das wichtigste Kriterium für ein gelungenes Leben, und Karriereerfolg oder -misserfolg wird damit zum Urteilsspruch über die Person.

Das Wort »Karriere« bedeutet im Alltagsverständnis Aufstieg, Anerkennung und monetäre Besserstellung. Wörtlich heißt Karriere aber lediglich »Laufbahn«, und diesen neutralen und vom Erfolgsdiktat unbelasteten Begriff legen wir unserem Beratungsansatz zugrunde. Im Gegensatz zum Erfolgsdiktat wollen wir die Idee des Zusammenpassens und der Ergänzung betonen, also den Gedanken, dass die Berufstätigkeit mit den vielen Facetten unseres Klienten, seinen Lebensumständen, Interessen und Fähigkeiten, in ein bereicherndes und produktives Verhältnis treten soll. Wer diesen Ausgleich gefunden hat, wer also einem Beruf nachgeht, der seinen Idealen, Wünschen, Begabungen und Veranlagungen entgegenkommt und der mit seinen anderen Lebensbereichen harmoniert, wird es als leicht empfinden, die Anforderungen seiner Arbeit zu erfüllen. Und er wird in der Konsequenz leichter Zufriedenheit finden – und erfolgreich sein. Beruflicher Erfolg ist also ein (wünschenswertes) Nebenprodukt einer erfüllenden Berufstätigkeit. Auch den materiellen Aspekt wollen wir nicht ausklammern. Denn Arbeit ist zwar nicht nur, aber auch Broterwerb.

Damit zeichnet sich für das Zusammenpassen von Beruf, Mensch und Leben eine Kontur ab. Es ist die Schnittmenge aus drei Bereichen: Motivation, Können und Marktgegebenheiten.

### Drei Fragen nach dem »Was«

Oft orientieren sich Jobsuchende nur daran, was sie gut können. Oder aber sie richten ihr Augenmerk lediglich darauf, welche Profile der Arbeitsmarkt gerade nachfragt, und versuchen sich dem anzupassen. Unserer Erfahrung nach stellen sich berufliche Zufriedenheit und Erfolg jedoch nur dann ein, wenn der Arbeitssuchende drei Bereiche im Blick behält:

1. das, was ihn motiviert und interessiert
2. das, was er wirklich gut kann
3. den tatsächlichen Bedarf am Arbeitsmarkt.

**Motivation** Zu diesem Bereich gehören die Bedürfnisse, die dem Klienten wirklich wichtig sind. Diese Bedürfnisse haben ihre Wurzeln in verschiedenen Aspekten des Klienten-Selbst und finden ihre Befriedigung daher auch in unterschiedlichen Lebensbereichen. So wünschen sich Klienten vielleicht, Zeit für eine Familie zu haben, das Kulturangebot einer Stadt oder die Natur auf dem Land zu genießen. Verschiedene Bedürfnisse können sich durchaus widersprechen und so Kompro-

misse, kreative Lösungen oder auch bewussten Verzicht erfordern. Daher muss die Karriereberatung unserer Meinung nach nicht nur die Auseinandersetzung mit beruflichen Wünschen beinhalten, sondern Klienten auch zur Reflexion darüber anregen, was sie sich von ihrem Leben als Ganzem wünschen, sei es in Hinblick auf Partnerschaft, Familie, Sport, Freizeit oder auch Spiritualität und Ethik. Denn Menschen verbinden mit ihrem Beruf oft einen Wunsch nach Sinnerfüllung. Wir arbeiten zwar, um zu leben, aber dies schließt nicht aus, dass wir unser Leben auch in den Dienst einer Idee oder eines Ideals stellen wollen. Wir versuchen dann, in der Wahl und in der Ausübung unserer Arbeit einem inneren Ruf zu folgen, also einer Berufung.

**Fähigkeiten, Begabungen und Fertigkeiten** Der zweite Bereich sind die Fähigkeiten, Begabungen und Fertigkeiten, die den Klienten auszeichnen, ob sie nun auf einem Talent beruhen oder das Ergebnis von Unterricht, selbsttätigem Lernen, Berufs- oder Lebenserfahrung sind. Wichtig ist hier jedoch: Mitunter empfinden Klienten eine andere Tätigkeit als erfüllender als die, die sie gut beherrschen und für deren Ausübung sie positives Feedback bekommen. Dass jemand beispielsweise mathematisch begabt ist, bedeutet nicht, dass er die Tätigkeit in einem zahlenlastigen Beruf als erfüllend erfahren muss. Vielleicht möchte er im Beruf andere Aspekte ausleben, zum Beispiel handwerklich tätig sein. Als Karriereberater gehen wir nicht davon aus, dass das Wollen der Klienten sich mit genau dem Können deckt, für das sie in der Vergangenheit Anerkennung erhalten haben.

**Arbeitsmarkt** Der dritte Bereich ist der Arbeitsmarkt. Welche Stellenangebote es gibt, welche Marktlücken noch zu füllen sind, entscheidet maßgeblich darüber, ob und wie Fähigkeiten und Motivation der Klienten in einen Beruf übertragen werden können. Im Beratungsprozess berücksichtigen wir daher schon sehr früh den Arbeitsmarkt und bei der Beratung von Existenzgründern den Markt für Dienstleistungen oder Produkte. Der Markt ist eine unumgängliche Realität, aber keine Autorität. Er nimmt unseren Klienten keine Entscheidungen ab. Wenn der Klient den Ehrgeiz hat, ein berufliches Ziel zu verfolgen, das nur wenige erreichen, dann unterstützen wir ihn dabei. Ohne den Ehrgeiz, Ziele auch bei schlechten Erfolgsprognosen zu verfolgen, gäbe es schließlich keine bedeutenden Wissenschaftler oder Künstler. Wichtig ist uns aber, dass wir mit dem Klienten für die fantastischen Ziele einen realistischen Plan entwerfen, der die Marktsituation nicht beschönigt und der den Klienten seinem Ziel oder zumindest einem für ihn befriedigenden Zwischenziel näher bringt.

Innerhalb der Schnittmenge dieser drei Bereiche liegt die für den Klienten optimale Berufstätigkeit.

## Was ist Karriereberatung?

---

Erfahrungsgemäß möchten Klienten gerne besser verstehen, was sie können, was sie wollen und welche Möglichkeiten ihnen auf dem Arbeitsmarkt offenstehen. Für uns als Karriereberater ist wichtig, dass die Antworten auf die Fragen des Könnens und der Motivation vom Klienten kommen und ihm entsprechen. Wir müssen also eine Atmosphäre und einen Prozess kreieren, in dem neue Erkenntnisse, Bewusstheit und Klarheit entstehen können. Und der Karriereberater muss offen sein für all das. Denn nur so können wir mit unserem Klienten im Beratungsprozess eine Grundlage für Visionen, Pläne und Handeln erarbeiten. Auf der Grundlage dieses Ansatzes begleiten wir den Klienten durch einen Prozess, an dessen Ende er ein geschärftes Bewusstsein seiner Wünsche, Bedürfnisse und Fähigkeiten hat und sich für oder gegen Veränderungen entscheiden kann.

### **Karriereberatung und die Frage nach dem »Wie«**

Die Frage nach dem »Was« der Berufstätigkeit ist ohne die Frage nach dem »Wie« unvollständig. Dieses »Wie« ist der Schlüssel zum Zusammenspiel der drei Bereiche, denn in der Schnittmenge überlappen sich zwar das Können, die Motivation und die Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt, aber die Anteile dieser drei Bereiche zu einer Einheit zusammenzuführen ist ein anspruchsvoller Prozess. So ist es zwar eine glückliche Fügung, wenn es zum Beispiel für das Talent eines Klienten eine Nachfrage auf dem Markt gibt. Doch kann der Markt oder der Arbeitgeber eine andere Einstellung zu diesem Talent haben als der Klient selbst. Und wenn nicht geklärt wird, wie der Klient sein Können trotz dieses Unterschieds zwischen seiner eigenen Perspektive und der des Arbeitgebers in den Arbeitsprozess einbringt, kommt es zu Konflikten, die dem Klienten schon nach kurzer Zeit die Motivation rauben können. Beispielsweise wird der begabte Werbegrafiker auch in seinem Traumjob bei seiner Traumagentur damit zurechtkommen müssen, dass es nicht immer seine beste Arbeit ist, die honoriert wird. Wie er damit umgeht, ist eine wichtige Frage, die schon frühzeitig im Beratungsprozess zu stellen ist.

Das Modell, das sich in unserer Praxis zur Klärung dieser Frage bewährt hat, ist das der Rolle.

### **Der Beruf als Rolle, oder: Wie man sein Selbst in den Beruf einbringt, ohne es zu verlieren**

Der Begriff der Rolle ist nicht neu und vielleicht schon etwas verbraucht. Außerdem erweckt er große Skepsis. Denn unsere Kultur schätzt den Wert der Authentizität sehr hoch, und zu deren allgemeinem Verständnis gehört es, dass Menschen glau-

ben, immer vollständig »sie selbst« sein zu müssen. Und dies schließt das Spielen einer Rolle aus. Das gängige Vorurteil besagt, dass die Rolle eine starre Maske sei, hinter der der Mensch verschwinde und an Bedeutung verliere. So machen denn die wenigsten einen Unterschied zwischen ihrer Person und der sozialen Rolle, die sie in ihrem Job übernehmen. Genau dies ist aber ein Rezept für Unzufriedenheit im Beruf, für überflüssige und unproduktive Konflikte.

Wir halten dagegen, dass erst Rollen die Möglichkeit für Kreativität, Selbstbestimmung und auch Verantwortung eröffnen. Der Rollenbegriff ist demnach eine der Grundlagen unserer Karriereberatung. Betrachten wir also kurz, was eine soziale Rolle ist.

Soziale Rollen entstehen aus der Notwendigkeit, dass Menschen die voneinander abweichenden Erwartungen verschiedener sozialer Umfelder erfüllen. Neben den expliziten Erwartungen gibt es noch zahlreiche informelle Anforderungen, die das Umfeld an einen Menschen richtet. So wünschen wir uns von einem Arzt ein gewisses Maß an Empathie und Fürsorglichkeit, obwohl er formal nach dem Eid des Hippokrates dazu nicht verpflichtet ist und wir wissen, dass auch gefühlscalte Menschen Arzt werden können.

Gesellschaftliche Erwartungen sind stark formalisiert und institutionalisiert: Die Gesellschaft erwartet von Ärzten eine fachliche Qualifikation, und diese wird in Form staatlicher Examina sichergestellt. Die Vorstellung vom Beruf als Rolle wird daher sowohl dem »weichen« Aspekt sozialer Konventionen wie auch den »harten« Faktoren von Qualifikationsanforderungen gerecht. So hat der Rollenbegriff auch einen Bezug zur Realität des Arbeitsmarktes. Denn die informellen und formellen gesellschaftlichen Erwartungen, die Rollen definieren, entsprechen mehr oder weniger einem Bedarf. Auch Berufs- und Stellenbeschreibungen umreißen Rollen und zeigen dabei, welche Eigenschaften und Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt gesucht werden.

Rollen sind definiert als Reaktionen auf eine Erwartung, die andere Menschen oder Institutionen an uns richten. Wir reagieren also auf eine Rollenerwartung mit einer unserer Rollen. Die Rolle, die ein Mensch einnimmt, ist gewissermaßen die Schnittmenge aus seiner Person und dem, was die Erwartungen des Umfelds an ihn herantragen. Wir betrachten die Rolle im Folgenden als *eine Form*, in der sich Aspekte unseres Selbst im sozialen Leben, in der Arbeitswelt äußern können. Auf der Suche nach der idealen Arbeitsstelle geht es also nicht darum, etwas zu suchen, das uns *vollständig* entspricht. Es geht vielmehr darum, herauszufinden, welche seiner zahlreichen Eigenschaften und Kompetenzen der Klient in seinem Beruf zum Einsatz bringen möchte.

Was ist  
Karriereberatung?

---

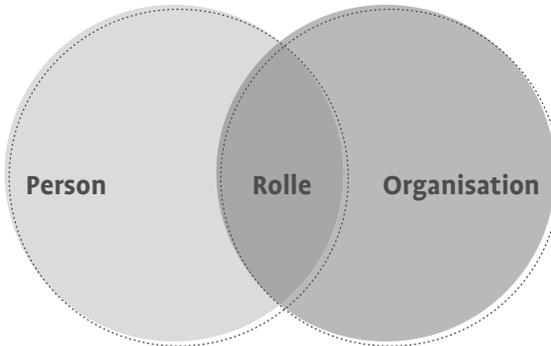


Abb. 1: Die Rolle als Schnittmenge aus Person und Organisation

Die Abbildung macht dies deutlich. Sie zeigt die berufliche Rolle – in der Abbildung die Schnittmenge aus Person und Organisation (also Unternehmen oder Arbeitgeber) – als Teil unseres Selbst. Und wir können sogar sagen, dass die Person diesen Teil ihres Selbst nur ausleben kann, weil es für ihn als Rolle einen Platz in der Organisation gibt.

Dass die berufliche Rolle aber nur *Teil* unseres Selbst ist, bedeutet auch, dass wir im Beruf andere Eigenschaften ausleben können als in den anderen Bereichen des Lebens. Der Gesangssolist soll sein Publikum mit einer hervorstechenden virtuoseren Leistung begeistern; der Orchestermusiker dagegen muss seinen Ehrgeiz und sein beträchtliches Können darauf verwenden, die Gesamtleistung des Orchesters zu verbessern und somit als Einzelner im Orchester anonym und vom Publikum unbemerkt zu bleiben. Beim gemeinsamen Abendessen nach der Vorstellung kann sich der Solist als stiller, introvertierter Mensch, der Orchestermusiker als aus sich herausgehender Alleinunterhalter erweisen. Dennoch »verstellt« sich weder der Orchestermusiker noch der Gesangssolist. Sie leben nur unterschiedliche Eigenschaften zu unterschiedlichen Gelegenheiten aus.

Die Rolle zeigt also stets nur Aspekte des Menschen. Doch diese Aspekte sind authentisch. Wenn wir eine Rolle spielen, dann heißt das nicht, dass wir unser Selbst verleugnen, sondern dass wir einen Teil unseres Selbst im Kontakt mit Rollenpartnern ausleben. Die berufliche Rolle ist also keine bloße Funktion, kein Zahnrad in einem Getriebe. Denn indem wir unsere Eigenschaften in Rollen ausleben, erleben und verwirklichen wir auch einen Teil unseres Selbst. Weil die Rolle einen Bezug zum Selbst hat, darf und soll jeder Mensch an seine Rollen Ansprüche stellen und Erwartungen an sie knüpfen. Er ist gewissermaßen immer auch sein eigener Rollenpartner. Das bedeutet, dass er in der Wahrnehmung seiner Rolle nicht nur den Erwartungen seiner Rollenpartner entsprechen muss, sondern seine

Rolle in einem gewissen Maße auch nach den eigenen Vorstellungen ausgestalten kann (»role making« statt »role taking«).

In unserer Rolle müssen wir unserem Selbst, unseren Werten und unserem Gewissen treu bleiben können. Und gleichzeitig müssen wir verstehen, dass die Rolle zwar Teil unseres Selbst ist, aber eben nur Teil und nicht das ganze Selbst. Wir leiten unsere Klienten daher frühzeitig dazu an, die Eigenschaften und Kompetenzen zu erkunden, die sie ihrem beruflichen Ich zur Verfügung stellen können und möchten. Die Entscheidung darüber, mit welchen seiner Eigenschaften und Fähigkeiten sich ein Mensch in den Beruf einbringen möchte (die Frage nach dem »Wie«), ist nicht unabhängig von der Frage danach, welcher Arbeit er nachgehen soll (die Frage nach dem »Was«). Beide Fragen sind gemeinsam zu stellen und zu beantworten.

Im Karriereberatungsprozess sind es vor allem die Prozessschritte der Visionsarbeit und der Themen-, Interessen-, Rollen- und Werteklä rung, die Antworten auf diese beiden Fragen geben. Auch aus diesem Grund möchten wir hier noch einmal eine Lanze für einen möglichst umfassenden Karriereberatungsprozess brechen, der mehr will, als nur Kompetenzen des Klienten zu vermarkten. Tatsächlich sind in unserer Toolbox die Instrumente zur Klärung von Vision, Themen und Interessen, Rollen und Werten zwischen der Kompetenzanalyse und der Hinwendung zum Markt angeordnet. Denn sie zielen nicht zuletzt auf eine Vermittlung zwischen Kompetenzen und Markt, die den ganzen Menschen berücksichtigt.

---

## Klienten und ihre Themen

### Warum Menschen in die Karriereberatung kommen

Menschen suchen einen Karriereberater auf, weil sie frisch gekündigt, unzufrieden oder in einer (beruflichen) Krise sind. Oder aber weil sie das Gefühl haben, ihr (Berufs-)Leben läuft gut, könnte aber noch besser sein.

Das Angebot »Karriereberatung« ist für viele Menschen Neuland. Es ist daher besonders wichtig, dass wir genau erörtern, was der Klient sucht, wenn er zu uns kommt. Denn er selbst wird dies nicht immer in der Form eines Auftrags an uns äußern können. Wir müssen unsere Klienten also zunächst darüber informieren, was eine Karriereberatung für sie tun kann – und oft ist dieses Angebot vielfältiger, als die Klienten erwartet haben.

Anlässe, eine Karriereberatung aufzusuchen, können unter anderem folgende sein:

- Ein Klient möchte seine Stärken auf den Punkt bringen und herausfinden, welche Ziele für ihn geeignet sind. Er wünscht sich eine Potenzialanalyse. Hier können psychologische Tests in Kombination mit tief gehenden Gesprächen mit dem Berater zum Einsatz kommen.
- Im Zuge einer beruflichen Um- oder Neuorientierung, zum Beispiel nach einer Kündigung, geht es meist um die Fragen nach Sinn und Berufung. Dann erarbeiten Sie mit Ihrem Klienten eine berufliche Zielsetzung, die zu seinen Stärken, seinen (Herzens-)Wünschen und vielleicht auch zu seinen Leidenschaften passt – die seine Augen zum Leuchten und den Puls zum Schnellerschlagen bringt.
- Ein Vorstellungsgespräch oder Assessment-Center steht an. Ihre Aufgabe ist es, Ihren Klienten fit zu machen für den Auftritt, seine Selbstvorstellung und Argumentation zu schärfen und ihn auf die typischen und heiklen Fragen der Personaler vorzubereiten. Sie geben außerdem Feedback zu seiner Wirkung, indem Sie z. B. auf Sprache, Mimik, Gestik, auf Auftritt, Outfit und Accessoires achten.
- Ein Klient steht vor der Frage, ob seine Wünsche und Forderungen sich nicht am besten im Rahmen einer Selbstständigkeit realisieren lassen. Mit seiner Persönlichkeit und seinen Ideen fühlt er sich im Angestelltenverhältnis nicht mehr wohl, nun sucht er nach Alternativen. Geschäftsideen entwickeln, Märkte und Zielgruppen ergründen, Businesspläne schreiben, Finanzen planen,

Produkte und Dienstleistungen entwickeln, Marketing- und Vertriebsaktivitäten starten – all das kommt in der Gründungsphase auf Ihren Klienten zu. Als Karriereberater stehen Sie vor der Frage, wie weit Sie Ihr Angebot auf die Gründungsberatung ausweiten wollen oder können. Vielleicht möchten Sie den Klienten hier nur einen Teil des Weges begleiten, indem Sie beispielsweise mit ihm prüfen, ob Selbstständigkeit prinzipiell die richtige Option für ihn ist, und ihn dann an einen Gründungsberater weitervermitteln.

Unsere Klienten suchen uns als Berater auf, weil sie sich nach Feedback und einer »objektiven« Fremdeinschätzung sehnen. Seit Jahren arbeiten sie, ohne dass sie eindeutige und hilfreiche Rückmeldungen zu ihren Stärken, Leistungen oder ihrer Wirkung bekommen. Sie wünschen sich einen geschützten Rahmen, in dem sie sich intensiv mit sich selbst auseinandersetzen und ihre Einstellungen, Glaubenssätze und Verhaltensweisen in Bezug auf die Arbeit hinterfragen können.

Ungeachtet des Anlasses, aus dem ein Interessent sich bei Ihnen meldet, brauchen Sie Klarheit darüber, ob Sie ihn zu seinem Thema beraten können bzw. wollen. Wenn Sie es nicht sind, der helfen kann, dann können Sie den Klienten vielleicht an einen geeigneten Kollegen verweisen. Werden Sie häufiger zu einem Thema angefragt, das nicht zu Ihrem Repertoire gehört, dann lohnt es sich vielleicht, ein Netzwerk aus Fachleuten dazu aufzubauen oder aber die eigene Kompetenz auszuweiten, um dieses Thema in Zukunft selbst abdecken zu können.

Für den Beratungserfolg entscheidend ist, dass Themen Sie inspirieren – und dass Sie in dem jeweiligen Bereich eigene Erfahrungen vorweisen können. Vielleicht waren Sie selbst schon Teilnehmer in einem Assessment-Center, haben sich gerade selbstständig gemacht oder vor gar nicht langer Zeit auch mal beworben, vielleicht bitten Sie Ihr Umfeld selbst regelmäßig um Feedback, haben vor Kurzem psychologische Tests ausgefüllt oder gemeinsam mit einem Coach Ihre eigene Vision erarbeitet.

Wer täglich Menschen zu Themen wie den oben aufgeführten berät, vergisst leicht, wie es sich anfühlt, wenn man für sich selbst noch keine Lösung für ein Problem gefunden hat. Daher macht uns als Karriereberater erst ein regelmäßiger Perspektivenwechsel anschlussfähig an die Themenwelten unserer Klienten. Wir haben es uns als Berater deshalb zur Regel gemacht, uns immer wieder selbst zu bewerben, um aufs Neue zu erfahren, wie schwierig es ist, einen Bewerbungsbrief zu schreiben, wie häufig man seine Unterlagen neu ausdrucken muss, wie aufregend es ist, auf eine Antwort zu warten, und natürlich, wie enttäuschend Absagen sind. Das alles schärft unsere Wahrnehmung dafür, wie der Klient sich in seiner Situation fühlt, und stärkt unsere Empathie wie auch unsere Expertise als Berater.

## Was Karriereberater für Klienten tun können

Es geht nun in der Karriereberatung darum, Antworten auf die Fragen der Klienten zu finden und diese Antworten für den Karriereweg nutzbar zu machen. Konkret stehen der Karriereberatung dazu die folgenden Methoden zur Verfügung:

**Kompetenzanalyse** Sie erarbeiten mit Ihrem Klienten, welche Kompetenzen er schon hat – als erworbene Fertigkeiten und als Soft Skills. Es geht darum, das »Selbst-Bewusstsein« Ihres Klienten zu steigern.

**Potenzialanalyse** Sie unterstützen Ihren Klienten dabei, besser zu verstehen, welche Kompetenzen als ungenutzte Potenziale in ihm schlummern. Sie erarbeiten gemeinsam, was er tun kann, um sich voll zu entfalten.

**Wunschanalyse** Sie helfen Ihrem Klienten dabei, genauer zu erkennen, was er wirklich will. Häufig führen der Ausbildungs- und Berufsweg dazu, dass Menschen nicht mehr darüber nachdenken, was sie eigentlich wollen, sondern nur noch »funktionieren« – abarbeiten, abzahlen. Legen Sie gemeinsam mit Ihrem Klienten frei, welche seiner Wünsche bisher unerfüllt blieben und was er tun kann, um diese zu verwirklichen. So mag eine Selbstständige einen neuen Kundenkreis erobern, um Fähigkeiten einzubringen, die sie zu häufig ungenutzt lässt, oder ein Angestellter eine Fortbildung beginnen, um sich weiterzuentwickeln, während es in seiner Firma gerade keine angemessene Herausforderung für ihn gibt. Selbstverständlich muss es dabei nicht um den Umsturz alles Bestehenden gehen. Manchmal liegt ein Gefühl der Erleichterung schon darin, festzustellen, dass man seinen Wünschen sehr viel näher ist, als man dachte.

**Wissensvermittlung** Karriereberatung verlangt auch, Expertenwissen darüber einzubringen, was der Arbeitsmarkt bietet, wie man sich darin orientiert und wie man sich erfolgreich präsentiert, um einen Job zu bekommen und zu behalten.

**Coaching und Training** Kennt der Klient sein berufliches Ziel, so unterstützen Sie ihn dabei, dieses Ziel in der Praxis zu verfolgen. Vielleicht haben Sie ihm bereits erklärt, worauf es in einem Vorstellungsgespräch oder einem Bewerbungsschreiben für seine Wunschstelle ankommt. Nun üben Sie mit ihm intensiv und leisten Hilfestellung durch produktives Feedback, um seinen Bewerbungsunterlagen den letzten Schliff zu geben oder ihm die Verhaltensroutinen und das Selbstvertrauen für ein gelingendes Vorstellungsgespräch zu vermitteln. Ist Ihr Klient schließlich in einer neuen Stelle, begleiten Sie ihn eine Zeit lang, um ihn dabei zu unterstüt-

zen, seine Position in dem neuen Umfeld zu festigen und sich gute Voraussetzungen für die weitere Entwicklung zu schaffen. Unter Umständen kann hier der ganze Prozess der Karriereberatung im Lichte der neuen Stelle des Klienten nochmals beschleunigt durchlaufen werden.

---

## Was macht einen guten Karriereberater aus?

### Der Karriereberater als Gegenüber des Klienten

Wer mit Klienten arbeitet, die gezielt in eine Karriereberatung kommen, ist immer auch als Experte gefragt – als Experte für die Analyse von Begabungen, für den Arbeitsmarkt, für die Entwicklung weiterer Kompetenzen, um im Beruf erfolgreicher zu sein, für die Begleitung von Karriereentscheidungen und natürlich für die Frage, wie der Klient seine Leistungsfähigkeit im Bewerbungsprozess zeigen sowie in der täglichen Arbeit wirksam werden lassen kann. In all diesen Belangen steht der Karriereberater dem Klienten *zur Seite*. Doch als Berater und als Mensch steht er dem Klienten auch *gegenüber*. Und darin liegt eine Besonderheit. Denn um die Interessen des Klienten zu wahren, muss der Berater gelegentlich Themen ansprechen, die im alltäglichen Austausch zwischen Menschen ausgespart oder sogar tabuisiert werden. So groß die Hemmschwelle beim Ansprechen dieser Themen sein mag, so groß kann auch der Nutzen sein, den der Klient daraus zieht.

Wie wir auf andere Menschen wirken, müssen wir häufig auf der Grundlage ihrer Reaktionen interpretieren. Doch Interpretationen sind nicht immer zutreffend. Ihrem Klienten geht es da nicht besser als dem Rest von uns. Gerade wer sich im Berufsleben orientieren möchte, ist auf offenes und informatives Feedback angewiesen. Dies können Sie Ihrem Klienten bieten.

Doch ist produktives Feedback nur möglich, wenn Sie offen aussprechen, wie Ihr Klient auf Sie wirkt. Teilen Sie ihm ehrlich mit, wie Sie ihn wahrnehmen – teilen Sie ihm aber auch mit, wie Sie zu Ihrer Wahrnehmung gekommen sind. Ein guter Berater kann formulieren, welche Verhaltensweisen und Aussagen in welcher Weise auf ihn wirken, er kann diese Wirkung im Idealfall auch von persönlichem Geschmack und eigenen Themen trennen. Hier zeigt sich, ob ein Berater sich mit sich selbst und seinen »blinden Flecken« auseinandersetzt – eine wichtige Voraussetzung dafür, um in Gesprächen mit Klienten ganz beim Gegenüber sein zu können.

Ein respektvoller Umgang mit Unterschieden und Eigenschaften Ihres Klienten ist essenziell für ein produktives gemeinsames Arbeiten. Ihr Klient sollte daher nie daran zweifeln müssen, dass sein Karriereberater auf seiner Seite steht. Der Karriereberater muss dem Klienten unmissverständlich Respekt und Akzeptanz zeigen. Dabei kann es aber nicht das Ziel sein, Eigenschaften zu ignorieren oder zu negieren. Vielmehr geht es darum, die Wahrnehmung durch Sie als eine außenstehende Person für den Klienten verfügbar und auswertbar zu machen. Ehrliche,

aber wertschätzende Rückmeldung ohne jedes Eigeninteresse ist eine rare Gelegenheit, Informationen über sich selbst zu gewinnen – eine Chance, die Ihr Klient wahrscheinlich dankbar annimmt.

Eines steht jedoch immer außer Zweifel: Der Klient ist und bleibt der Experte für sich und seine Welt. Auch wenn Sie ihm z. B. erklären, dass sein Kleidungsstil für ein Bewerbungsgespräch in Ihren Augen und nach den Ihnen bekannten Standards unangemessen sei, so bleibt es doch immer seine Entscheidung, wie und ob er das Feedback nutzt. Als Karriereberater vermitteln Sie Ihrem Klienten Sachinformationen genauso wie persönliche Wahrnehmungen, Hypothesen und eine Vielzahl an Perspektiven und begleiten damit die Problemlösungsprozesse, die er für seine beruflichen Fragestellungen erarbeitet. Er muss aber immer die Möglichkeit behalten, Ihre Sicht zurückzuweisen.

Um die richtige Balance aus Einflussnahme und Zurückhaltung halten zu können, sollten Sie als Berater eine gewisse Aufmerksamkeit für sich selbst haben und Ihr Selbstwertgefühl so stärken, dass Sie sich sowohl einbringen als auch Zurückweisungen Ihrer Sichtweise zulassen können. Diese Sorge für sich selbst ist für Berater wichtig, da sie in der Arbeit mit Klienten dafür verantwortlich sind, eine Atmosphäre zu schaffen, in der gegenseitiger Respekt deutlich wird und in der Freiheit und Wahlmöglichkeiten entstehen können.

## Der Karriereberater und sein Netzwerk

Häufig brauchen Menschen, die auf der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle sind, die Lebensläufe verfassen und sich auf Vorstellungsgespräche vorbereiten, außer der Karriereberatung noch andere Dienstleistungen, z. B. Bewerbungsfotos, eine neue Frisur oder eine Beratung zu einem neuen Outfit fürs Bewerbungsgespräch. Oder aber einen Therapeuten.

Sie können Ihren Klienten helfen und Ihr Angebot als Karriereberater erweitern, indem Sie sich ein Netzwerk aus Beratern und Dienstleistern aufbauen. Vielleicht kennen Sie eine Fotografin, die bei Ihnen in der Nähe fabelhafte und günstige Bewerbungsfotos macht? Fragen Sie Klienten mit großartigen Fotos, bei welchem Fotografen sie waren. Kennen Sie einen Übersetzer, der Ihren Klienten zu einer fehlerfreien englischen Bewerbung verhilft? Einen Friseur? Einen Typberater, der einem Klienten hilft, einen besseren ersten Eindruck zu machen? Eine Visagistin, die Make-up-Tipps geben kann? Die Adresse eines guten Optikers, der bei der Suche nach einer schicken neuen Brille hilft, oder eines Stimmtrainers für die Vorbereitung wichtiger Präsentationen gehört genauso in Ihre Sammlung wie die eines Beautysalons, wenn es darum geht, sich einfach mal wieder etwas Gutes zu tun. Vielleicht können Sie für Ihre Klienten auch spezielle Tarife aushandeln.

Was macht einen guten  
Karriereberater aus?

---

Sammeln Sie nicht zuletzt auch Adressen, die für Sie selbst interessant sein könnten. Kennen Sie zum Beispiel jemanden, der Lebensläufe überarbeitet oder Hilfestellung bei der Vorbereitung von Zeugnissen anbietet? Wissen Sie von Beratern, die sich in speziellen Branchen gut auskennen? Es ist immer gut, die richtigen Ansprechpartner schon in der Kartei zu haben, wenn Sie z. B. aus Zeitmangel einmal einen Lebenslauf nicht selbst überarbeiten können, Ihren Klienten aber auch nicht warten lassen wollen.

## **Ressourcen für den Karriereberater: Qualifikation, Supervision und Intervention**

Für den Beruf des Karriereberaters existiert keine verbindliche Ausbildung. Wir glauben jedoch, dass für eine solche Arbeit mit Menschen eine angemessene Qualifikation notwendige Voraussetzung ist. Diese Qualifikation kann auf vielfache Weise erlangt werden. Manche Karriereberater haben im Personalwesen, in der Personalentwicklung oder im Outplacement gearbeitet. Andere haben Wurzeln in der psychosozialen Arbeit. Viele, aber bei Weitem nicht alle, haben Psychologie, Pädagogik oder Wirtschaftswissenschaften studiert, Ausbildungen in Coaching, systemischer Beratung oder Mediation absolviert. Manche haben Wurzeln in technischen Berufen und sind über Erfahrungen als Seminarleiter zur Beratung gekommen. Nicht wenige haben selbst eine Karriereberatung in Anspruch genommen und Interesse an dieser Tätigkeit entwickelt.

Ungeachtet der Vielzahl an Werdegängen haben alle Karriereberater wohl eines gemeinsam: Ihre Ausbildung ist nie abgeschlossen. Der Beruf ist so facettenreich, dass es immer Neuland zu entdecken gibt und Weiterbildung ein fester Bestandteil der Tätigkeit ist. Letztlich wird jeder Karriereberater sein Qualifikationsprofil selbstbestimmt entwerfen und sich einer Vielzahl von Bildungsangeboten bedienen. Da Weiterbildung somit gewissermaßen zum Toolset der Karriereberatung gehört, finden Sie im Anhang Hinweise auf Bildungsangebote für Karriereberater, auf Organisationen und Informationssammlungen sowie eine Auswahl weiterführender Literatur. Wir verweisen in den jeweiligen Kapiteln nur ausnahmsweise auf einzelne Texte, empfehlen aber die im Anschluss angegebenen Bücher zur Vertiefung wichtiger Themen.

Der Austausch mit Kollegen – die sogenannte Intervention – ist eine wertvolle Ressource. Immer wieder stellen wir auch nach Jahren der Beratungspraxis fest, wie hilfreich die Perspektive eines anderen Coachs oder Beraters sein kann, um neue Ideen zu entwickeln, festgefahrene Situationen zu lösen und das eigene Repertoire so zu erweitern, dass wir Klienten noch besser unterstützen können. Von genauso großer Bedeutung wie die Intervention durch Kollegen ist die Supervision,

also die Anleitung zur Reflexion der eigenen Beraterpraxis durch einen Coach mit Erfahrung in der Karriereberatung.

In unserem Team machen wir uns die Zusammenarbeit mit Supervisoren sowie kollegiale Intervisionen zunutze, um unser Rollenverständnis als Karriereberater und die persönlichen Eigenschaften, die wir in diese Rolle einbringen, zu durchdenken. Supervision ist natürlich ein Kostenfaktor, aber auch eine lohnende Investition. Intervision dagegen ist auf kollegialer Basis möglich. Intervisionsgruppen können sich informell zusammenfinden. Wenn Sie an Intervision interessiert sind, wird es Ihnen sicherlich gelingen, eine Gruppe gleichgesinnter Karriereberater zusammenzubringen.