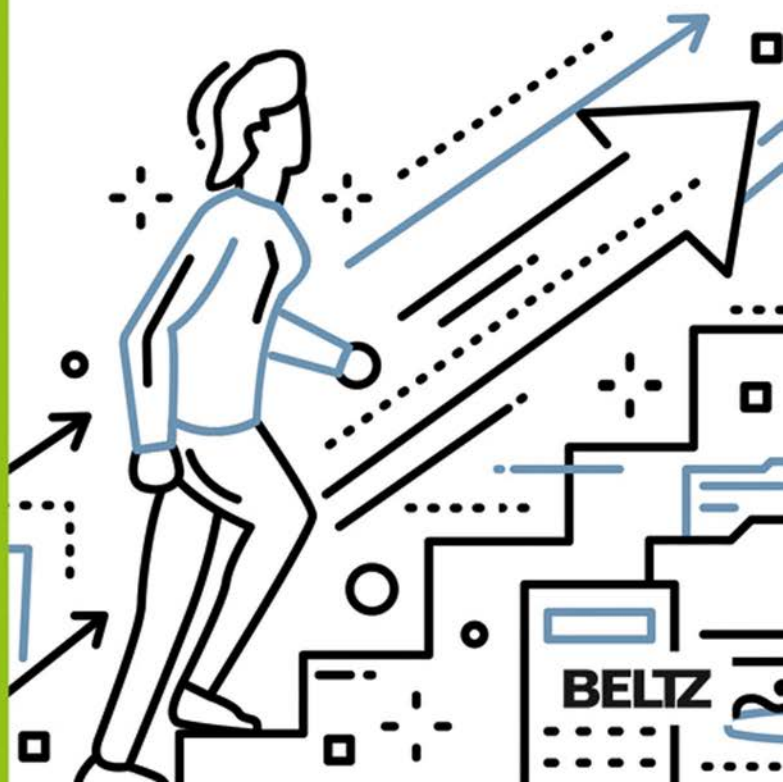


Martin Wehrle

# Karriereberatung

Menschen wirksam im Beruf  
unterstützen

3. Auflage







Martin Wehrle

# Karriereberatung

Menschen wirksam im Beruf unterstützen

3. Auflage

Mit E-Book inside

**BELTZ**



Martin Wehrle ist »Deutschlands bekanntester Karriereberater« (Focus), ausgezeichnet mit dem renommierten Coaching Award. Seine Bücher sind rund um den Globus erschienen und wurden Bestseller. Ob in einer Titelgeschichte für den »Stern«, auf dem Sessel bei »Markus Lanz« oder auf der Couch bei »Maischberger«: Er engagiert sich für eine menschenfreundliche Arbeitswelt. An seiner Hamburger Karriereberater-Akademie leitet er seit 2007 mit großem Erfolg den ersten Ausbildungsgang zum Karriereberater. Zahlreiche andere Coaching-Ausbildungen orientieren sich an seinen Methoden und empfehlen seine in bis zu zehn Auflagen erschienenen Standardwerke: »Die 100 besten Coaching-Übungen« (2010), »Handbuch Fantasiereisen« (2011), »Die 500 besten Coaching-Fragen« (2012), »Die 50 kreativsten Coaching-Ideen« (2014) und »Die Coaching-Schatzkiste« (2016).  
Kontakt: [www.karriereberater-akademie.de](http://www.karriereberater-akademie.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-36628-3 Print  
ISBN 978-3-407-29596-5 E-Book PDF

3., überarbeitete Auflage 2019

© 2007 Beltz Verlag  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier  
Umschlaggestaltung: Michael Matl  
Umschlagillustration: © istock / iylaliren  
Grafiken: Christian Herr, München  
Herstellung: Victoria Larson  
Satz: publish4you, Engelskirchen  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort: Brückenschlag zur Karriere</b>	<b>9</b>
<b>➤ 01 Karriereberatung – ein Feld mit Zukunft</b>	<b>13</b>
Karriere als Klassiker	14
Ein Königreich für eine Beratung	15
Die K-Frage – oder: Versuch einer Definition	17
Im Trainingslager	20
Firma »ICH«, gut beraten	21
Spezialist oder Allrounder – was wollen Sie sein?	24
Anlässe: Nicht aus heiterem Himmel	27
Das Klientenbild als Filmkulisse	29
Fünf Annahmen über Klienten	30
<b>➤ 02 Das Handwerk des Beraters</b>	<b>33</b>
Fahrplan der Beratung	34
Die Vertrauensfrage	36
Problemdefinition als Wegweiser	40
Was Klienten wirklich wollen	42
Ressourcen, wo seid ihr?	44
Sprachraum	47
Der Körper sagt die Wahrheit	48
Wer nicht fragt, bleibt dumm	49
Von Schweigen bis Konfrontieren	63
Optische Hilfsmittel: Gruß ans Auge	72
Rollenkonflikte ausleuchten	74
Rolle vorwärts	78
Ziele anvisieren – und formulieren	80

Die Klippen der Kommunikation	85
Das Spiel des Inneren Teams	88

### ➤ 03 Die Situationen der Karriereberatung 93

<b>Work-Life-Balance: Vom Arbeitsfrust zur Arbeitslust</b>	94
Die Krise als Beratungschance	94
Leben hier, Arbeit dort: Ende einer Legende	96
Die Säulen der Lebensbalance	97
Werte im Visier: Wofür brennt Ihr Klient?	100
Stress- und Zeitmanagement	110
<b>Weiterbildung: Lernen begleiten, Chancen ausweiten</b>	116
Was Ihr Klient nicht weiß, hat seinen Preis	116
Fünf Weiterbildungsthesen	118
Fortbildung nach Beratungsplan	121
Von der Idee zur Tat	124
<b>Konflikte: So entschärfen Sie den Sprengstoff des Alltags</b>	130
Kriegsbeil oder Friedenspfeife	130
Wie Konflikte entstehen	133
Erst erforschen, dann bearbeiten	136
Konflikte regeln	138
Das 1 × 1 der Hierarchie	143
Der Wunschzettel	145
Sonderfall Mobbing	147
<b>Bewerbung: Und ewig lockt der neue Job</b>	150
Bewerbung: Turnier in vier Runden	151
Profilarbeit: einmalige Klienten	153
Bremsklötze identifizieren	155
Der Mappen-TÜV	158
Onlinebewerbung: zehn fiese Fallen	169
Strategie mit Fantasie	174
Vorstellungsgespräch: Fit für das Finale	178
Outplacement: Übergang statt Untergang	185
<b>Beförderung: Die begleitete Gipfelwanderung</b>	189
Was wollen Aufsteiger wissen?	189
Schritte zum Gipfel	191

Die Aufstiegskandidaten	193
Drei Wege der Beförderung	195
Aufstieg nach Plan	201
Befördert dank (Be-)Förderer	206
Jahresgespräch: Sprungbrett für Klienten	208
<b>Gehaltsberatung: Wie Ihr Klient bekommt, was er verdient hat</b>	<b>212</b>
Der Fall: Gehaltsduell mit dem Altchef	212
Nur wer fordert, wird gefördert	213
Was kann die Gehaltsberatung?	217
Mehr als Geld	219
Anstöße zur Selbst-PR	220
Klärung von Klientenfragen	221
Leistungsmappe und Verhandlungstaktik	224
Transfer durch Übungen sichern	226
Arbeit am Rollenspiel	230
<b>Existenzgründung: Startern auf die Sprünge helfen</b>	<b>234</b>
Der Fall: »Etwas auf die Beine stellen!«	234
Vom Stiefkind zum Darling	236
Sitzung 1: Ausgangslage klären	240
Sitzung 2: Auf Ideenjagd	244
Sitzung 3: Der Mut zur Marktlücke	248
Sitzung 4: Marketing: »Hallo, hier bin ich!«	252
<b>➤ 04 Kleines Lexikon der Karriere(beratung)</b>	<b>257</b>
<b>Von A (wie Abmahnung) bis Z (wie Zeugnissprache)</b>	<b>258</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>281</b>





# Vorwort: Brückenschlag zur Karriere

Blättern Sie einmal im Branchenbuch, schlagen Sie den Buchstaben »K« auf und gehen Sie die unterschiedlichen Dienstleistungen durch. Ich wette, Sie stoßen auf Dutzende von Kfz-Werkstätten und Konditoreien. Aber unter dem Begriff »Karriereberatung« werden Sie kaum einen Anbieter finden. Gibt es keinen Markt dafür? Wissen sich die Arbeitnehmer selbst zu helfen? Konzentriert man sich als Coach oder Trainerin besser auf Firmen denn auf Privatleute? Der Anschein trügt: Wenn es einen Beratungsmarkt gibt, der in den nächsten Jahrzehnten boomen wird, dann der Markt für Karriereberatung.

Bei einem Blick in die nächste Buchhandlung können Sie sich selbst davon überzeugen: Bis unter die Decke stapeln sich die Karriere- und Bewerbungsratgeber. Vor diesen Regalen begegnen sich alle Berufsgruppen und Generationen. Da lehnt eine Jugendliche und blättert in einem Ratgeber zur Berufswahl. Da schmökert ein Student, wie die optimale »Bewerbungsmappe für Hochschulabgänger« aussieht. Und ein leitender Angestellter lässt sich in »Geheime Tricks für mehr Gehalt« einweihen. Auch Bücher über Karriereplanung und Work-Life-Balance, über Ziel- und Jahresgespräche, über Outsourcing und Assessment-Center laufen durch zahllose Hände.

Ist Karriere ein Zufall? Nein, man kann sie *machen*. Fällt Zufriedenheit im Beruf vom Himmel? Nein, man muss etwas dafür *tun*. Immer mehr Menschen wollen ihre professionelle Laufbahn mit professioneller Unterstützung gestalten. Bücher können helfen, aber sie haben eine Schwäche: Was an Tausende von Lesern adressiert ist, trifft auf alle ein bisschen zu – doch auf keinen so richtig. Es verhält sich ähnlich wie bei juristischen Schwierigkeiten: Ein Fachbuch kann Anhaltspunkte geben, aber den Einzelfall bespricht man dann doch lieber mit einem Rechtsanwalt seines Vertrauens. Sein Rat ist maßgeschneidert, keine Ware von der Stange.

Was der Anwalt in juristischen Fragen ist, ist der Karriereberater in Fragen rund um den Beruf: ein Experte für die Materie. Zugleich muss er ein kompetenter Coach und Berater sein, denn fürs Berufsleben gibt es keine Gesetze; es zählen die individuellen Wünsche des Klienten, die im Gespräch zu ergründen sind. Einige Karriereberaterinnen und -coaches sind glänzend

im Geschäft. Ihre Telefonnummern sind gefragt, werden von Büro zu Büro gereicht. Die Neukunden strömen durch Mund-zu-Mund-Propaganda herbei. Das zeigt, wie groß der Bedarf ist, es zeigt aber auch, wie groß den Menschen die Schwierigkeit scheint, ohne persönliche Empfehlung den richtigen Karrierecoach zu finden. Zwar lassen sich im Internet Namen auftreiben. Aber wer garantiert die Qualität der Beratung? Von einem Anwalt weiß man immerhin, dass er ein Jurastudium abgeschlossen hat. Was weiß man von einem Karriereberater?

Manchmal geht diese Skepsis zu weit, denn ein guter Coach kann zur Selbstklärung beitragen, ohne Spezialist fürs Thema zu sein. Und doch ist ein Karriereberater, der die Spielregeln der Karriere nicht beherrscht, in vielen Situationen so hilflos wie ein Jurist ohne Paragraphenkenntnis. Ein paar Beispiele aus dem Alltag:

- Die Volkshochschuldozentin für kreatives Schreiben entwickelt Ideen für den Bewerbungsbrief eines Buchhalters.
- Der Rhetoriktrainer macht einem Angestellten auf Wunsch ein paar Vorschläge, wie man im Beförderungsgespräch schlagfertig auf kritische Fragen antwortet.
- Ein Fitnesscoach scheucht einen ausgebrannten Manager durch den Wald, um ihm durch sportlichen Ausgleich zu einer besseren Work-Life-Balance zu verhelfen.

Aber all diese Berater fühlen sich nicht richtig wohl in ihrer Rolle. Werden ihre Ratschläge den Erfolg herbeiführen? Oder werden sie ihn gar verhindern? Die Skepsis ist begründet:

- Kreative Bewerbungen in Ehren: Doch ein Buchhalter muss korrekt, sachorientiert und bis in die Haarspitzen seriös erscheinen. Allzu viel Fantasie bei der Bewerbung wird eher als K.o- denn als O.k.-Kriterium gesehen.
- Schlagfertige Antworten in Ehren: Doch rhetorisches Auftrumpfen gegenüber einem Vorgesetzten kann nach hinten losgehen – erst recht, wenn man diesen Vorgesetzten gerade als Partner in einer Beförderungssache gewinnen will.
- Sportlicher Ausgleich in Ehren: Aber wenn die Wurzel eines Problems der Beruf ist, sollte das Problem auch an der Wurzel behandelt werden;

sonst ist der Freizeitausgleich nur das Pflaster auf einer bleibenden Wunde.

Ein guter »Karriereberater« kennt sich mit beiden Teilen des Wortes aus: sowohl mit der »Beratung« als auch mit der »Karriere«. Er weiß zum Beispiel: Welche Konfliktherde gibt es an den Arbeitsplätzen? Wie funktioniert Personalauswahl hinter den Kulissen? Welche Kunstgriffe können eine Bewerbungsmappe optimieren? Welche Kriterien entscheiden über Beförderungen? Wie lässt sich eine Gehaltserhöhung durchsetzen? Welche Fortbildungen verschaffen Perspektiven? Was spricht für eine Fach-, was für eine Führungskarriere? Wie läuft ein Jahresgespräch ab? Worauf kommt es bei der Existenzgründung an?

Allen, die es zur Karriereberatung zieht, und allen, die von ihren Klienten dorthin gezogen werden, möchte ich eine tragfähige Brücke bauen. Ob Trainerin oder Coach, ob Lehrer oder Volkshochschuldozentin, ob Unternehmensberater oder (ehemalige) Führungskraft: Hier erfahren Sie, wie der Werkzeugkoffer eines Karriereberaters aussieht, welches die wichtigsten Situationen der Karriereberatung sind und worauf es im heutigen Arbeitsleben wirklich ankommt. Ein kleines Lexikon der Karriere(beratung) rundet das Werk ab.

Vor Ihnen liegt ein Buch, das aus der Beratungspraxis entstanden und für diese Praxis gedacht ist. Immer wieder sind Sie durch Fragen eingeladen, selbst in die Beratung einzusteigen. Zahlreiche Beispiele machen die Kapitel lebendig und die Methoden greifbar. So werden Ihnen begegnen:

- ein Makler, der mit seinem Kollegen auf Kriegsfuß steht
- eine Betriebswirtin, die händeringend nach einem neuen Job sucht
- ein Ingenieur, der seinen Altchef zum »Gehaltsduell« herausfordern will
- eine Personalsachbearbeiterin, die eine Existenzgründung anstrebt (hier können Sie den gesamten Beratungsprozess im Dialog miterleben)

Dieses Buch ist dann gelungen, wenn die Lektüre Ihnen nicht nur Erkenntnisse beschert, sondern auch Lust auf eine wunderbare Herausforderung macht: Menschen im Beruf zu unterstützen!

P.S. Jede Rückmeldung ist mir willkommen. Ihre E-Mail erreicht mich unter [info@karriereberater-akademie.de](mailto:info@karriereberater-akademie.de)



# Karriereberatung – ein Feld mit Zukunft

In diesem Kapitel erfahren Sie unter anderem

- warum die Karriereberatung boomen wird,
- in welchen Situationen die Klienten zum Berater kommen,
- was Coaching und Karriereberatung unterscheidet,
- wie Sie sich als Berater am Markt positionieren,
- und was Jodelfilme und Klientenbilder gemeinsam haben.

## Karriere als Klassiker

So mancher Ältere wird schmunzeln, wenn er den Begriff »Karriereberatung« hört. Hat er Karriere nicht auf eigene Faust gemacht, ohne jeden Rat von außen? Tatsächlich hat sich die Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten überschlagen. Wenn Ihnen diese Entwicklung bewusst ist, können Sie die Ansprüche an den modernen Karriereberater und das Potenzial dieses Feldes besser erkennen.

Vor 50 Jahren verlief eine Karriere noch so: Der Lehrer gab seinem Schüler nicht nur ein Abschlusszeugnis, sondern auch einen Rat mit auf den Weg. So bekam Hans F., der zwei linke Hände hatte, aber gut rechnen konnte, am Ende der zehnten Realschulklasse zu hören: »Geh' ins Büro, du taugst nicht fürs Handwerk.« Und weil sein Vater den Vorarbeiter der örtlichen Papierfabrik kannte, schickte Papa den Sohnmann bei der Fabrik vorbei. Ein paar Tage später war Hans F. per Handschlag eingestellt. Nach drei Jahren hatte er ausgelernt, durfte sich Bürokaufmann nennen und fühlte sich ausgestattet mit einem Vorrat an Berufswissen, der bis zur Rente reichen sollte.

Das Land war kerngesund, das Wirtschaftswunder wucherte wie eine zauberhafte Schlingpflanze: Es griff sich jeden, der auf dem Arbeitsmarkt zu haben war, ob Akademiker oder Hilfsarbeiter. Dass Hans F. nach seiner Ausbildung übernommen wurde, war völlig selbstverständlich. Sein Gehalt wurde angehoben, die Aufgabe blieb, der Trott begann.

Zugegeben, seine Arbeit war keine Herausforderung. Aber er ging nicht in die Firma, um sich zu vergnügen, er wollte Geld verdienen. Inzwischen hatte er eine Familie gegründet, ein Häuschen gebaut und stotterte Schulden ab. Da kam es gerade recht, dass ihn eines Tages ein Bauunternehmer ansprach. Man brauche Verstärkung fürs Büro. Hans F. nannte sein Gehalt, bekam einen Hunderter mehr und wechselte. In der Hochbaufirma verbrachte er den Rest seines Berufslebens, die letzten Jahre noch vorm Computer. Mit 63 Jahren und einer etwas angeschlagenen Wirbelsäule ging er in Rente.

Wie aufs Gleis gesetzt, wie am Schnürchen gezogen: So sahen viele Berufslaufbahnen noch vor einer Generation aus. Mancher war erfolgreich, ohne dass er je eine Bewerbung schrieb, im Vorstellungsgespräch saß, seinen Fuß in ein Arbeitsamt setzte. Man brauchte keine Arbeitszeugnisse, verfasste kaum Lebensläufe, blieb über Jahrzehnte bei ein und derselben Firma. Begriffe wie »Assessment Center«, »Headhunter« oder »Mobbing« klangen so fremd wie Chinesisch. Karriereberatung für Arbeitnehmer war überflüssig

wie ein Schwimmkurs für Fische. Die meisten Menschen hatten ohnehin keine großen Ansprüche: Sie wollten vor allem Arbeit. Und die flog ihnen reichlich zu.

## Ein Königreich für eine Beratung

Wie haben die Zeiten sich gewandelt! Die See des Arbeitsmarktes schlägt hohe Wellen, und wer sich in diesen Fluten behaupten will, braucht einen zuverlässigen Kompass. Berufliche Erfüllung ist kein Selbstläufer mehr. Rund 2,5 Millionen Menschen sind in Deutschland arbeitslos. Viele zittern um ihren Job, weil ihnen die künstliche Intelligenz den Rang abläuft. Und wo die Geschäfte brummen, nagen oft Stress und Frust an der Arbeitsfreude. Die Schere zwischen Hoch- und Schlechtqualifizierten, zwischen Gut- und Geringverdienern, öffnet sich immer weiter. Jeder Arbeitnehmer ist zur »Ich-AG«, zum Unternehmer in eigener Sache geworden.

Der Arbeitsvertrag ist kein Bündnis fürs Leben mehr. Soziologen schätzen, dass ein junger Arbeitnehmer von heute bis zur Rente elfmal den Arbeitgeber wechseln wird, auch unfreiwillig: Immer mehr Firmen wollen »schlanker« werden, bauen Mitarbeiter wie überflüssige Pfunde ab. Nichts ist mehr selbstverständlich, auch nicht Gehaltserhöhungen, Beförderungen und Fortbildungen; nur wer fordert, wird noch gefördert. Gleichzeitig steigt der Anspruch der Berufstätigen: Das Gehalt soll kein Schmerzensgeld mehr sein, sie wünschen sich Erfüllung am Arbeitsplatz, sinnvolle Aufgaben.

Wie Unternehmensberatung den Erfolg einer Firma sichert, so kann Karriereberatung dem Berufstätigen ein Kompass sein, kann ihm helfen, den richtigen Kurs einzuschlagen, schwierige Situationen zu überblicken und den Hafen seiner Ziele sicher anzusteuern.

Würde Hans F. heute sein Berufsleben antreten, die Karriereberatung könnte ihn immer wieder vorwärts bringen:

- Nach der Schule würde er vor einer verwirrenden Vielfalt von Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten stehen. Für welche sollte er sich entscheiden? Unterstützen könnte ihn: *Karriereberatung*.



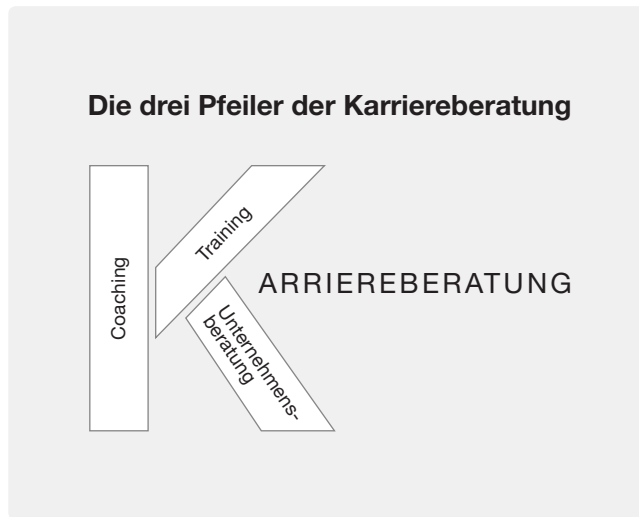
- Hans F. muss Dutzende von Bewerbungen und Lebensläufen schreiben, um einen Ausbildungsplatz zu finden. Wie sehen die optimalen Bewerbungsunterlagen aus, wie entschlüsselt er vorher die chiffrierte Sprache der Stellenausschreibungen?
- Nach seiner Ausbildung zum Computerfachmann wird Hans F. nicht übernommen. Wie geht es jetzt weiter? Soll er doch noch Informatik studieren?
- Hans F. studiert Informatik.
- Danach bewirbt er sich erneut. Wer sagt ihm, welche Konsequenzen es für seine Karriere hat, ob er in einem großen oder kleinen Unternehmen startet? Wer sagt ihm, welches Gehalt er fordern kann und wie er seinen Lebenslauf optimal verkauft?
- Am Arbeitsplatz wird er in einen Konflikt mit einem Kollegen verwickelt – wie kann er mit der Situation umgehen?
- Nach einigen Jahren muss die neue Firma viele Mitarbeiter entlassen. Soll Hans F. kämpfen um seinen Arbeitsplatz? Soll er mit ganzer Energie einen neuen Job suchen? Kann ein Headhunter helfen?
- Hans F. findet einen neuen Arbeitsplatz und will Karriere machen. Doch wie bringt er seinen Chef dazu, ihn zu befördern? Wie stellt er die Weichen in Jahres- und Zielgesprächen? Wie findet er die richtige Balance zwischen Freizeit und Arbeit?
- Welches Gehalt kann Hans F. für den Aufstieg fordern? Woher weiß er, wie hoch sein Marktwert ist und welche Vergütungsmodelle für ihn infrage kommen? Wie kann er sich beim Verhandeln durchsetzen?
- Als Führungskraft gerät er ins Hamsterrad der Überstunden, sein Leben gerät aus dem Lot. Wie kann er die Work-Life-Balance wieder herstellen?
- Schließlich strebt Hans F. in eine Selbstständigkeit. Das nötige Fachwissen und die Kontakte hat er. Aber wie nutzt er seine Ressourcen am besten?

In all diesen Situationen könnten Sie als *Karriereberater* entscheidende Anstöße geben.

## Die K-Frage – oder: Versuch einer Definition

Am Anfang steht die »K-Frage«: Karriereberatung – was ist damit gemeint? Ist der Karriereberater ein Guru, der Ratschläge wie Kochrezepte austeilt, auf dass bei seinen Klienten im Berufsleben nichts anbrenne? Oder tut er nichts anderes als ein Coach, hält er sich mit eigenen Ratschlägen zurück, kitzelt er seine Klienten mit Fragen aus der Reserve, ist er ein Geburtshelfer für Gedanken? Oder ist der Karriereberater ein Trainer, der sich aber nicht an Gruppen wendet, sondern einzelne Klienten durch den Rollenspielparcours lotst und fit für Herausforderungen macht?

Die Karriereberatung ist eine Mischform; sie enthält Elemente aus Coaching, Training und Unternehmensberatung.



*Die Karriereberatung setzt sich aus Elementen des Coachings, des Trainings und der Unternehmensberatung zusammen*

Die Unterschiede zwischen Coaching und Karriereberatung sollten Sie kennen, gerade falls Sie bislang als Coach arbeiten. Wie definiert sich der klassische Coach? Nach Christopher Rauen wie folgt:

- Der Coach führt einen interaktiven, personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess durch.
- Er sorgt für eine Basis der gegenseitigen Akzeptanz und des Vertrauens. Die Beratung muss für den Klienten freiwillig sein.
- Er leistet Hilfe zur Selbsthilfe, fördert Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung.
- Er setzt auf transparente Interventionen und verzichtet auf Manipulation.
- Er berät auf der Grundlage eines Coachingkonzepts, das sein Vorgehen erklärt und dem Klienten transparent macht.
- Er führt mehrere Sitzungen durch, die zeitlich begrenzt sind.
- Er richtet sich an bestimmte Personen mit Führungsverantwortung.
- Er verfügt über psychologische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie praktische Erfahrung im Hinblick auf die Anliegen des Gecoachten (Rauen 2005).

Wo liegen die Unterschiede zwischen Karriereberatung und Coaching? Fünf Differenzen, auch über diese Definition hinaus, stechen ins Auge:

**Nicht nur für Manager:** Der Karriereberater wendet sich ausdrücklich *nicht* nur an Führungskräfte. Vielmehr spricht er *alle* Berufstätigen an. Jeder, der arbeitet – ob Freiberufler, Fachkraft oder Aufstiegswilliger – ist ein potenzieller Klient. Dagegen hat es der Coach fast nur mit Führungskräften zu tun. Die Firma, der Auftraggeber, gibt ihm diese Gruppe als Klienten vor. Das Coaching gilt als Privileg, es kommt erst ab einer bestimmten Hierarchieebene infrage. Auch wegen der Kosten.

**Der Klient ist Auftraggeber:** Der Karriereberater handelt nicht im Auftrag einer Firma, er schließt direkt mit seinem Klienten einen Vertrag. Großer Vorteil: Der Berater ist glaubwürdiger, der Klient oft motivierter. Der Coach, den die Firma bezahlt, kämpft immer mit dem Verdacht, nur der verlängerte Arm der Geschäftsführung zu sein. Aber betont die Definition von Rauen nicht die Freiwilligkeit? Theoretisch mag das zutreffen, praktisch kaum. Wer als Führungskraft ein Coaching vom Chef »ans Herz gelegt« bekommt, kann kaum »nein« sagen, ohne seiner Karriere zu schaden. So kommt es manchmal zu einer unfreiwilligen Freiwilligkeit, zu einer halbherzigen Verunfetehe zwischen Coach und Klient.

Der Coach steckt in der Zwickmühle. Er wird dafür bezahlt, die Interessen eines Unternehmens zu vertreten. Gleichzeitig soll er einen Arbeitnehmer aufrichtig beraten. Was, wenn die Interessen nicht deckungsgleich sind? Was, wenn der Klient gut beraten wäre, seine Firma mangels Aufstiegschance zu verlassen? Welcher Coach riskiert es, seinem Auftraggeber zu schaden? Aber wer will seinem Klienten schaden?

Die unabhängige Karriereberatung kann erfrischend sein, weil man nicht zwei Göttern gleichzeitig dienen muss. Und sie ist effektiv, weil die Klienten das Gespräch aus freien Stücken und auf eigene Kosten suchen. Das Barometer ihrer Motivation steht auf Hochdruck.

**Einmal-Termine sind möglich:** Der Karriereberater führt nicht grundsätzlich mehrere Sitzungen durch, er bietet auch einmalige Termine an. Lässt sich ein Beratungsauftrag denn in dieser Kürze bewältigen? Das hängt davon ab, was der Klient erreichen will und wie der Berater seine Rolle definiert. Wenn einer zum Beispiel sein Vorstellungsgespräch oder seine Gehaltsverhandlung proben möchte, kann schon ein Kurztermin die Erfolgchancen steigern.

Bei der kurzzeitigen Karriereberatung kommen häufig Elemente aus dem Training zum Einsatz, zum Beispiel das Rollenspiel. Wer als Berater vor Einzelterminen zurückscheut, weil er seine »Schützlinge« zu früh loslassen muss, sollte sich fragen: »Habe ich genug Vertrauen in die Eigenverantwortung meiner Klienten?«

**Karriere- statt BWL-Fachmann:** Während der Coach laut Rauen betriebswirtschaftliche Kenntnisse braucht, also die offiziellen Seiten der Geschäftswelt kennen sollte, ist der Karriereberater ein Fachmann für die inoffiziellen Spielregeln, für den doppelten Boden. Er weiß, was in der Firmenbroschüre steht: dass immer die Fleißigsten befördert werden, dass die Gehaltsstruktur wunderbar gerecht ist und so weiter. Aber er weiß auch, dass die Wirklichkeit anders aussieht. Vor allem weiß er, wie der Klient diese heimlichen Spielregeln für seine eigenen Ziele und seine eigene Zufriedenheit im Beruf nutzen kann.

**Höherer Informationsanteil:** Viele Klienten bringen konkrete Sachfragen mit, etwa zu ihren Bewerbungsunterlagen, zu Fortbildungen, zu Gepflogenheiten in Verhandlungen. Der Informationsanteil liegt bei der Karrierebe-

ratung deutlich höher als im Coaching. Aber der Karriereberater sollte sich hüten, die Weisheit mit Löffeln an seine Klienten zu reichen, ohne vorher zu erkunden, was diese auf ihrem eigenen Erfahrungsteller liegen haben! Denn nur in Kombination mit dem Individuellen, mit den speziellen Erfahrungen des Klienten und Gepflogenheiten in einer bestimmten Firma, wachsen den Ratschlägen die Flügel des praktischen Nutzens.

Trotz dieser Unterschiede: Fast jedes Coaching besteht auch aus Karriereberatung, jede Karriereberatung auch aus Coaching. Für dieses Buch habe ich den Begriff »Karriereberatung« gewählt, weil er deutlich machen soll: Im Mittelpunkt steht das Berufsleben, stehen die Interessen des Klienten.

## Im Trainingslager

Was hilft die beste Beratung, wenn sie im Berufsleben keine Früchte trägt? Die Trainingselemente der Karriereberatung wirken wie Zahnräder: Sie sorgen dafür, dass die Theorie in die Praxis greift, dass man den Klienten in kurzer Zeit auf eine Schlüsselsituation, etwa eine Verhandlung oder ein Vorstellungsgespräch, vorbereiten kann. Anders als bei den coachenden Abschnitten der Beratung geht es nicht so sehr darum, in die Tiefe zu dringen und zu analysieren, wie der Klient seine berufliche Aufgabe und seine Rolle versteht. Ihn für eine bestimmte Herausforderung fit zu machen, schnell und punktgenau – darauf kommt es an.

Wenn der Coach der Orthopäde ist, der ein Röntgenbild erstellt, dann ist der Trainer der Krankengymnast: Seine Übungen können Soforthilfe leisten. Der Karriereberater ist Coach *und* Trainer. Wie er diese Rollen gewichtet, hängt vom Anliegen des Klienten und von der Dauer der Beratung ab. Je kürzer die Beratung, desto höher der Trainingsanteil.

Im Gegensatz zur Rückengymnastik können die Trainingselemente der Karriereberatung, so das Rollenspiel, schon bei kurzer Anwendung für einen langfristigen Erfolg sorgen. Wer zum Beispiel nach einem Training in einem Vorstellungsgespräch überzeugt, bekommt den Zuschlag. Wenn er seinen Job gut macht, verliert er diesen nicht wieder, nur weil seine Rhetorik im Alltag schwächer als im Bewerbungsgespräch ist. Er war genau zum richtigen Zeitpunkt fit – so wie ein Sportler beim Wettkampf.

In der Rolle des Trainers sind Sie aktiver denn als Coach: Sie legen den Parcours fest, erläutern dem Klienten die Übung, geben ihm ein Feedback.

Für diese Abläufe, sagen wir eine Rhetorikübung, sind eindeutig Sie der Experte – nicht Ihr Klient. Das Ziel des Beraters ist es, dem Berufstätigen zu einem Ablaufmuster zu verhelfen, das sich in einer Schlüsselsituation abrufen lässt. Dazu vermitteln Sie ihm Wissen und geben ihm die Chance, es sofort anzuwenden. In der Regel ergänzen sich coachende und trainierende Elemente in der Karriereberatung – wobei das Pendel bei der kurzzeitigen Beratung eher in Richtung Training, bei der langfristigen eher in Richtung Coaching ausschlägt.

### Praxistipp: Rollensignale



Signalisieren Sie Ihrem Klienten, welche Rolle Sie gerade einnehmen, etwa durch Sätze wie: »Jetzt haben wir ergründet, welche Punkte in Ihrer Rhetorik Sie verbessern wollen. Sind Sie einverstanden, dass ich Sie bei einer Übung anleite, die Ihnen helfen kann?« Erst durch sein Einverständnis springt die Ampel auf Grün. Wer als Karriereberater ohne Ankündigung umschaltet, etwa vom geduldigen Zuhörer zum bestimmenden Trainer, sorgt bei seinem Klienten für Verwirrung.

Trainingsübungen sind sehr effektiv, denn sie bewirken, dass sich Nervenbahnen im Gehirn bilden. Stellen Sie sich das so vor, als würde man eine Schneise in den Dschungel schlagen. Der Klient lernt beim Anwenden. Ist der Weg erst einmal frei, fällt es ihm viel leichter, die gleiche Richtung wieder einzuschlagen.

## Firma »ICH«, gut beraten

Zwei Teile des Puzzles haben Sie nun kennengelernt: das Coaching und das Training. Der dritte Puzzlestein, der das Bild der Karriereberatung komplett macht, ist die Unternehmensberatung. Während der Coach vor allem fragt und der Trainer vor allem übt, setzt der Unternehmensberater seinen Schwerpunkt aufs Informieren.

Warum stehen sich Unternehmens- und Karriereberatung so nahe? Weil Arbeitnehmer kleine »Firmen« sind! Die Berufswahl ist die Existenzgründung, das Gehalt der »Aktienkurs«, die Vorgesetzten sind die Abnehmer (der Leistung). Auch der Berufstätige hat »Wettbewerber«, muss für die eigene Leistung werben und ist – spätestens als Bewerber – auf »Auftraggeber« angewiesen. Er ist eine »Ich-AG« im besten Sinne.

Was für Firmen schon lange selbstverständlich ist, nämlich sich professionell beraten zu lassen, wird für Mitarbeiter bald selbstverständlich sein.

Es lohnt sich, die Parallelen zwischen Karriere- und Unternehmensberatung zu identifizieren. Die klassische Unternehmensberatung setzt sich aus drei Bereichen zusammen, die alle Parallelen zur Karriereberatung aufweisen und für Anregungen gut sind.

## Strategieberatung

**Unternehmensberater:** Es geht darum, den Unternehmensdampfer langfristig auf den richtigen Kurs zu bringen. Wohin entwickelt sich der Markt? Welche Eisberge lauern unter der Oberfläche? Wie kann es gelingen, Unternehmensphilosophie, -politik und -strategie zukunftsfähig zu gestalten? Zum Beispiel wird an strategischen Marketingthemen oder an Unternehmensstrukturen gefeilt.

**Karriereberater:** Wenn Sie Klienten über einen längeren Zeitraum begleiten, etwa auf dem Weg zu ihrem Traumjob oder zu einer Beförderung, gehen Sie ähnlich vor: Sie vergleichen die aktuellen Qualitäten Ihres Klienten mit den künftigen Anforderungen des Marktes. Was kann er tun, um sich besser zu positionieren? Fährt er auf dem richtigen Unternehmensdampfer – oder wäre ein Wechsel fällig? Welche Fortbildungen könnte er besuchen, welche Netzwerke knüpfen, um bessere Chancen für die Zukunft zu haben? Gemeinsam schmieden Sie an einer Erfolgsstrategie.

## Organisationsberatung

**Unternehmensberater:** Es geht um die Abläufe, um die Prozesse im Unternehmen. Stimmen die internen Hierarchien – oder sind sie zu flach oder steil? Weiß eine Abteilung, was die andere tut? Wird der Kontakt zum Kunden optimal gestaltet? Kommen Projektmanagement, Logistik und Managementsysteme ohne Reibungsverluste aus? Vorschläge zur Optimierung werden entwickelt.

**Karriereberater:** Jeder Klient ist seine eigene Organisation – er muss sich organisieren, muss am Arbeitsplatz eine Rolle ausfüllen. Doch gelingt ihm das optimal? Stimmen sein Zeit- und Prioritätenmanagement? Konzentriert

er sich auf jene 20 Prozent seiner Arbeit, die seinen Erfolg im Beruf ausmachen? Bekommt er alle Informationen, die er für seine Arbeit braucht? Ist er bei den wichtigen Meetings eingeladen? Versteht er es, seine Arbeit nicht nur effektiv zu erledigen, sondern auch effektiv zu kommunizieren? Hat er ein klares Verständnis von seiner beruflichen Rolle? Der Berater analysiert die Ausgangslage und entwickelt mit seinem Klienten Reformideen.

## Human-Resource-Beratung

**Unternehmensberater:** Bei diesem Punkt dreht sich in der Firma alles um den Mitarbeiter. Wie holt man die besten Kräfte an Bord? Wie stellt man sicher, die richtigen Mitarbeiter zu befördern? Durch welche Maßnahmen lassen sich Führungskräfte unterstützen (zum Beispiel Coaching)? Wie sieht die Gehaltsstruktur aus, wie der Personalbedarf, wie die Einsatzplanung?

**Karriereberater:** Was für die Firma »Human Resource« ist, sind für den Mitarbeiter die Vorgesetzten und die Kollegen. Wie gestaltet er sein Verhältnis zu ihnen optimal? Wie kann es ihm gelingen, den direkten Vorgesetzten als Förderer in Gehalts-, Karriere- und Arbeitsverteilungsfragen zu gewinnen? Und welche sozialen Kompetenzen benötigt er, um aufkommende Konflikte zu regeln? In diesen Fragen kann ihn der Berater unterstützen, zum Beispiel im Rahmen einer langfristigen Karriereplanung und der Weiterbildungsberatung.

Manchmal werde ich gefragt: »Muss ein Karriereberater die Unternehmenswelt aus eigener Erfahrung kennen?« Natürlich ist das von Vorteil. Wer eine Führungsposition bekleidet hat, kann seine Erfahrung nutzen. Er weiß, wie man Zielgespräche führt, Mitarbeiter einstellt, Gehälter verhandelt. Er kann sich in Chefs versetzen, kennt die heimlichen Spielregeln der Karriere. Diese Erfahrung verleiht Kompetenz und Glaubwürdigkeit.

### Kurzdefinition der Karriereberatung

Die Karriereberatung soll Menschen im Beruf wirksam unterstützen mit Methoden aus Coaching, Unternehmensberatung und Training. Der Berater stellt Fragen, gibt fachliche und psychologische Informationen und bietet Übungen an, damit der Kli-





ent seine Ausgangslage reflektieren kann, seine Ziele identifizieren und die Palette seiner Bewertungs- und Verhaltensmuster um neue Farben ergänzen. Die kurzzeitige Karriereberatung bereitet punktgenau auf Schlüsselsituationen vor, etwa auf Vorstellungsgesprächen und Gehaltsgesprächen. Sie trainiert in erster Linie Verhaltensweisen. Die langfristige Karriereberatung zielt darauf ab, den Standort zu bestimmen, Visionen zu entwickeln und verkrustete Bewertungs- und Verhaltensmuster aufzubrechen.

Allerdings lässt sich solches Wissen auch indirekt erwerben: durch Gespräche mit Praktikern, durch Bücherstudium und nicht zuletzt durch ständige Rückmeldungen aus der Beratungspraxis. Darum kann auch ein Psychologe, der nie als Festangestellter in einem Unternehmen war, zu einem exzellenten Karriereberater wachsen.

Letztlich ist Wissen, sowohl über Karriere als auch über Beratung, lediglich die Basis. Ohne den brennenden Wunsch, einen Klienten vorwärtszubringen, ohne den festen Glauben an seine Ressourcen, wird der Berater wenig bewirken. Eine Beratungstechnik, die nicht von menschlicher Wärme getragen wird, ist wie ein eleganter Maßanzug, zu dem der passende Körper fehlt – ein lebloses Häuflein »Stoff«. Nur wer sich begeistert, kann begeistern. Nur wer an seine Klienten glaubt, dem glauben seine Klienten.

## Spezialist oder Allrounder – was wollen Sie sein?

Ob Bewerbung oder Beförderung, Gehalts- oder Zielgespräch, Outplacement oder Work-Life-Balance, Konfliktberatung oder Karriereweichenstellung – die Herausforderungen der Karriereberatung sind so zahlreich, dass Sie sich vielleicht fragen: »Soll ich überhaupt auf so vielen Hochzeiten tanzen? Oder wäre es klüger, mich auf Anhub zu spezialisieren? Zum Beispiel auf Bewerberberatung? Oder auf Work-Life-Balance?«

Die Zahl der Hochzeiten kann täuschen: Überall wird nach ähnlichen Melodien getanzt. Wer als Berater ein Feld beherrscht, ist damit auch für angrenzende Themen prädestiniert. Nehmen Sie mein Hauptfeld, die Gehaltsberatung. Als Spezialist für schwierige Verhandlungen, als »Deutschlands renommiertester Gehaltscoach«, wie mich die »Wirtschaftswoche« nennt, kennt mich das breite Publikum. In Wirklichkeit bin ich eher Allrounder als Fachmann, eher Karriere- als Gehaltsberater. Und doch: Mein Wissen aus zahlreichen Gehaltsberatungen, über Verhandlungstechniken, Gehalts-

strukturen und Entscheidungswege, befruchtet die anderen Beratungen. Ob es um Bewerbungs- oder Beförderungs-, um Ziel- oder Beurteilungsgespräche geht: Immer treffen zwei Positionen aufeinander, immer wird verhandelt. Immer ist es wichtig, klare Ziele zu haben und Win-win-Lösungen zu finden. Immer ist der Schlüssel zum Erfolg, sich perfekt in den Kopf seines Verhandlungspartners, meist eines Vorgesetzten, zu versetzen. Immer kommt es darauf an, die Hierarchien und die Entscheidungswege zu kennen. Diese Melodie zieht sich durch alle Sparten der Karriereberatung.

Wer ein guter Outplacementberater sein will, muss zugleich ein guter Bewerbungsberater sein. Wer Menschen vor Zielgesprächen unterstützen will, muss zugleich als Karriereentwickler in der Lage sein, Ziele mit ihnen zu entwerfen. Wer seinem Klienten zu einem besseren Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben verhelfen will, sollte es zugleich als Konfliktberater schaffen, ihm den Weg aus einem Zwist zu weisen. Und was bringt die beste Beratung fürs Vorstellungsgespräch, wenn der Berater im Rahmen der Karriereplanung nicht klärt, ob der Klient überhaupt bei der für ihn richtigen Firma einsteigt?



*Zusammenhänge in der Karriereberatung: Die einzelnen Beratungsfelder befruchten sich gegenseitig.*

Die Räder der Karriereberatung greifen ineinander. Wenn Sie sich nicht in einer Nische verschanzen, sondern in mehreren Bereichen arbeiten, wächst Ihr Horizont als Berater.

Klug ist es, mehrere Felder zu beackern. Aber klug ist es ebenfalls, in der Außendarstellung einen markanten Schwerpunkt zu setzen; sonst wird man verwechselbar. Wenn Sie einen Markt erobern und sich abheben möchten, müssen Sie Spezialitäten anbieten.

Überlegen Sie, falls Sie als Karriereberater ins Geschäft kommen wollen: Welches Feld würde Ihren Neigungen entsprechen und zugleich für eine starke Öffentlichkeitswirkung sorgen? Als Karriereberater Nummer 735 werden Sie keinen Reporter hinterm Ofen hervorlocken. Aber wenn Sie zum Beispiel die Beratung der Betroffenen von Massenentlassungen betonen, als erster »Entlassungsoffer-Berater« in Deutschland, sind Ihnen Schlagzeilen und folglich auch Klienten sicher. Erst recht, wenn Sie gleichzeitig noch ein Buch verfassen.

Ich spreche aus Erfahrung. Als »Deutschlands erster Gehaltscoach«, als Autor des Buches »Geheime Tricks für mehr Gehalt«, wurde ich sofort ein Liebling der Medien. In Titelgeschichten von »Stern« und »Wirtschaftswache«, von »ManagerMagazin« und »Focus Money«, ja sogar in Artikeln der »Bild«-Zeitung war ich vertreten. Etliche TV-Auftritte und Interviews mit Nachrichtenagenturen haben für mich die Werbetrommel gerührt. Die Klienten konnten mich gar nicht übersehen. Später schob ich weitere und breitere Themen nach, auch bei den Büchern – zum Beispiel »Lexikon der Karriere-Irrtümer«. Von zehn Beratungen, die ich heute gebe, kreisen nur noch drei bis vier um das Thema »Gehalt«.

Nicht selten sitzen mir bekannte Gesichter gegenüber. Der typische Klient ist treu. Stellen Sie ihn in der Beratung zu einem Anliegen zufrieden, sagen wir bei einer Bewerbung, kommt er später mit anderen Herausforderungen wie Life-Balance-Fragen wieder auf Sie zurück. Das Fundament des Vertrauens ist gelegt, Sie kennen die Vorgeschichte, können ohne Geplänkel mit der Beratung loslegen. Wie spannend, wenn Sie einen Menschen durch seine berufliche Karriere von Station zu Station begleiten können, statt ihn nur ein einziges Mal an einem bestimmten Bahnhof zu treffen (wie es das Schicksal des absoluten Spezialisten ist).

### Praxistipp: Sorgen Sie für Input!



Eine breite Aufstellung als Karriereberater setzt ebenso eine breite (Fort-)Bildung voraus. Lassen Sie daher keine Woche vergehen, ohne in Büchern und Fachmagazinen zu schmökern. Tauschen Sie sich aus mit Beraterkollegen und Personalern, mit Arbeitsrechtlern und (Ex-)Managern. Besuchen Sie Fortbildungen zu Fachthemen, zum Beispiel Workshops in Personalauswahl, buchen Sie Seminare für Karriereberater, halten Sie Ausschau nach einem Mentor. Sammeln Sie Erfahrung, indem Sie sich selbst bei Ihrer Karriereplanung beraten lassen. Bitten Sie Klienten nach der Beratung um ein Feedback, mündlich oder auf einem speziellen Fragebogen. Je größer Ihr Input, je besser Ihr Netzwerk ist, desto sicherer werden Sie sich auf dem weiten Parkett der Karriereberatung bewegen. Erst recht, wenn Sie Ihre Beratungsergebnisse und -erlebnisse regelmäßig in der Supervision reflektieren.

### Anlässe: Nicht aus heiterem Himmel

Eine Karriereberatung kommt selten aus heiterem Himmel – oft liegt ein wichtiges Gespräch wie eine drohende Gewitterwolke über dem Klienten. Oder der Wind einer Beziehung hat gedreht, zum Beispiel gibt es Ärger mit dem Chef. Oder eine plötzliche Veränderung hat die Berufswelt des Klienten erschüttert, vielleicht ist er von einem Tag zum nächsten arbeitslos geworden. Oder er ist – für manchen genauso bedrohlich! – über Nacht zur Führungskraft aufgestiegen. Auch äußere Anlässe, so der Verkauf einer Firma oder eine Fusion, sorgen für Unsicherheit und Zukunftsängste. Ebenso kann Stress durch Unzufriedenheit mit einem Job zermürben.

Wie soll der Klient die neue, wie soll er eine gleichbleibend schlechte Situation meistern? Er fühlt sich überfordert. Mag sein, er hat bereits negative Erfahrungen gemacht, zum Beispiel mit einem Gehaltsgespräch. Mag sein, es fehlt ihm an Erfahrungen, zum Beispiel mit einer Arbeitslosigkeit. Mag sein, er hat im Vorfeld selbst Anläufe zur Problemlösung unternommen, ist damit aber gescheitert, zum Beispiel bei Konflikten oder einer frustrierenden Arbeitssituation.

Die Palette seiner Verhaltensmuster scheint eine Farbe, die jetzt nötig wäre, nicht zu enthalten. Oder ist er nur farbenblind? Übersieht er Möglichkeiten? In all diesen Fällen führen Leidensdruck, Ungewissheit und nicht zuletzt der Wunsch, die Not doch noch zur Tugend zu machen, zum Kontakt mit einem Karriereberater. Der Klient sucht den Rat eines neutralen Profis, um Orientierung zu bekommen.

Erstaunlicherweise haben viele Klienten ein großes Redebedürfnis. Manchmal kommt es mir vor, als würde ein Damm des Schweigens brechen. Frage ich dann, »Sprechen Sie denn auch mit Ihrem Partner oder im Freundeskreis über Berufsthemen?«, kommt meist eine Antwort wie: »Ja, am Rande.« Auf Nachfrage stellt sich heraus, dass sich diese Gespräche oft auf das Lästern über den Chef beschränken, auf Anekdoten über Kollegen und den Tusch auf die eigene Leistung.

Die wesentlichen Fragen, etwa die nach dem eigenen Karriereziel, bleiben auf der Strecke. Mit Freunden redet man eher über Urlaubs- als über Karriereziele. Niemand will als übertrieben ehrgeizig gelten. Also behält jeder sein Karriereziel für sich. Niemand will als geldgierig gelten. Also schweigt er über das demnächst anstehende Gehaltsgespräch. Und wer will sich schon blamieren, falls seine Bewerbung scheitert? Also suchen manche sogar heimlich nach einem Job.

Deshalb tragen so viele Menschen mit ihren beruflichen Problemen einen einsamen Kampf aus und drehen sich im Kreis. Allein die Möglichkeit, mit einem neutralen Menschen zu sprechen, kann schon viel bewirken. Oft reicht ein winziger Anstoß des Beraters, damit sich im Kopf des Klienten wahre Lawinen lösen.

**Beispiel:** Vor einiger Zeit habe ich den Mitarbeiter eines großen Energieunternehmens beraten. Bei unserem Gespräch fragte er immer wieder nach Wegen, wie sich sein unerträglich langweiliger Job erträglicher gestalten ließe. Bei jeder Gelegenheit driftete er zu seinem geliebten Hobby, zum Golfen ab (Handicap 12!). Irgendwann sagte ich: »Bei mir entsteht der Eindruck, Ihre Begeisterung fürs Golfen ist wesentlich größer als Ihre Begeisterung für den Beruf. Nun können Sie aus Ihrem Beruf nicht Golfen machen – aber vielleicht Golfen zu Ihrem Beruf?« Kaum hatte ich den Satz ausgesprochen, sprudelte er schon los mit Ideen, was er als Geschäftsführer des örtlichen Golfclubs unternähme. Welche Turniere er ausrichten, welche Sponsoren er gewinnen würde. Sogar die Architektur eines neuen Klubhauses hatte er schon im Kopf. Und sein Unterbewusstsein hatte schon längst registriert, dass der bisherige Geschäftsführer nur eineinhalb Jahre vor seiner Rente stand. Dreimal dürfen Sie raten, in welche Richtung die Beratung lief!



Das kann die Beratung erleichtern: Ehe Klienten zum Berater kommen, gehen sie mit ihrem Problem schwanger. Während sie noch glauben, am tiefsten Punkt des Tunnels festzustecken, schimmert schon das Licht. Eine Erfahrung teilen Karriereberater mit Psychologen: Gerade Klienten, die den