

Wohin im Arbeitsleben?

Berufs- und Laufbahnplanung im Paradigma-Wechsel

Von Reinhard Schmid, Bülach*

Die moderne Arbeitswelt birgt nicht nur Risiken, sondern auch grosse Chancen und weite Spielräume für Menschen, die aktiv ihre eigene Laufbahn und Biographie mitgestalten. Voraussetzung dafür ist eine ganz bestimmte Haltung: Angesagt sind systemisches, ganzheitliches und verantwortliches Denken und Handeln. Nicht nur die Person, die sich verändern will, braucht diese verpflichtende Einstellung. Auch Human-Resources-Fachleute, Beratungs- und Lehrpersonen, Eltern und Erziehungsfachleute müssen radikal umdenken. Sie verändern sich zu Lebensberaterinnen und -begleiterinnen.

Menschen, die selbstbewusst denken und handeln, sind Lebensgestalter und Lebensgestalterinnen. Sie tragen nicht nur für abgegrenzte Bereiche Verantwortung, sondern behalten stets das Ganze im Auge und erweitern ihr Wissen und Können laufend. Lebensgestalterinnen betrachten ihr Leben als Unternehmen, das sie nach eigenen Werten und Zielvorstellungen managen und gestalten. Werte, die sie immer wieder überprüfen. Sie nehmen ihr Leben in die eigenen Hände, überlassen nichts dem Zufall und fallen auch in Krisensituationen nicht in die Opferrolle. Aktivität und Flexibilität ist alles.

Lebensgestalter haben sehr individuelle Biographien. Alle verfügen aber über eine ähnliche Mentalität, vergleichbare Selbstbilder und Grundwerte: Sie ergreifen ihre Chancen, wo sie sich bieten, und sind entsprechend anpassungsfähig. Sie behalten ihre persönlichen und beruflichen Ziele im Auge und können mit Portfolio- und Patchworking bestens umgehen. Sie sind neugierig, kreativ, optimistisch. Sie wissen, dass nicht nur der Beruf, sondern vor allem der Mensch selbst eine Zukunft hat. Lebensgestalterinnen scheuen auch nicht davor zurück, Beraterinnen und Berater auf Zeit für sich in Anspruch zu nehmen. Sie verstehen es sehr gut, diese «fremde Hilfe» zu fordern und für ihre eigenen Interessen einzusetzen. Lebensgestalter und Lebensgestalterinnen sind – unabhängig von ihrer beruflichen Rolle – die Problemlöser der Zukunft.

Emotionale und intellektuelle Intelligenz

Nach wie vor ist eine solide Grundausbildung die beste Basis, um beruflich erfolgreich zu sein. Dazu kommt eine möglichst breite Allgemeinbildung, bei der Fremdsprachen sicher nicht fehlen dürfen. Aus- und Weiterbildung dürfen keinesfalls dem Zufall überlassen werden! Das heisst, Jugendliche müssen ihre Neigungen prüfen und ihre Berufs- und Studienwahl unbedingt nach ihren Begabungen ausrichten und nicht nur nach den Prognosen einzelner Wirtschaftssektoren. Eine Berufslehre oder ein Studium darf und muss auch Spass machen. Bei älteren Menschen ist es häufig so, dass sie keine beruflichen Ziele mehr haben. Um in dieser schnellebigen Zeit jedoch bestehen zu können, ist es wichtig, für die einzelnen Lebensabschnitte genaue Ziele zu behalten. Deshalb müssen alle – unabhängig von Alter, Ausbildung und familiärer Situation – von Zeit zu Zeit Besinnungspausen einschalten, um die berufliche und persönliche Situation kritisch zu reflektieren.

Junge Leute vor der Entscheidung, eine Mittelschule oder eine Berufslehre zu wählen, beanspruchen häufig eine Berufs- und Lebensberatung. Eine Begleitung suchen aber auch die, die nicht wissen, welche Lehre für sie in Frage kom-

men könnte, oder die während der Erstausbildung in eine Krisensituation geraten sind. Kurz vor der Matura stehen Jugendliche oft vor der Wahl, ob und was sie studieren sollen. Junge Menschen unmittelbar vor oder nach dem Lehrabschluss stellen sich die Frage, ob sie ihrem gelernten Beruf treu bleiben wollen. Oder sie überlegen sich intensiv, ob ein Fachhochschulstudium, ein Maturitätsabschluss oder ein Auslandsaufenthalt der nächste Schritt in ihrem Leben sein wird.

Bei all diesen Überlegungen, lässt sich ein eindeutiger Trend feststellen: Den jungen Menschen geht es selten nur um die Beantwortung einer einzelnen Frage. Vielmehr verlangen sie eine Beratung, die alle Aspekte ihres zukünftigen Lebens mit einbezieht. Sie wollen ihre Gedanken zu Lebensthemen wie Sinn und Werte, Motivation, Stellung von Arbeit und Beruf und Freizeitgestaltung in die Problemlösung einbringen.

Mitarbeitende als Problemlöser

In den letzten Jahren haben Unternehmen vermehrt firmenexterne Laufbahnberater beigezogen, um ihre Mitarbeitenden für den Erwerbsprozess fit zu halten. Wenn früher nur bei Betriebs-schliessungen und Strukturveränderungen externe Beraterinnen aufgeboden wurden, hat sich das Bild inzwischen ziemlich geändert: Die optimale Nutzung des Mitarbeiterpotentials wird für Unternehmen immer wichtiger. Sich ablösende und wechselnde Technologien, Aufgaben und Produkte verändern die Anforderungsprofile bestehender Arbeitsplätze. Wer soll und will befördert werden? Welche Weiterbildung müssen Mitarbeitende absolvieren, um neue Aufgaben effizient, motiviert und erfolgreich zu erledigen?

Die Beratungsdienste, die zukunftsorientierte Unternehmen ihren Mitarbeitenden anbieten, heissen Neuorientierung, Laufbahnberatung, Potentialanalyse, Assessment oder Outplacement-Beratung. Vielfach geht es darum, die Mitarbeitenden angesichts der diversen Belastungen, die das Berufsleben heutzutage mit sich bringt, zu unterstützen. Permanenter Stress und Burnouts haben verhängnisvolle Langzeitfolgen: Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Kreativität nehmen erheblich ab. Aber auch die Beziehungsfähigkeit und die Lebensfreude leiden deutlich. Schliesslich spiegelt sich die Atmosphäre eines Unternehmens in den Gesichtern und Dienstleistungen der Mitarbeitenden.

Ein weiteres Thema ist die Vorbereitung auf die Pensionierung: Der Rückzug aus dem aktiven Berufsleben erfolgt heute für viele Mitarbeitende vorzeitig und oft überraschend. Mit einer guten Vorbereitung kann ein derart einschneidendes Ereignis aber auch eine Chance sein.

Individuelle Situationsanalysen und Potentialbeurteilungen zeigen Mitarbeitenden und Hu-

man-Resource-Managern, wie partnerschaftliche Lösungen in der Abteilung, im oder ausserhalb des Unternehmens gefunden werden können. Eine Investition, die sich lohnt. Denn die Erfahrung zeigt, dass auf diese Weise kostensparende und sozial faire Lösungen gefunden werden. Jugendliche und Erwachsene beanspruchen also in allen Lebensphasen Beratungen durch Fachpersonen. Dabei erwarten sie eine ganzheitliche, effiziente, verbindliche, lösungsorientierte und transparente Dienstleistung. Das Umfeld von rat-suchenden Personen, also Eltern, Lehrpersonen oder Human-Resources-Fachleute, ist aus seiner reinen Vermittlerrolle herausgewachsen. Sie werden in den Beratungsprozess mit eingebunden. Einerseits ist ihre Meinung und Mitarbeit gefragt, andererseits erheben sie den Anspruch auf ein qualitativ hochstehendes und zeitgemässes Vorgehen und nehmen eine Kontrollfunktion ein.

Dieses Ineinanderfliessen von früher klar getrennten Bereichen lässt der Aus- und Weiterbildung der Beraterinnen und Berater eine zentrale Bedeutung zukommen. Periodische und kritische Überprüfung der eigenen Beratungsdienstleistung ist eine Selbstverständlichkeit. Fachverbände verpflichten die Fachleute, ethische Beratungsrichtlinien einzuhalten. Dazu gehören absolute Verschwiegenheit, die freie Wahl von Beraterinnen und Beratern durch die Klientel sowie die Beachtung gesetzlicher Verpflichtungen und Verbindlichkeiten. Mit den Auftraggebenden bestehen klare Verträge.

Gute Berufs- und Lebensberatung hat einen systemischen Ansatz. Das heisst, sie bezieht das spezifische Umfeld der ratsuchenden Menschen ein. Die Beratung enthält eine ausführliche Diagnose der gegenwärtigen Situation, ist prozessorientiert und realitätsbezogen. Die Auseinandersetzung der Klienten mit sich selbst wird nicht nur unterstützt, sondern im Sinne einer Selbstreflexion sogar provoziert. Diese ressourcenorientierte Beratung setzt bei den positiven Kräften des Menschen an. Ziel ist eine neue, selbstverantwortliche, aktive und kompetente Berufs- und Lebensgestaltung als Selbstverständlichkeit. Vereinbarungen und Resultate der Berufs- und Lebensberatung werden in einem Beratungsbericht festgehalten.

Die Lebensgestalter und -gestalterinnen wählen ihre Beratungsfachleute zukünftig nach Werthaltung, fachlichem Können, Kreativität und Erfahrung aus. Beraterinnen und Berater mit Humor, wachem Intellekt, spürbarem Optimismus, Begeisterung und genügend Zeit gehen auch schwierige Themen leichter an, ohne dabei die Ernsthaftigkeit zu verlieren.

* Der Autor leitet das Institut für Berufs- und Lebensgestaltung in Bülach.