

Beratung und Coaching in der VUCA-Welt

Von **Cornelia Eybisch-Klimpel**

Menschen, die sich beruflich verändern müssen, brauchen wir nicht zu erklären, was „vuca“ ist, sie spüren es am eigenen Leib. Berufliche Veränderungen waren riskant und unsicher, lange bevor das Akronym aus den englischen Adjektiven volatil, unsecure, complex und ambiguous aus der Militärsprache Eingang in den Diskurs über die Veränderungen der Arbeitswelt gefunden hat. Viele Aspekte der Weltpolitik scheinen auch auf die Arbeitswelt anwendbar zu sein. Dort haben Digitalisierung und Globalisierung eine Dynamik in Gang gesetzt, die sich bis in das Arbeitsleben der Beschäftigten, vor allem aber der gerade nicht-Beschäftigten, fortsetzt. Berufliche Veränderungen werden immer mehr zum Dauerzustand. Sie stellen nicht mehr einmalige krisenhafte Einschläge dar, sie gehören für immer mehr Menschen zum beruflichen Lebenslauf dazu.

Wie wirkt sich das auf unsere Arbeit als Coaches, Berater und Beraterinnen von Menschen „in between Jobs“ aus? Mit welchen Anforderungen sind wir konfrontiert? Wie können wir ihnen wirkungsvoll begegnen? Lassen Sie uns dazu zunächst ausbuchstabieren, was „vuca“ konkret für die Betroffenen in beruflichen Übergangssituationen bedeutet:

VUCA ausbuchstabiert

Volatil heißt flüchtig: Zwischen Verlust und der Faszination für das Neue

Die vuca Arbeitswelt ist flüchtig. Menschen, die zu uns in die Beratung kommen, haben große und kleine Veränderungen zu bewältigen. Vielleicht haben sie gerade ihre Kunden, ihr Team oder ihr Büro verloren, vielleicht ist auch ihre Expertise in einem bestimmten Bereich nicht mehr gefragt oder die Firma zieht in eine andere Stadt um. So sehen sie sich buchstäblich aus ihrem gewohnten Leben geworfen. Als Beratende sind wir mit Verwirrung, Trauer, bis hin zur Identitätsdiffusion und dem Wunsch, das verlorene Leben wiederherzustellen, konfrontiert.

Gelegentlich begegnet uns auch Erleichterung. Wenn alte starre Strukturen aufbrechen, kann das eine befreiende Wirkung haben. Nicht wenige sind elektrisiert vom Reiz des Neuen und feiern die neuen New-Work-Strukturen als

Befreiung von alten Strukturen und Rollenerwartungen. Die Möglichkeit, „remote“, also vom Homeoffice aus zu arbeiten, ermöglicht den Traum, als digitaler Nomade mit dem Laptop unter Palmen unterwegs zu sein.

Unsecure / unsicher: Zwischen Angst und Neugier

Die Veränderungen in der Arbeitswelt bringen gewohnte Sicherheiten ins Wanken. Disruptive Groß-Ereignisse wie die Corona-Pandemie entziehen Ratsuchenden den Boden, auf dem sie bisher ihre Planungen und Erwartungen aufgebaut haben. Ganze Branchen brechen ein und nehmen den Betroffenen die Existenzgrundlage. In Deutschland trifft es derzeit den Tourismus, die Gastronomie und die Kulturwirtschaft besonders hart.

Die Reaktion der Betroffenen reicht von leichten Gefühlen der Mulmigkeit und Verunsicherung, über Hilflosigkeit bis zur blanken, lähmenden Angst. Es ist für sie schwer geworden, zu planen und zu agieren, weil die Planungsgrundlage fehlt. Der Kontrollverlust nagt am Selbstbewusstsein und macht es zusätzlich schwer, mit anderen in Kontakt zu gehen. Äußere Unsicherheiten bringen auch soziale Gefüge durcheinander, das kann Beziehungen gefährden.

Als Beratende werden wir gefragt, wie sie wieder Boden unter die Füße bekommen sollen. Wie können die ins Wanken geratenen Pfeiler des Berufslebens neu justiert und wieder ins Lot gebracht werden? Der Wunsch nach Sicherheit wird formuliert. Doch nicht immer ist es von Nachteil, wenn äußere Sicherheiten wegfallen. Es können auch Zwänge und Zugangsbeschränkungen sein, die noch vor wenigen Jahren als unüberbrückbar galten und nun wegfallen. Galten beispielsweise Autisten noch vor wenigen Jahren als kaum vermittelbar, so hat man zwischenzeitlich erkannt, dass ihre Inselbegabungen wertvolle Fähigkeiten darstellen. War ein Universitätsabschluss in Ingenieursberufen eine selbstverständliche Voraussetzung, so lässt Elon Musk heute verlautbaren, dass er bei Tesla durchaus darauf verzichten kann.

Complex / komplex: Zwischen Überforderung und strategischem Herangehen

Berufliche Veränderungen können komplexe Projekte darstellen, insbesondere dann, wenn sie eine Entwicklung, eine Verbesserung für die Betroffenen herbeiführen sollen. Ratsu-



Grafik: Cornelia Eybisch-Klimpel

chende müssen sich nicht nur klar darüber werden, worin eine Verbesserung für sie bestehen würde, was sie beruflich wollen, sie müssen dies auch mit den tatsächlichen Möglichkeiten abgleichen, die der Stellenmarkt und potenzielle Arbeitgeber für sie bereithalten. Eine strategische Vorgehensweise hilft, neue Chancen aufzudecken und passende Optionen ausfindig zu machen. Das kann jedoch eine Überforderung darstellen, denn diese Strategien und Vorgehensweisen wollen gelernt sein. Wieviel einfacher ist es da, beim Alten zu bleiben und sich auf einfache konventionelle Methoden zu beschränken – auch wenn klar ist, dass diese keine wesentlichen Fortschritte herbeiführen.

Ambiguous / mehrdeutig: Vorschnell urteilen oder Mehrdeutigkeit aushalten?

Vuca Situationen sind mehrdeutig, es ist schwer, sie zu beurteilen. Würde der neue Job eine Herausforderung oder eine Überforderung darstellen? Wiegt die Chance, sich zu entwickeln schwerer als das Risiko zu scheitern? Wenn Ratsuchende eine Joboption oder eine berufliche Entwicklung nicht richtig einschätzen können, fällt es schwer, eine Entscheidung zu treffen und zu handeln. Sie hängen in der Luft. Dieser Zustand kann Angst machen und wird häufig als Stress erlebt. Die einfachste Möglichkeit, diesem zu entgehen, liegt darin, auf alte Urteile, Einschätzungen und Prozeduren zurück zu greifen und die Spannung so aufzulösen. Ratsuchende blenden dann neue Möglichkeiten und Optionen aus und halten sich an den

Ausschnitten der Realität fest, die sie kennen und die ihnen Sicherheit geben. Potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten werden nicht genutzt.

Wenn es den Ratsuchenden jedoch gelingt, Mehrdeutigkeit auszuhalten und zu ertragen, dass Veränderungen gleichzeitig riskant und chancenreich, interessant und anstrengend sein können, wird es ihnen möglich, genauer hinzusehen, die Optionen zu erforschen und zu erweitern. Sie können Angst in Neugier verwandeln und mit agilen Methoden genauer unter die Lupe nehmen, was es mit den einzelnen Aspekten auf sich hat. So schaffen sie eine solide Informationsbasis, die es ihnen ermöglicht, unter verschiedenen Möglichkeiten zu wählen und eine fundierte Entscheidung zu treffen.

Aufgaben und Rollen für Beratende in vuca Übergängen

Berufliche Veränderungen, insbesondere in der vuca Arbeitswelt fordern uns Beratende auf vielen Ebenen heraus. Wir müssen belastende Emotionen begleiten, kognitive Strategien bereithalten und als BrückenbauerInnen fungieren. Die tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitswelt verlangen auch von uns, dass wir unsere Instrumente und Strategien, ja auch unsere Arbeitskultur ausweiten, anpassen und weiterentwickeln. Was können wir konkret leisten, um für Ratsuchende die Risiken des beruflichen Übergangs zu mindern und die Chancen zu vergrößern?

Selbstwirksamkeit stärken

In beruflichen Veränderungssituationen brauchen Betroffene einen inneren Kompass und ein Gefühl der Selbstwirksamkeit, um sich in einer vuca Arbeitswelt zurechtfinden zu können. Selbstwirksamkeit meint die Überzeugung, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Doch in beruflichen Veränderungssituationen kann genau dieses Gefühl leicht Schaden nehmen. VUCA Ereignisse sind meist mit Kontrollverlust verbunden, denn Problemlösestrategien und Herangehensweisen, die "on the job" gut funktionieren, greifen "in between jobs" nicht unbedingt. Es fehlen Kenntnisse über Instrumente - etwa zur Kompetenzenbilanzierung, Entwicklung von Jobideen und Recherchetechniken. Übergangsstrategien, wie sie z.B. Martina Nohl¹ beschrieben hat, sind nun gefragt.

Als Coaches und Beratende sind wir die ExpertInnen für genau diese Bereiche des Arbeitslebens. Wir vermitteln, dass das, was sich anfühlt, wie "in der Luft zu hängen", ein eigenes Projekt ist, dass es zu steuern und zu gestalten gilt. Ein Projekt, das spezifische Kompetenzen erfordert und für das es bewährte Herangehensweisen, Techniken, Strategien und Tools gibt, die wir bereitstellen und vermitteln können. Dieses Framing erlaubt es unseren KlientInnen, sich neu zu verorten und als steuernde und handelnde Subjekte zu sehen, statt nur als Opfer äußerer Geschehnisse, denen sie hilflos ausgesetzt sind. Betroffene lernen, den Übergangsprozess zu strukturieren und in einzelne machbare Arbeitsabschnitte aufzuteilen.

Auch wenn es außerhalb unserer Macht steht, äußere Sicherheiten wiederherzustellen, so können wir als BeraterIn doch mit den Ratsuchenden zusammen erkunden, wo sie Boden unter den Füßen und Sicherheit in sich selbst haben. Gemeinsam arbeiten wir heraus, was die verlässliche berufliche Basis ist, auf der sie ihre weiteren Schritte aufbauen können. Ganz praktisch leisten wir dies, indem wir Ratsuchende zur beruflichen Selbstaktualisierung anregen - zunächst mit Techniken zur Kompetenzenbilanzierung und Fragen zur Reflektion bisheriger beruflicher Erfahrungen. Die Sichtung der angesammelten Kompetenzen und Erfahrungen lenkt den Blick auf die verfügbaren Ressourcen und öffnet den Blick für das, was damit möglich werden kann. Indem wir sie ins Bewusstsein heben, stärken wir das "berufliche Selbstbewusstsein" und benennen, was Sicherheit gibt.

Wir leiten an, den "Inneren Kompass" für die Recherche zu kalibrieren, indem wir die gemachten Erfahrungen und die Werte zusammen reflektieren. Wenn wir mit Ratsuchenden darüber sprechen, was sie beruflich hinter sich lassen, was sie abschließen wollen und wo es sie hinzieht, was sie beruf-



Cornelia Eybisch-Klimpel ist Diplom-Psychologin und Beraterin bei Frau und Beruf e.V. in Berlin-Kreuzberg. Die Beratungsstelle bietet Einzelberatungen und Erfolgsteams für Frauen im beruflichen Übergang an. Zurzeit testet sie mit einer Gruppe von Akademikerinnen die Working-Out-Loud-Methode von John Stepper.

eybisch-klimpel@frauundberuf-berlin.de

Foto: Claudia Penzkofer

lich reizt, sprechen wir sie als lenkende und handelnde Subjekte an, deren Entscheidungen grundlegend und richtunggebend im Beratungsprozess sind.

Ambiguitätstoleranz stärken: Von der Angst zur Neugier

Die Fähigkeit, mehrdeutige, ungewisse, widersprüchliche Situationen und Deutungen auszuhalten wird als Ambiguitätstoleranz bezeichnet. Menschen, die diese Fähigkeit entwickeln, können Angst in Neugier umwandeln und so vermeidendes in exploratives Verhalten überführen. Sie können die verschiedenen Chancen und Risiken beruflicher Optionen unter die Lupe nehmen, sie gehen ins Gespräch, schauen sich Netzwerke und Arbeitsangebote an. Diese Fähigkeit spielt nicht nur in beruflichen Übergängen, sondern überhaupt in der sich wandelnden, von Globalisierung und Vielfalt geprägten Arbeitswelt eine tragende Rolle. Doch in der Beratungspraxis erleben Betroffene, die mit mehrdeutigen beruflichen Situationen konfrontiert sind und nicht wissen, was sie davon halten sollen, dies selten als "Fähigkeit". Im Gegenteil sie leider unter der Unfähigkeit, sich entscheiden und handeln zu können und verknüpfen dies mit Scham. Was können wir also tun?

Ambiguitätstoleranz als Fähigkeit überhaupt ins Gespräch zu bringen ist ein erster und wichtiger Schritt. Wir öffnen damit einen Spielraum, in dem es in Ordnung ist, noch keine genaue Vorstellung von der beruflichen Zukunft und kein klares Ziel, sondern ein "fuzzy goal", ein unklares Ziel vor Augen zu haben. Dies ist die Voraussetzung dafür, um im nächsten Schritt, Möglichkeiten zu recherchieren, berufliche Alternativen zu explorieren, die positive Entwicklungen ermöglichen. Es ist die Voraussetzung für Innovation im Berufsleben.

Auszusprechen, dass Unsicherheit, Angst, Stress und Scham für viele Menschen zur beruflichen Übergangssituationen dazugehören, kann für Ratsuchende, die sich diese Gefühle nur schwer eingestehen oder darüber reden kön-

1) Z.B. in ihrem Buch „Übergang coaching“ von 2012 (die Red.).

nen, enorm entlastend sein. Ein solches Gespräch ermöglicht es uns auch, einen Eindruck davon zu bekommen, wie groß die emotionale Belastung ist und gegebenenfalls eine Stress-Präventionsmaßnahme oder eine psychotherapeutische Behandlung vorzuschlagen.

Recherche und Exploration: Mit zielgenerierenden Suchbewegungen erfahren, wo es langgeht

Die klassische Jobrecherche, bei der sich Betroffene darauf beschränken, in Suchmaschinen, auf Webseiten und auf Jobportalen nach einer passenden Stellenanzeige zu suchen, um dann eine Bewerbung abzuschicken, ist für viele Bewerber und Bewerberinnen eine frustrierende und häufig nicht zielführende Anstrengung. Das beginnt mit der Unsicherheit bei der Wahl der Suchwörter und hört bei der Dechiffrierung der Stellenanzeige nicht auf. Jobanzeigen mögen präzise formuliert sein, doch selten bilden sie wirklich ab, worauf es in der Stelle ankommt. Dennoch geben sich die Verfasser große Mühe bei der Formulierung des Anschreibens und ihrer Motivation – auch wenn sie sich nicht sicher sind, ob sie den Job wirklich wollen. Danach warten sie häufig vergeblich auf eine Einladung oder Empfangsbestätigung. Kommt es doch zu einem Bewerbungsverfahren, so liefert dieses selten wirklich realistische Einblicke in den Job, die Beteiligten auf beiden Seiten versuchen ihre Rolle so gut wie möglich zu spielen. Ein Kennenlernen auf Augenhöhe findet nur im Ausnahmefall statt.

Passende Schlüsselwörter und neue Entdeckungen können besser in der Recherche vor Ort und im Gespräch aufgedeckt werden. Hier ist es möglich, zu erforschen, wie sich der eigene Beruf verändert und welche neuen Möglichkeiten sich öffnen. Dieses Vorgehen kommt übrigens auch den Wünschen vieler Arbeitgeber entgegen, die ein Interesse daran haben, Arbeitskräfte zu finden, die wirklich in ihr Unternehmen oder ihre Organisation passen. Die Möglichkeiten dazu sind vielfältig und es werden ständig neue Formate entwickelt. Sie reichen vom Fachaustausch in den sozialen Medien, auf Blogs und Foren über Verbandsveranstaltungen bis hin zu neuen Formaten, mit denen Unternehmen ihre Türen öffnen. In der Start-Up- und IT-Branche bieten zum Beispiel Meetups² und Barcamps³ solche Gelegenheiten. Aber auch in Bildungseinrichtungen wird mit neuen Veranstaltungsformen experimen-

tiert, etwa wenn in der Mittagspause zum "Lunch and learn" eingeladen wird. In der Coronakrise wurden viele dieser Angebote auf Online-Formate umgestellt, was die Zugänglichkeit für Interessierte von außen noch erhöht. Im direkten Kontakt und vor Ort ist es möglich, sich immer besser darüber klar zu werden, wo die Reise hingehen soll.

Vernetzung, Resonanz, Kontakt, Selbstpräsentation: Im Gespräch über die Arbeit an die Arbeit kommen

Einen wichtigen sozialen "Sicherheitsfaktor" in beruflichen Übergängen stellen persönliche Kontakte dar. Sie überdauern Projektteams und Arbeitsverhältnisse und bilden Brücken über Unternehmen, Konzerne und Kontinente hinweg. Auch bei der Jobanbahnung und beruflichen Veränderung "on the job" spielen sie eine immer größer werdende Rolle.

Menschen, die sich in der beruflichen Orientierungsphase befinden, tun sich häufig schwer damit, Stammtische, Verbände und Fachveranstaltungen zu besuchen, weil sie unsicher sind, wie sie sich dort präsentieren sollen. Dabei ist gerade jetzt eine gute Gelegenheit, dort Informationen zu sammeln und fachliche Einblicke zu gewinnen.

Als Beratende können wir hier Brücken bauen. Alternative Netzwerk-Formate wie Working-Out-Loud-Gruppen⁴ oder Erfolgsteams können den Einstieg leichter machen. Sie bauen auf Grundsätzen wie gegenseitiger Unterstützung, Großzügigkeit und Fehlerfreundlichkeit auf und helfen den Teilnehmenden mit klaren Strukturen und Abläufen, miteinander ins Gespräch über die gewünschte Arbeit zu kommen. Oft sind solche Gruppen an soziale Netzwerke angebunden, sodass das Netzwerk dort erweitert werden kann.

Als Beratende können wir selbst solche Netzwerke bereitstellen oder auf passende Netzwerke hinweisen. Die Arbeit am beruflichen Selbstverständnis und den beruflichen Wünschen, kann eine wichtige Vorarbeit sein, um in den Netzwerken sichtbar zu werden und weiterführende Fragen stellen zu können.

Fazit

Beratung gewinnt in einer sich rasant ändernden vuca Arbeitswelt eine wesentliche Brückenfunktion, die sichere und effiziente Übergänge vom alten in den neuen Job ermöglicht und somit einen wesentlichen Anteil daran hat, die alte in die neue Arbeitswelt zu überführen. Menschen, die sich beruflich verändern müssen, brauchen professionelle Beratung im beruflichen Übergang mehr denn je als sichere Anlaufstelle in unsicherem Terrain und als Teil einer verlässlichen Infrastruktur der Arbeitswelt. Damit Beratung ihre neuen Funktionen aber erfüllen kann, muss sie selbst die Herausforderungen der vuca Arbeitswelt annehmen und die Chancen, die sie birgt, kennen und nutzen.

2) Initiiert durch eine Online-App kommen Menschen zu bestimmten Interessen und Aktivitäten im „echten Leben“ zusammen. Vgl. <https://www.meetup.com> (d. Red.).

3) Offene Tagung mit Workshops, die von Teilnehmenden zu Beginn der Tagung selbst entwickelt und ausgestaltet werden. TeilnehmerInnen werden so zu TeilgeberInnen. Vgl. <https://www.oercamp.de/materialien/> (d. Red.).

4) Unter anderem eine Lernmethode, die auf Teilhabe, Beziehung und Sichtbarkeit der eigenen Arbeit beruht. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Working_out_loud (d. Red.).