

Guido Welter · Human Ressource Consultant und Corrie Verkerk · Laufbahnberaterin im Interview<sup>1</sup>

# Den Laufbahncoach wird es bald nicht mehr geben

Übersetzung aus dem Niederländischen und Bearbeitung Maria Hessling-Beine

Das Interview wurde in „Loopbaan Visie“ (niederländische Fachzeitschrift für Karriereberater) Nr. 2, April 2015, Seite 17-21 veröffentlicht, mit freundlicher Genehmigung hier abgedruckt.

Guido Welter und Corrie Verkerk von Randstad HR Solutions diskutieren anhand von Statements über den sich verändernden Arbeitsmarkt, die Bedeutung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und die Auswirkungen auf den Beruf des Laufbahnberaters/-coaches.

Laufbahn: das Wort suggeriert einen klar gekennzeichneten Weg. Das war und ist auch für viele Berufswege so. Aber wie lange bleiben direkte Wege, Arbeitszusammenhänge und die Nachfrage nach Arbeit noch stabil und vorhersehbar? Jeder sieht und fühlt, dass ihr Verfallsdatum immer näher rückt angesichts der ständig schneller werdenden Veränderungen. Aber wer zieht daraus Schlüsse und bezieht sie auf seine eigene Tätigkeit, auf nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit und die Zukunft?

Momentan sehen wir, dass das Dreieck, bestehend aus Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Laufbahncoach, bislang häufig zu unbeweglich in einem festen Muster gefangen ist. Arbeitnehmer kommen nur

langsam in Bewegung, sind sich der Entwicklungen am Arbeitsmarkt nicht bewusst, sie kennen ihre eigenen Fähigkeiten und Defizite nicht und ängstigen sich, ihren bis dahin erworbenen, vermeintlich sicheren (finanziellen) Status Quo aufzugeben. Sie warten ab und weichen Richtungswechseln aus, wie ein Kaninchen, das in ein Scheinwerferlicht starrt und verwandelt sich selbst zum belastenden Mitarbeiter.

Arbeitgeber haben nicht immer genügend Mut und Kenntnisse, Mitarbeiter über kommende Veränderungen in ihrer Unternehmung und/oder ihrer Funkti-

on zu informieren, mit ihnen darüber zu sprechen und sie dabei zu unterstützen, ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltiger zu machen – wenn nötig auch außerhalb des Unternehmens.

Und dann der „Laufbahnberater“. Dieser wird meistens kurativ eingesetzt und noch zu wenig präventiv als Coach für die Arbeit an der Nachhaltigkeit der Be-

schäftigungsfähigkeit im weiteren Sinn und als Gesprächspartner.

Die kurative Begleitung von Mitarbeitern ist Maßarbeit. Es ist eine Aufgabe, die beeinflusst wird durch die neue Sozialgesetzgebung, verbraucherfreundliche Internetzugänge und den zunehmenden Kostendruck für jeden Abschnitt eines Outplacements.

Während Arbeitgeber groß angelegte Reorganisationen möglichst vermeiden wollen, ist auf der anderen Seite Prävention oder vorausschauende Aktivierung für einen wahrscheinlichen Laufbahnwechsel noch nicht selbstverständlich. Eine Intervention wird bei einer schon

länger bestehenden Fehlanpassung aus verschiedenen Gründen noch zu oft aufgeschoben.

Aber Reorganisationen sind sehr schmerzhaft für alle Betroffenen. Sie kosten Energie und Geld, sind schlecht für das Arbeitgeberimage und das Arbeitsmarktimage jedes Mitarbeiters. Und auch, wenn eine Reorganisati-

” *Reorganisationen sind sehr schmerzhaft für alle Betroffenen.*

<sup>1</sup>) Im dvb-forum 1/2015 hatten wir einen Artikel zur Entwicklung und dem gegenwärtigen Stand der Berufs- und Karriereberatung in den Niederlanden abgedruckt. Dieses Interview ist eine vertiefende Auseinandersetzung mit der weiteren Entwicklung in unserem Partnerland.

on manchmal unvermeidlich ist, sie hat schwerwiegende Auswirkungen: auf die Atmosphäre, auf das Vertrauen und auf den Arbeitsprozess. Die Investition in nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit und präventive Qualifizierung (Mobilität) ist über kurz oder lang dauerhafter und effizienter für alle Betroffenen.

**? Laufbahnberater und Laufbahncoach:** sind das im Rahmen der oben beschriebenen Entwicklungen bald überholte Begriffe oder sogar aussterbende Berufe?

**! Guido:** Hm, aussterben, soweit will ich nicht gehen, bedeutet es doch, dass kein Laufbahnberater mehr übrig bliebe. Aber wir sehen sehr wohl einen sich verändernden Markt, mit anderen Anforderungen an die Arbeitgeber- und an die Arbeitnehmerseite.

Arbeitgeber wollen vor allem Resultate, sprich: so schnell wie möglich einen neuen Weg durch Outplacement – Programme, einen Laufbahn- oder Entwicklungsplan und vor allem sichtbare und auch messbare Ergebnisse. Auch wenn

es um allgemeine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, um Vitalität und Motivation geht.

Daneben steht immer weniger Geld für Outplacement Programme zur Verfügung... Berücksichtigt man die Möglichkeiten, die Online-Unterstützung bietet, erwartet man von den Mitarbeitern mehr Engagement und Fähigkeit zur Selbsthilfe. Maßarbeit, eine größere Auswahl, größere Transparenz über den Aufwand und Fortschritt gehören immer mehr zu den üblichen Grundbedingungen, die Arbeitgeber fordern. Dies gilt für alle Mobilitätsinterventionen: kurative, präventive und solche, die auf nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit gerichtet sind. Arbeitnehmer und Arbeitsuchende wollen Passgenauigkeit, einen hundertprozentig integren Coach oder Begleiter, der sie schnell zu ihrem Ziel führt.

Wer auf die oben beschriebenen Anforderungen keine Antwort hat, ja, der soll vielleicht „aussterben“. Und was den Begriff „Laufbahn“ betrifft, denke ich, dass wir ihn in einigen Jahren nicht mehr benutzen, weil die schnellen Veränderungen von heute und morgen es nicht mehr zu-

lassen werden, Laufbahnen zu prognostizieren, auszuführen und zu durchlaufen. Nennen wir es weiter „Arbeit“ und sie verändert sich... Berufe und Organisationen, die jetzt bestehen, wird es bald nicht mehr geben und andere nehmen ihren Platz ein.

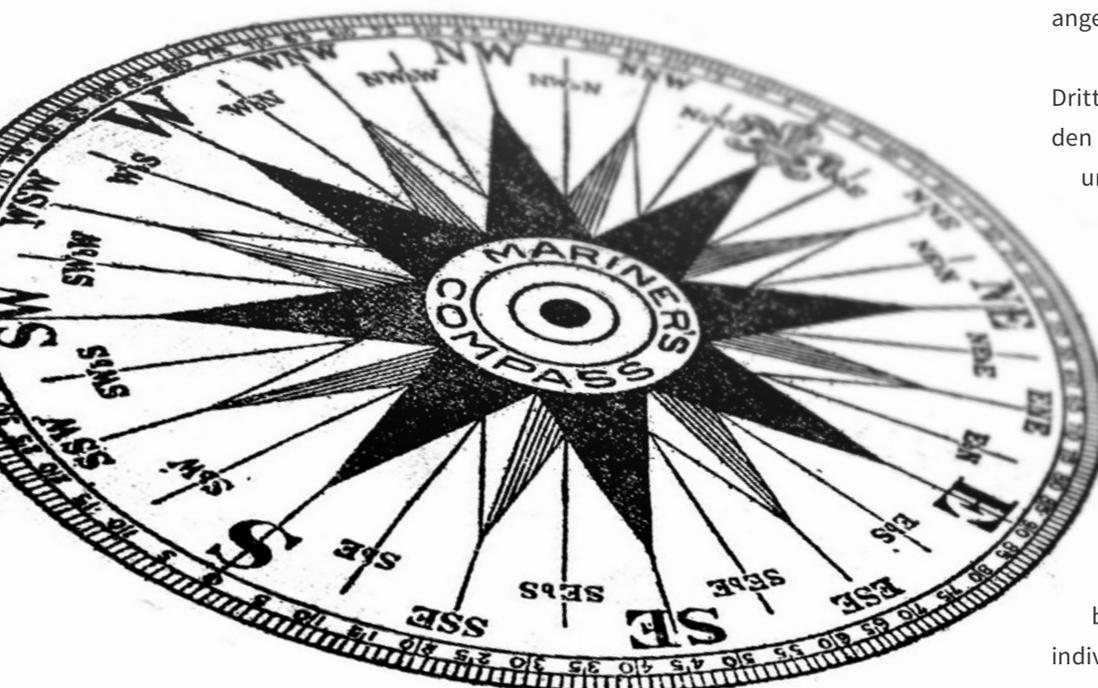
**! Corrie:** Es gibt sicher nicht so viele Unterschiede zwischen Arbeitnehmern, wenn es um Laufbahnfragen geht, um Lebenszeit, Erfahrungen, Wünsche, Erfordernisse und dergleichen. Dies erfordert einiges von einem Berufsberater/Laufbahnberater an Differenzierung: Begleitung und Coaching.

Erstens bestimmt die Fähigkeit zur Selbsthilfe der Beschäftigten, wie viel Begleitung, Coaching oder Vermittlung nötig ist bei Fragen wie: „Wer bin ich, was will ich, was kann ich? Bin ich arbeitsmarktkompatibel? Wie finde ich eine Laufbahn? Wie bleibe ich nachhaltig beschäftigungsfähig?“

Zweitens gibt es für all diese Fragen für jedes Arbeits- und Denkniveau immer mehr verfügbare digitale Tools. Häufig werden diese mit einem personalisierten Einlog-Account gebrauchsfertig angeboten.

Drittens zwingen die kleiner werdenden Begleit- und Übergangsbudgets und die Zielvereinbarungen die Laufbahnberater, den ihnen zugesprochenen Mehrwert nachzuweisen.

Das geht gut, wenn sie eine gute Mischung zu finden wissen zwischen Online-Selbstbedienung und persönlicher Beratung. Ein Berater hilft dann bei der Erarbeitung eines Entwurfs, der auf den individuellen Voraussetzungen basiert



und seinen Klienten dabei unterstützt, die Stufen zu nehmen zu einer verantwortungsbewussten, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Berufswahl.

**! Guido:** Um auf „nachhaltig“ zu sprechen zu kommen: Nachhaltig bedeutet im Kontext mit Arbeit, dass man zukunftssicher ist, andere nicht schädigt und die vorhandene eigene Leistungsfähigkeit und sein Talent effizient einsetzt und gut verteilt. Ich denke, dass es bald eine Zweiteilung geben wird unter den heutigen Laufbahnberatern und -coaches.

Auf der einen Seite eine Gruppe, die Beschäftigte, von Arbeitslosigkeit Bedrohte und Arbeitslose nach Maß begleitet zu einer neuen Arbeit unter Einsatz von E-Tools, Social Media und Netzwerken am Arbeitsmarkt. Diese Gruppe der „Werkcoaches“ (Arbeitscoach) soll sich vorwiegend auf das Matchen, die passgenaue Vermittlung ausrichten und sich im starken Maße mit speziellen Zielgruppen beschäftigen.

Und dann die Gruppe der „Beschäftigungsfähigkeits-Coaches“ die Beschäftigte auf dem Gebiet der Entwicklung, Vitalität und JobFit so gezielt begleiten, dass sie dauerhaft einsetzbar bleiben oder werden.

**? Was bedeutet das für die Expertise, über die ein „Arbeitscoach“ und ein „Beschäftigungsbefähigungs-Coach“ verfügen müssen? Nicht jeder will oder kann alles tun?**

**! Corrie:** Für die Arbeitscoaches, die sich namentlich auf die passgenaue Vermittlung ausrichten, sind Kenntnisse von Zielgruppen, über den Arbeitsmarkt und den optimalen Einsatz von elektronischen Medien und Social Media erforderlich. Zielgruppenspe-

zifisches Matching und Begleitung erfordern auch Kenntnisse über Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse. Dazu umfassende Kenntnisse über Berufe und Beschäftigungen: wo sind momentan Möglichkeiten, welche Funktionen werden verschwinden, welches sind aufkommende Berufe? Und welche Umschulung ist dafür erforderlich?

Demnach gilt: Wie sorgst du dafür, dass Deine Kenntnisse über den Arbeitsmarkt aktuell bleiben? Das bedeutet: Betriebe kennen und diese auch von innen zu sehen, Kontakt zu halten mit Recruitern; was wiederum heißt, sehr viel in Netzwerken zu arbeiten, und nicht zuletzt ist es nötig, die Statistiken auf dem Gebiet der Arbeitsmarktinformationen zu verfolgen. Und nicht zu vergessen: die Motivation eines Arbeitscoaches, gerade für spezielle Zielgruppen die Unterschiede herauszuarbeiten und zusammen eine passgenaue Arbeit zu finden.

Zum Beispiel: für weniger gebildete Menschen eine stärker strukturierte Hands-on Begleitung (Führung), für Mitarbeiter auf höherem Ausbildungsniveau größere Herausforderungen um Eigeninitiative zu entwickeln und um sich selbstbestimmt einzusetzen. Und für Arbeitssuchende mit einer Einschränkung werden sie zusammen mit dem Arbeitgeber und dem Betroffenen optimale Bedingungen entwickeln, so dass der Arbeitssuchende die Arbeit mit Selbstvertrauen aufnehmen kann.

Kurzum: eine Herausforderung für Arbeitscoaches, sich für bestimmte Zielgruppen zu profilieren.

**! Guido:** Und wenn es um das Coachen geht zur nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, solltest Du als „Beschäftigungsbefähigungscoach“ Kenntnis ha-



#### Guido Welter

arbeitete von 2004 bis 2014 bei Randstad HR Solutions, davon in den letzten Jahren in der Funktion eines Innovationsmanagers und als Experte auf dem Gebiet der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit.

Seit 2015 ist Guido selbständiger Unternehmer, vor allem ausgerichtet auf das Realisieren der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit, vitale Organisationen, die Wahrnehmung von an ihn gerichteter Veränderungsmanagementaufgaben und soziale Innovation ([www.inguide.nu](http://www.inguide.nu)).

ben auf den wichtigen Gebieten der Medizin/ Vitalität, der Entwicklung und vom heutigen und zukünftigen Stand der Diskussion über das Verhältnis von Gesundheit und Arbeit (JobFit).

Ich sehe sehr wohl den Trend, dass immer mehr (Laufbahn) Coaches eine Ausbildung zum Vitalitätsberater (Gesundheitsberater) anstreben. Oder ihre Kenntnisse vertiefen in NLP, Lebensberatung oder Psychologie, abhängig von ihrem Interessengebiet. Ich halte das für eine gute und notwendige Entwicklung, weil die Beschäftigungsfähigkeit jetzt und zukünftig von vielen Faktoren abhängig ist.



### Corrie Verkerk

ist Laufbahnberaterin und -coach bei Randstad HR Solutions und beauftragt mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte. Zudem ist sie begleitende und prüfende Mentorin bei CMI (Career Management Institute / [www.cminl.nl](http://www.cminl.nl)).

Ein guter „Beschäftigungsbefähigungscoach“ erkennt idealerweise zum Beispiel – mit oder ohne Unterstützung eines Einsetzbarkeits- und Vitalitätschecks –, ob Müdigkeit durch einen falschen Lebensstil oder durch Stress im Arbeitszusammenhang verursacht wird. Überforderung oder Burn out zum Beispiel kennen unterschiedliche Ursachen und sind oft eine Folge aus einer Kombination von Faktoren. Um zu verstehen, welche Faktoren bei einem Individuum den Ausschlag geben, sind umfassendere Kenntnisse erforderlich als nur das Gebiet der Berufskunde, der Gesundheit oder der Life-Work Balance.

**?** *Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit und Vitalität werden oft in einem Atemzug genannt. Wie hängen diese zusammen und wo ist eigentlich der Begriff „Employability“ geblieben?*

**!** **Guido:** Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit hat Employability als Begriff vor ein paar Jahren ersetzt. Man kann ihn

nun Englisch als „Sustainable employability“ bezeichnen. Employability ist die „Befähigung beschäftigt zu sein“ (ability to be employed) oder das Vermögen, Arbeit zu behalten oder zu bekommen.

Es ist somit eine wertfreie sachliche, technische Bezeichnung, gerichtet auf „Arbeit haben“ oder „Arbeit bekommen“ und ist stärker bezogen auf Mobilitätsfragen und -kompetenzen. Es trifft die Bedeutung nicht vollständig, da das Wort sustainable – nachhaltig – nicht davor steht. Und außerdem sehe ich nicht nur „Zukunftsorientierung“ als Bedeutung für „nachhaltig“ sondern „nachhaltig“ in diesem Sinn meint auch den wirtschaftlichen und effizienten Umgang mit der eigenen Leistungsfähigkeit und den eigenen Begabungen und beinhaltet auch, sich selbst und anderen keinen Schaden zuzufügen.

Wenn man diese weitergehende Bedeutung von Nachhaltig hinzufügt, dann versteht man, dass es bei dem Thema nachhaltige Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit von Menschen auch um das hier und jetzt geht und nicht nur um zukünftige Entwicklungen. Und dann lässt

sich auch leichter der Bezug herstellen zur Produktivität, denn darum geht es bei der Beschäftigungsfähigkeit vor allem. Beschäftigungsfähig, um etwas Spezifisches zu tun und Werte zu vergrößern und zu erkennen, nicht nur allein das letzte.

Dieses vorausgeschickt, siehst du sofort die Crux des Begriffes „Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit“. Eigentlich ein Wortungeheuer, das, wenn es nicht wörtlich und korrekt angewandt wird, viele Facetten hat. Ein Begriff, der es verdient – vor allem in der Diskussion zwischen Ar-

beitgebern und Arbeitnehmern – immer wieder neu überdacht zu werden

. Dabei hätte „nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit“ der hrm3.0 (hrm = Human Resource Management) Begriff werden können. Dann hätte er die optimale Beziehung beschreiben können zwischen Nachfrage und Angebot, zwischen Kapazitäten und Erfordernissen zwischen dem Individuum und Organisation und zwischen Ursache und Wirkung im Arbeitszusammenhang. Auch wird der Zusammenhang deutlich zwischen Engagement und Vitalität und Produktivität.

Stress, Druck bei der Arbeit und im Privatbereich, unausgewogene Life-Work-Balance und andere Themen werden dann von der Arbeitgeberseite rechtzeitig und präventiv angesprochen. Ein kurativer Ansatz ist in der Tat per Definition zu spät, um eine hohe Produktivität aufrecht zu erhalten. Tja, dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit, love it or hate it, aber hier geht es um das optimale Matching zwischen Individuum und der Leistungsfähigkeit bei der Arbeit und/oder in Organisationen, jetzt und zukünftig.

**”** *Also, was mich betrifft, lass uns aufhören zu reden, lass uns an die Arbeit gehen...*

**!** **Corrie:** In der Praxis trifft diese fast wissenschaftliche Betrachtungsweise (Annäherung) von „nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit“ bei bestimmten Zielgruppen, die Arbeit pragmatischer betrachten, nicht zu. Da schaut man den (Laufbahn-) Coach nur trübe, düstert, verschwommen an, wenn er diesen Begriff benennt. Jeder interpretiert ihn wieder anders... Sie möchten eine ihrer eigenen Situation entsprechende Interpretation der oben genannten Begriffe. Der „Arbeits- oder Beschäftigungsbe-fähigungs-Coach“ muss also in der Lage

sein, die von Dir beschriebenen Beziehungen herzustellen und ihnen konkrete Inhalte zu geben. So müsste er zum Beispiel eine Antwort geben können auf diese Frage eines Monteurs:

*„Ich bin nun 52 Jahre alt. In wie weit suche ich mit meiner Ausbildung und Erfahrung noch nach einer neuen fachtechnischen Herausforderung oder gebe ich meine vorhandene Kenntnisse weiter und bilde junge Menschen aus?“*

## ” Auf zu schönen neuen Erkenntnissen, Entwicklung und zukünftiger Arbeit!

In dieser Situation überprüfst Du als Coach das Niveau, das Arbeitsvermögen, die Motivation und die Vitalität des Mitarbeiters und auch die Frage der Organisation und des zukünftigen Arbeitsmarktes. Du bist dabei nicht nur im Gespräch mit dem Mitarbeiter, sondern auch mit der Organisation – und berätst also beide; eine herausfordernde Erweiterung Deiner Aufgaben! Der Begriff „nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit“ erfordert somit in jeder Situation eine neue oder andere Gestaltung.

**! Guido:** Richtig, das bedeutet, dass wir • entweder weitermachen und das Konzept weiterhin ausbauen müssen oder uns auf die Suche machen müssen nach einem anderen Konzept.

Aktuell wird vor allem der Begriff „Arbeitsstress“ in verschiedenen Kampagnen genannt. Davor war es die Vitalität und wieder davor die Neue Arbeit. Ein Hype nach dem anderen, aber immer nur mit dem Fokus auf nur einen Teil der Ursachen oder Heilmittel der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Also, was mich betrifft, lass uns aufhören zu reden, lass uns an die Arbeit gehen mit einer integrativen Annäherung und realisieren wir nachhal-

tige Beschäftigungsfähigkeit einfach, indem wir die Herausforderungen, die auf der Hand liegen, anpacken. Arbeitscoach und Beschäftigungsbefähigungs-Coaches haben hier – meiner Meinung nach – eine wichtige Rolle.

**? Wir sprechen ständig über Coaching und Coach, aber ist es nicht so, dass der Einzelne immer weniger Coaching nötig hat und mehr selbst tun muss?**

**! Corrie:** Das trifft auf spezielle Zielgruppen zu. Du musst Dir Coaching nicht immer nur als tiefgehende Gespräche vorstellen, bei denen es rein um die Persönlichkeitsentwicklung geht. Es geht viel mehr um Spiegeln, um Erleichterung, um Ausstattung, Ausrüstung und zielgerichtete Intervention. Alle Reflexionen, Übungen, Trainings und Begleitungen werden stets in Beziehung gesetzt zu dem einen Ziel: ein passender und nachhaltiger neuer Arbeitsplatz oder bleibende und optimale Beschäftigungsfähigkeit (Einsetzbarkeit).

**! Guido:** Ja, und das muss nicht immer • life, ich meine an einem physischen Standort sein. Telefonisches Coaching ist eine sehr zielführende Methode um auf den Punkt zu kommunizieren. Somit sogar viel effizienter. Und dann gibt es auch noch Skype, whatsapp, google, hangout, webinars, e-mail und andre e-coaching Medien. Der Kommunikationsmix macht es aus, click-call-face, abgestimmt auf Coachee und Coach.

Coach bedeutet vom Ursprung her einen Sammelbegriff für alle Transportmittel, die jemanden von A nach B bringen. Und manchmal ist ein kleines Fahrzeug ge-

schickter als ein Taxibus. Werkcoaches und Beschäftigungsbefähigungs-Coaches werden meiner Meinung nach noch lange ihre Bedeutung behalten.

Das Verfallsdatum des „Laufbahnberaters alten Stils“ ist dagegen nach meiner Meinung in Sicht. Arbeit an der eigenen nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit ist erforderlich. Auf zu schönen neuen Erkenntnissen, Entwicklung und zukünftiger Arbeit!

**! Corrie:** Das bedeutet, dass Du als • Laufbahnprofessional nachdenken musst über Deine Zukunft. Kann und will ich wählen, worauf ich mich dann spezialisieren werde? Mit welcher Laufbahnfrage kann man bei mir zurecht kommen? Was sind meine Neigungen, Kenntnisse und Erfahrungen?

- > Wenn Du Dich stärker als „Arbeitscoach“ spezialisieren willst: Für welche Zielgruppe(n) und was ist dazu erforderlich?
- > Wenn es sich zum Beispiel um Arbeitssuchende mit einer Einschränkung handelt, welche Kenntnisse auf dem Gebiet der Gesetze und Verordnungen sind erforderlich und auch: welche Kenntnisse auf dem Gebiet der psychischen und oder körperlichen Einschränkungen?
- > Und wenn Du die Aufgaben des Beschäftigungsbefähigungs-Coaches siehst: kannst Du beispielsweise Deine Kenntnisse auf dem Gebiet von Gesundheit und Vitalität vergrößern und das auch selbst beachten und verbreiten? Practise what you preach!

Welche Wahl Du auch triffst: Die Arbeit an einer deutlichen Profilbildung, unter anderem mit Unterstützung von LinkedIn, Twitter und Newslettern, Blogs und dergleichen, wird immer stärker erforderlich. Also – Zeit zum Nachdenken!