



Überarbeitete
Auflage mit
Online-Tipps!

Andrea Schlösser & Karin Kiesele

Job-Coaching

Arbeitssuchende für den Arbeitsmarkt
fit machen

- ▶ Der Prozess des Job-Coachings
- ▶ Herausforderungen des Job-Coachings
- ▶ Methoden im Job-Coaching

Andrea Schlösser & Karin Kiesele
Job-Coaching
Arbeitssuchende für den Arbeitsmarkt fit machen

Reihe
Coaching Skills kompakt
Band 9



www.junfermann.de



blogweise.junfermann.de



www.facebook.com/junfermann



twitter.com/junfermann



www.youtube.com/user/Junfermann



www.instagram.com/junfermannverlag

ANDREA SCHLÖSSER & KARIN KIESELE

JOB-COACHING

ARBEITSSUCHENDE FÜR DEN ARBEITSMARKT FIT MACHEN

2., überarbeitete Auflage

Junfermann Verlag
Paderborn
2023



Copyright © Junfermann Verlag, Paderborn 2018
2., überarbeitete Auflage 2023

Coverfoto © PK-Photos – iStock

Illustrationen © Chrisavgi Matheou

Covergestaltung / Reihenentwurf Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG,
Paderborn

Satz & Layout Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG,
Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7495-0399-5

Dieses Buch erscheint parallel in diesen Formaten:

ISBN: 978-3-7495-0398-8 (EPUB), 978-3-7495-0397-1 (Print).

Inhalt

Wieso dieses Buch?	11
Einleitung.....	15
TEIL I: DER JOB-COACHING-PROZESS	25
1. Das Kontraktverhältnis.....	26
1.1 Die Beziehung Coach – Klient.....	26
1.2 Die Beziehungs-Tetrade im Job-Coaching	27
1.3 Virtuelle und reale Job-Coaching-Räume.....	29
2. Den Anfang und den Schluss gestalten.....	36
2.1 Der Anfang des Prozesses	36
2.2 Rapport, Pacing und Leading	38
2.3 Das Ende des Prozesses	39
3. Leinen los für das Job-Coaching.....	41
3.1 Die Schiffsreise des Job-Coachings.....	41
3.2 Der Prozess im Detail	42
3.3 Zielfindung	48
3.4 Ins Tun kommen – Prozessziele entwickeln und umsetzen	52
3.5 Coaching vs. Training.....	52
4. Herausforderungen und Grenzen	54
4.1 Grundwerte im Coaching	54
4.2 Der Umgang mit Hemmnissen im Job-Coaching.....	60
4.3 Grenzen: Wann macht ein Job-Coaching keinen Sinn (mehr)?	66
5. Hilfreiche Denk- und Arbeitsmodelle.....	68
5.1 Systemisches Denken und Kybernetik.....	68
5.2 Der Deming-Kreis	70
5.3 Die Logischen Ebenen.....	73
5.4 Das triadische Konzept.....	77

5.5	Die Theorie des Wandels	78
5.6	Das Lernzonenmodell.....	79
5.7	Die Phasen der Veränderung.....	80
5.8	Das Johari-Fenster – professionelles Feedback geben.....	82
5.9	Selbstkonzept, Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion.....	85
6.	Selbstfürsorge für Coachs	89
6.1	Abgrenzung und Psychohygiene.....	89
6.2	Achtsamkeit.....	90
TEIL II: METHODEN IM JOB-COACHING		93
7.	Gesprächstechniken	94
7.1	Aktives Zuhören, Paraphrasieren und Spiegeln	94
7.2	Utilisieren	95
7.3	Reframing.....	95
7.4	Positive Gesprächsführung: Worte beeinflussen unser Denken	97
7.5	Klientenzentrierte Gesprächsführung	97
7.6	Motivierende Gesprächsführung.....	99
8.	Fragetechniken	102
8.1	Columbo oder Holmes? Zwei Haltungen – zwei Vorgehensweisen.....	103
8.2	Wie fragen Sie als Job-Coach? – Das Fragen-Sakko	104
9.	Standortbestimmung.....	118
9.1	Analyse.....	118
9.2	Analytisch-strukturierende Methoden.....	119
9.3	Kreative Methoden.....	125
10.	Wertearbeit.....	132
10.1	Werte-(Bewusstseins-)Ebenen.....	132
10.2	Mit Werten im Job-Coaching arbeiten	133

11.	Biografiearbeit	142
11.1	Was ist Biografiearbeit?.....	142
11.2	Biografiearbeit im Job-Coaching	142
12.	Ressourcenarbeit	151
12.1	Was sind Ressourcen und wofür müssen wir sie aktivieren?.....	151
12.2	Wie arbeiten wir mit Ressourcen im Job-Coaching?.....	152
13.	Glaubenssatzarbeit	165
13.1	Was sind Glaubenssätze?.....	165
13.2	Mit Glaubenssätzen im Job-Coaching arbeiten.....	166
14.	Kompetenzanalyse	169
14.1	Wozu dient eine Kompetenzanalyse?.....	169
14.2	Methoden der Kompetenzanalyse	169
15.	Zielearbeit	176
15.1	Ziele – der Kern im Job-Coaching-Prozess	176
15.2	Methoden der Zielearbeit.....	176
16.	Storytelling	189
16.1	Welche Wirkung haben Geschichten?.....	189
16.2	Mit Geschichten arbeiten	190
17.	Konfliktbearbeitung	198
17.1	Wenn Konflikte ins Job-Coaching hineinspielen.....	198
17.2	Methoden der Konfliktbearbeitung.....	198
18.	Reflexion	209
18.1	Blitzlicht	209
18.2	Wetterbericht	209
18.3	Bildkarten	210
18.4	Schuhe	211
18.5	Schlüssel.....	211
18.6	Symbol.....	212
18.7	Spruch.....	212

19. Bewerbung.....	213
19.1 Der schriftliche Teil: die Bewerbungsunterlagen.....	213
19.2 Der mündliche Teil: Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch.....	218
Zu guter Letzt.....	230
Anhang	233
Webadressen	233
Sozialkompetenzen.....	236
Kompetenzliste.....	236
Werteliste	240
Lösung Rätsel.....	242
Quellen- und Literaturverzeichnis.....	243
Index	246
Die Autorinnen	250

Einige Listen, Fragebogen und Grafiken – zu erkennen an diesem Icon  – stehen Ihnen auf <http://www.junfermann.de> als Download zur Verfügung. Gehen Sie dafür auf die Artikelseite dieses Buches und scrollen Sie nach unten, bis zum Bereich „Mediathek“.

Hinweise zu Besonderheiten im Online-Coaching sind mit diesem Icon  gekennzeichnet.

Ein herzlicher Dank an all unsere Kollegen,
Klienten und Ausbildungsteilnehmer,
die uns ermutigt haben,
dieses Buch zu schreiben.

2018, bei Erscheinen der 1. Auflage, war die Job-Coaching Welt noch weitgehend analog. Inzwischen hat sich die gesamte Branche weiterentwickelt. Deshalb haben wir unser Buch in der 2. Auflage methodisch um Online-Tools und Anforderungen rund um das Online-Coaching ergänzt.

Wieso dieses Buch?

Durch die gestiegenen Anforderungen der modernen Arbeitswelt besteht, fünf Jahre nach Erscheinen der ersten Auflage, mehr Handlungsbedarf denn je, Personen, die von Arbeitslosigkeit betroffenen sind, wieder dauerhaft in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren.

Zum Berufsbild des Job-Coachs gehören zum einen Haltung und Methoden des klassischen Coachings, zum anderen werden auch Fachkenntnisse über den aktuellen Arbeitsmarkt sowie Erfahrungen im analogen und digitalen Bewerbermanagement gefordert. Das Wissen über Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten ist in diesem Beruf ebenfalls von Vorteil. Im Bereich Job-Coaching arbeiten viele Quereinsteiger, wie zum Beispiel Sachbearbeiter, Verwaltungsfachangestellte, Betriebswirte, Arbeitspsychologen, Schauspieler, Lehrer und Journalisten. Jede dieser Berufsgruppen bringt spezielle Fachkenntnisse mit, die sich durch eine fundierte Qualifizierung im Bereich Coaching gut einbringen lassen. Wer jedoch ohne eine Coaching-Ausbildung als „Job-Coach“ arbeitet, hat vermutlich keinen einschlägigen Methodenkoffer im Gepäck. Er arbeitet als Coach und ist wahrscheinlich mit den wichtigsten Coaching-Grundsätzen nicht vertraut.

Jeder Mensch trägt die Lösung für seine Probleme in sich. Das ist einer der Grundsätze, auf denen unsere Arbeit basiert. Auch in Zeiten des digitalen Wandels heißt Coaching für uns deshalb: Wir unterstützen und begleiten unsere Klienten professionell in ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Allein aus diesem Verständnis heraus kann „Coaching“ nicht gleichbedeutend mit „Beratung“ sein, in der wir Menschen Anleitungen und Expertenrat geben. Auch sind „Coachs“ üblicherweise keine „Trainer“, die neue Kenntnisse vermitteln und die Umsetzung von neuen Fähigkeiten mit ihren Teilnehmern einüben. Diese grundlegend verschiedenen inneren Haltungen deutlich vor Augen zu haben ist uns wichtig.

Wir schulen Job-Coachs und unterstützen sie in ihrer täglichen Arbeit. Aus eigener Erfahrung kennen wir die Besonderheiten und Herausforderungen des Berufsbilds. Mit dieser überarbeiteten Neuauflage möchten wir allen Job-Coachs ein aktuelles und praxisorientiertes Handbuch zur Verfügung zu stellen. Ausgelöst durch den digitalen Wandel hat sich der Arbeitsmarkt rasant verändert. Für Job-Coachs, die weiterhin im Auftrag

von Behörden und sozialen Trägern unterwegs sind, um Arbeitssuchende hier zu unterstützen, heißt das: Die Anforderungen sind gestiegen und noch vielfältiger geworden. Deshalb haben wir uns dazu entschlossen, unser Buch zu aktualisieren und auf die veränderten Rahmenbedingungen einzugehen.

In diesem Buch finden Sie zahlreiche Denkmodelle, Methoden und Techniken, die sich in unserer täglichen Praxis analog und online bewährt haben. Im Fokus steht für uns der Praxistransfer – damit Sie dieses Buch vor allem in Ihrer täglichen Arbeit nutzen können. Wir haben aus diesem Grund auf umfangreiche theoretische Ausführungen bewusst verzichtet und uns auf das Wesentliche beschränkt.

Wir freuen uns, dass Sie sich für dieses Buch entschieden haben. Bevor es richtig losgeht, noch ein paar Worte in eigener Sache:

Wir möchten an dieser Stelle von ganzem Herzen „Danke“ sagen für das Vertrauen, das uns von unseren Klienten entgegengebracht wurde! Wir haben mit vielen Menschen gearbeitet, die den Job-Coaching-Prozess für sich als Chance erkannt und genutzt haben. Ob Geschäftsführer, Schweißer, LKW-Fahrer oder ungelerner Hilfsarbeiter; Teamleiter, Philosoph oder Hausfrau und Mutter: Mit Ihnen zu arbeiten war wundervoll, herausfordernd, spannend, motivierend und lehrreich für uns. Wir haben uns mit Ihnen über Ihre Erfolge gefreut und mit Ihnen emotionale und berührende Momente erlebt. Sie haben unseren Horizont erweitert und uns viel über das Leben gelehrt. Wir wünschen Ihnen für Ihre Zukunft, beruflich und privat, alles Gute! Ohne Sie und die Erfahrungen, die wir mit Ihnen machen durften, gäbe es dieses Buch nicht.

Als Leser haben Sie verschiedene Möglichkeiten, dieses Buch individuell für sich zu nutzen:

1. Sie können es von vorne bis hinten durcharbeiten.
2. Sie können sich gezielt einzelne Inhalte oder Methoden herausuchen und punktuell nutzen.
3. Sie können beim Durchstöbern Denkanstöße und Impulse für die tägliche Arbeit mitnehmen.

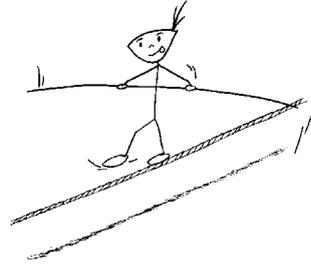
Wir wünschen viel Spaß und Freude sowie eine angenehme Lesezeit mit unserem Buch!

Zwei Anmerkungen vorab:

Die Berufsbezeichnungen der zuständigen Personen in den Ämtern und Behörden variieren. Wir haben uns daher aus Gründen der Verständlichkeit für die neutrale Bezeichnung „Sacharbeiter“ entschieden.

Noch eine Erläuterung zur männlichen Form, die wir im vorliegenden Buch verwenden. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir auf die gendergerechte Verwendung „*innen“ verzichtet. Auch die im Coaching übliche Verwendung des Begriffes „Klient“ erschien uns passender als der Begriff „Kunde“, der im offiziellen Sprachgebrauch der Ämter und Behörden benutzt wird. Wir hoffen, unsere Leser*innen damit nicht von der Lektüre des Buches abzuhalten.

Einleitung



Was macht ein Job-Coach, was tut er für seine Klienten?

Job-Coachings werden in der Regel von sozialen Trägern und Weiterbildungseinrichtungen angeboten und von den Ämtern oder dem Europäischen Sozialfond finanziert. Wenn ein Kunde ein Job-Coaching z. B. von der Arbeitsagentur oder dem Jobcenter in Anspruch nehmen möchte, benötigt er einen sogenannten AVGS (Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein). Dieser kann ausschließlich bei zertifizierten Trägern eingereicht und genutzt werden.

Nach wie vor werden Arbeitssuchende von den Arbeitsagenturen und Jobcentern vor allem mit dem Gießkannenprinzip durch Maßnahmen geschleust. Ohne große Rücksichtnahme auf die Lebensumstände, das persönliche Vermögen und die Notwendigkeiten des Einzelnen treffen Menschen in sehr heterogenen Gruppen aufeinander, um dort gemeinsam „aktiviert“ zu werden. Während der eine nur Hinweise zur Optimierung der Bewerbungsunterlagen oder einen Impuls zur Jobsuche braucht, fühlt sich der andere meilenweit von der Berufswelt entfernt. Die Sinnhaftigkeit dieser Gruppenmaßnahmen darf zu Recht bezweifelt werden. Es wundert deshalb nicht, dass sowohl Teilnehmer als auch die durchführenden Trainer den Ablauf und die Inhalte dieser „Zwangs“-Maßnahmen unisono als frustrierend und im Kern als ergebnislos bewerten.

Die Trainer bedauern vor allem, dass sie weder Zeit noch Raum haben, sich den einzelnen Teilnehmern zu widmen und individuell zu arbeiten. Und so können sie, trotz vorhandener Kompetenzen, dem Einzelnen absolut nicht gerecht werden. Gespräche in Form von Einzelcoachings sind unseres Erachtens jedoch unabdingbar, vor allem dann, wenn es um grundsätzliche Fragen zu einer beruflichen (Neu-)Orientierung und um richtungsweisende Entscheidungen geht.

Glücklicherweise weht seit 2012 ein frischer Wind durch die geförderten Aktivierungsangebote für Jobsuchende. So können z. B. ALG-I- und ALG-II-Empfänger mit dem AVGS (= Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein) Coaching-Leistungen bei einem Anbieter ihrer Wahl

in Anspruch nehmen. Das Angebot dient primär der Verbesserung der Integrationschancen von Arbeitslosen auf dem ersten Arbeitsmarkt. In individuellen Einzelterminen wird konkret und passgenau erarbeitet, welche Möglichkeiten der Klient hat und was er benötigt, um aktiv werden zu können. Dahinter steht die Absicht, Menschen mit einfachen oder vielfachen Hemmnissen dabei zu unterstützen, eine Arbeit mit Perspektive zu finden, die den Gang zum Amt kurz- oder mittelfristig überflüssig macht. Vor allem in diesem Zusammenhang hat sich der Begriff Job-Coaching inzwischen in der Branche etabliert.

Die bislang im Job-Coaching erzielten Ergebnisse sind vielversprechend und die Akzeptanz bei den Arbeitssuchenden für diese individuellen Maßnahmen ist in den letzten Jahren merklich gestiegen. Inzwischen fragen viele Arbeitssuchende und von Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen ihren Sachbearbeiter aus eigenem Antrieb nach einem Job-Coaching, um mithilfe fachgerechter Unterstützung wieder in den Arbeitsprozess einsteigen zu können.

In letzter Zeit wurden und werden wir mit herausfordernden Ereignissen konfrontiert, die u.a. dazu geführt haben, dass mehr und mehr Menschen von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Das gilt auch für einige, deren Arbeitsplätze zuvor als recht sicher galten. Die Pandemie hat ganze Branchen lahmgelegt und viele Unternehmer mussten, bedingt durch Engpässe, ihr Personal in Kurzarbeit schicken oder ganz entlassen. Auch machen Krieg, Inflation und Knappheit an Ressourcen es allen Beteiligten nicht gerade leichter. Aber es gibt auch Arbeitsbereiche, die boomen und keine Mitarbeiter finden. Neue Berufsbilder entstehen und viele Arbeitnehmer sind jetzt gezwungen, sich mit digitalen Prozessen auseinanderzusetzen und hier Bildungs- und Wissenslücken zu schließen. Mit solchen Veränderungsprozessen gehen Menschen ganz unterschiedlich um und im Job-Coaching ist es hier unsere Aufgabe, Ängste abzubauen und jeden Einzelnen dabei zu unterstützen, sich neu zu verorten.

Job-Coach – ein neues Berufsbild

Ein Job-Coaching mit individuellen Einzelterminen ist ein Prozess, der vom durchführenden Fachmann Know-how auf vielen Ebenen fordert. Oft begleitet der Job-Coach seinen Klienten, der im offiziellen Sprachgebrauch der Behörden als „Kunde“ bezeichnet wird, aus dem Meer der Hoffnungslosigkeit in Meere der Möglichkeiten, Abwägungen, Perspek-

tiven und Unwägbarkeiten. Er unterstützt ihn dabei, die wichtigen Leuchttürme ausfindig zu machen, und steuert mit ihm Inseln der Erfrischung, des Erkennens und der Neuorientierung an. Investiert der Klient in sein Job-Coaching und den Prozess, entwickelt er im Idealfall Strategien, wie er sein berufliches Schiff auf Vordermann bringen und mit neuer Kraft in See stechen kann.

Mit dem Job-Coach ist ein neues Berufsbild entstanden, das vielen Anforderungen und Herausforderungen standhalten muss. Gleichzeitig sind die Inhalte und auch die Durchführung von Job-Coaching-Prozessen diffus und von sehr unterschiedlicher Qualität. Auch nach Jahren gibt es immer noch kein klares Berufsprofil. In der Praxis gilt nach wie vor allzu oft die Devise „learning by doing“.

Die Auftraggeber – meist sind dies die Jobcenter oder die Arbeitsagentur – haben hingegen klar umrissene Erwartungen. Je nach Problemstellung sollen Lebensläufe erstellt, Bewerbungsunterlagen optimiert und Bewerbungsgespräche geübt werden. Für die Job-Coachs selbst, egal ob fest angestellt oder frei arbeitend, gibt es jedoch kaum passgenaue Schulungen und Konzepte. Sie werden als „Coachs“ bezeichnet, haben zum Teil keine Coaching-Ausbildung bzw. verfügen nicht einmal über die nötigsten Grundlagen.

In der Regel ist Coaching, z. B. Karriere-Coaching, ein freiwilliges Angebot oder eines, das bewusst vom Klienten gesucht wird. Mithilfe eines Coachs soll das Anliegen gezielt in Angriff genommen werden. Für den Coaching-Prozess ist diese Freiwilligkeit sehr wichtig, denn Klienten, die freiwillig kommen, sehen in dem Prozess eine große Chance für sich. Andere hingegen fühlen sich nach wie vor zu der Einzelmaßnahme „geschickt“ und im Extremfall zur Teilnahme „gezwungen“; von Freiwilligkeit also keine Spur. Auch ist der Prozess zu Beginn oft von dem bestimmt, was der Klient mitbringt. Und das sind im Job-Coaching nicht selten Hoffnungslosigkeit, fehlende Motivation, Frust und ein wackliges Selbstbewusstsein. Deshalb unterscheidet sich gerade der Einstieg in das Job-Coaching maßgeblich von der Vorgehensweise im Karriere-Coaching. Ein Karriere-Coach muss seine Klienten nicht erst für „die gute Sache“ gewinnen.

Ein Job-Coach hat zudem nicht nur eine begleitende und unterstützende Funktion, sondern er wechselt zwischen verschiedenen Beratungsformaten. Zu Beginn des Prozesses ist er zunächst als klassischer Coach gefragt, der Ressourcen aktiviert und den Klienten dabei unterstützt, eine indivi-

duelle Zielsetzung zu erarbeiten. Ist das Ziel definiert und die Umsetzung besprochen, wird der Job-Coach zum Berater. Vor allem wenn es darum geht, den Lebenslauf zu bearbeiten und das Bewerbungsschreiben passgenau zu formulieren, muss der Job-Coach über Kenntnisse des Arbeitsmarkts und des Bewerbermanagements verfügen. Ist der Klient im Bewerbungsprozess angekommen und geht es darum, Gespräche vorzubereiten, schlüpft der Job-Coach in die Trainerrolle. All das macht deutlich, wie umfangreich die Anforderungen und Erwartungen an die Rollenflexibilität des Job-Coachs sind.

In den letzten Jahren hat sich auch in Recruiting- und Onboarding-Prozessen vieles verändert. Ob Assessment-Center oder Einzelgespräch: Unternehmen wählen Bewerber heute zunächst meist in digitalen Vorrunden aus. So sind nicht nur Karriere-Coachs, sondern auch Job-Coachs aufgefordert, hier auf dem Laufenden zu bleiben und beständig ihr digitales Know-how weiterzuentwickeln.

Job-Coaching vs. Karriere-Coaching

Job- und *Karriere-Coaching* haben Gemeinsamkeiten, denn inhaltlich geht es in beiden Prozessen um Themen, die primär im Berufsleben verortet sind. Die möglichen Optionen für berufliche Veränderungen variieren in den beiden Feldern jedoch an einigen Stellen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass unsere Klienten im Karriere-Coaching zum Teil andere berufliche Veränderungen anstreben als Klienten im Job-Coaching.

Optionen beruflicher Veränderung	Job-Coaching	Karriere-Coaching
Berufsabschluss erwerben	X	
Berufsabschluss nachholen	X	
Studienabschluss nachholen	X	X
Studium beginnen		X
Fort- / Weiterbildung	X	X
Auslandsaufenthalt		X
Vollzeitbeschäftigung	X	X
Teilzeitbeschäftigung	X	
Stellenwechsel (gleiche Organisation)		X
Neue Stelle (gleiche Branche)	X	X
Neue Stelle (neue Branche)	X	X
Selbstständigkeit	X	X
Teilselbstständigkeit im Nebenberuf		X
Erhalt einer bisherigen Teilselbstständigkeit	X	X
Beruflicher Wiedereinstieg	X	
Ehrenamtliche Tätigkeit	X	
Frühverrentung/ Ausstieg aus dem Berufsleben	X	

Tabelle 1: Angestrebte Veränderungen im Job-Coaching und im Karriere-Coaching

Die vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient spielt sowohl im Karriere-Coaching als auch im Job-Coaching eine zentrale Rolle.

Ein Job-Coaching nehmen Menschen aller Bildungsschichten mit ganz unterschiedlichen beruflichen Biografien in Anspruch – es gibt demzufolge durchaus Job-Coaching-Prozesse, die inhaltlich ein klassisches Karriere-Coaching sein können. Wenn es beispielsweise um die zielgerichtete

Planung der nächsten beruflichen Karriereschritte geht, nutzen beruflich bislang erfolgreiche Menschen eine Phase der Arbeitslosigkeit, um sich in einem geförderten Job-Coaching zu sortieren oder sich neu zu positionieren. Dennoch gibt es zwischen beiden Arbeitsfeldern große Unterschiede, die wir im Folgenden kurz verdeutlichen möchten.

Der Prozess im Karriere-Coaching

Die folgende Tabelle macht im Überblick die wesentlichen Unterschiede zwischen Karriere- und Job-Coaching-Prozessen deutlich.

Kriterien	Job-Coaching	Karriere-Coaching
Bezeichnung	Kunden	Klienten
Klienten	Facharbeiter, Hilfskräfte, Akademiker, Selbstständige aus allen Berufsgruppen und Bevölkerungsschichten	vorrangig Professionals, Führungskräfte und Selbstständige
Anlass	Jobverlust, arbeitssuchend, von Arbeitslosigkeit bedroht	Entwicklungs- / Veränderungswunsch
Kosten	trägt die Arbeitsagentur, das Jobcenter oder eine andere Behörde	Eigenleistung
Freiwilligkeit	oft nicht gegeben	gegeben
Dauer	bis zu 100 Unterrichtseinheiten	meist bis zu 10 Std.
Termine und Häufigkeit	vorgeschrieben	frei wählbar
Themen	Wiedereinstieg in den Job, Heranführen an den Arbeitsmarkt, Weiterbildung	Karriereentwicklung, Perspektiventwicklung
Fokus	Ressourcenaktivierung und Profilbildung	Kernkompetenzanalyse, Karrierestrategien
Coach-Wahl	in der Regel vorgegeben durch den Anbieter	freiwillig, oft Auswahl durch persönliche Vorgespräche

Kriterien	Job-Coaching	Karriere-Coaching
Schwierigkeiten	Hemmnisse und Widerstand	Selbstüberschätzung, Unsicherheiten im Hinblick auf das eigene Profil
Dokumentation und Berichtswesen	verpflichtend	freiwillig
Kontraktgestaltung	Tetrade: Arbeitsagentur/Jobcenter, Klient, Institut/Träger, Coach	Dyade: Coach, Klient

Tabelle 2: Unterschiede Job-Coaching – Karriere-Coaching

Ein Karriere-Coaching nehmen Personen in Anspruch, die ...

- einen Coach aus eigenen finanziellen Mitteln bezahlen wollen und können und den Wunsch nach beruflicher Veränderung oder Entwicklung haben.
- sich bewusst und aktiv für einen Coach ihrer Wahl entscheiden wollen.
- sich im Vorfeld bereits Gedanken über die Inhalte ihres Coachings gemacht haben. Sie möchten ihr Anliegen gezielt bearbeiten – zum Beispiel wie ihre zukünftige Karriere oder ein nächster beruflicher Schritt aussehen könnte.
- in der Regel psychisch stabil sind und die nötige Arbeits- und Veränderungsbereitschaft mitbringen. Man kann gleich zielgerichtet in den Prozess einsteigen.

Der sachorientierte Fokus steht im Karriere-Coaching an erster Stelle. Private Themenbereiche, beispielsweise familiäre oder partnerschaftliche Schwierigkeiten, müssen wesentlich seltener mit bearbeitet werden. Einer effektiven Zielerreichung steht deshalb weniger im Weg.

Bemühen wir auch im Karriere-Coaching das Bild der Schiffsreise, stellt sich ein möglicher Prozessablauf in dieser Prozessform klar strukturiert dar:

- Definition des Grobziels, das angesteuert werden soll. Wohin soll die Reise gehen?
- Identifikation von Karriere-Bojen und Werten, die den Klienten auf Kurs halten werden.

- Analyse der persönlichen Berufsbiografie. Welche Häfen habe ich in der Vergangenheit bereits angesteuert?
- Definition des nächsten konkreten Hafens. Bestimmung der benötigten Kursanpassungen für das Feinziel aufgrund der Entwicklung des eigenen Profils.
- Praxistransfer – das Schiff sticht in See.

Im Job-Coaching ist der Ablauf des Prozesses nicht so eindeutig planbar. Metaphorisch gesprochen kommt es zunächst einmal oft darauf an, überhaupt herauszufinden wo sich das Schiff des Klienten gerade befindet. Job-Coach und Klient können in einer ersten Bestandsaufnahme der beruflichen Biografie u. a. erste Antworten auf die folgenden Fragen herausarbeiten:

- Handelt es sich bisher um ein Fischerboot, einen Containerfrachter, ein Handelsschiff, einen Luxusdampfer, ein Ruderboot oder um einen Katamaran – oder ist es ein Schiff „Marke Eigenbau“?
- Muss das Schiff vielleicht erst noch fertiggestellt und getauft werden?
- Wie ist das Schiff ausgestattet?
- Welche Reisen hat es unternommen?
- Wie lange liegt das Schiff bereits in seinem aktuellen Hafen?
- Hat es jemals volle Fahrt aufgenommen und wenn ja: wann?
- Wer ist möglicherweise noch mit an Bord?

Die Liste der Fragen kann beliebig fortgesetzt werden. Jede Frage können Sie nutzen, um mit Ihrem Klienten ins Gespräch zu kommen, eine tragfähige Beziehung aufzubauen und wichtige Informationen festzuhalten.

Praxisbeispiele

Um die unterschiedlichen Bedürfnislagen an konkreten Beispielen zu veranschaulichen, haben wir in den folgenden zwei Praxisbeispielen jeweils „typische“ Lebenssituationen für ein Job-Coaching und ein Karriere-Coaching skizziert. Uns ist es wichtig, die unterschiedlichen Tableaus für beide Coaching-Formate deutlich zu machen.

Praxisbeispiel Job-Coaching:

Carola S. (49) ist alleinerziehende Mutter. Ihre beiden Kinder befinden sich mitten in der Pubertät und haben eine eher schwierige Beziehung zu Carolas Lebensgefährten Rolf. Sehr oft ist sie der Puffer zwischen den erhitzten Gemütern. Die gelernte Krankenschwester ist seit drei Jahren arbeitslos. Nach einem Hörsturz und einer Hepatitis-Infektion war sie lange krankgeschrieben. Sie hatte zuletzt auf einer geriatrischen Station in einem großen Krankenhaus gearbeitet und sich zunehmend psychisch belastet gefühlt.

Mit Maßnahmen, zu denen sie sich immer „verdonnert“ fühlt, hat sie bereits Erfahrungen gemacht. Vom Staat ist sie enttäuscht und von den Menschen auch. Der Vater ihrer Kinder hat sie schon sehr früh verlassen und seitdem schlägt sie sich alleine durch. Seit knapp zwei Jahren lebt sie von Hartz IV –ein Zustand, der sie sehr belastet. Im Strudel ihrer Alltagsorgen und gesundheitlicher Probleme findet sie jedoch keinen Raum, sich wirklich Gedanken über ihre Zukunft zu machen. Zur ihrer aktuellen Sachbearbeiterin im Jobcenter hat sie im Prinzip ein gutes Verhältnis, doch alle naselang ändern sich die Zuständigkeiten, und dann geht das Ganze wieder von vorne los. Bei ihrem letzten Termin hat man ihr vorgeschlagen, doch ein Job-Coaching in Anspruch zu nehmen. Beruflich würde sie sich gern verändern, denn sie kann und will nicht mehr im Schichtdienst arbeiten. Jetzt muss sie zu diesem Job-Coaching, das ihr die Sachbearbeiterin empfohlen hat, und weiß überhaupt nicht, was sie dort erwartet ...

Praxisbeispiel Karriere-Coaching:

Linda F. ist 52 Jahre alt und arbeitet seit über sechs Jahren als Führungskraft in einem Dienstleistungsunternehmen. Die Tochter ist vor einem halben Jahr ausgezogen und der Sohn wird in Kürze ein Internat besuchen. Ihr Mann ist als Architekt viel unterwegs und meist nur an den Wochenenden daheim. So lange ihr Jüngster noch die Grundschule besuchte, war es für Linda wichtig, den Sohn zu unterstützen und nach der Schulzeit so oft wie möglich zu Hause zu sein. Die neue Situation möchte sie nutzen, um sich ihrer persönlichen Karriere zu widmen.

Sie weiß, dass in ihrem jetzigen Unternehmen durchaus Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Allerdings ist sie sich nicht sicher, ob sie bleiben möchte oder die private Veränderung für einen Karrieresprung in einem anderen Unternehmen nutzen soll. In der letzten Zeit fühlt sie sich oft gelangweilt und fürchtet „einzurosten“. Sie ist zunehmend neugierig darauf, wie es in anderen Unternehmen zugeht, sehnt sich nach neuen Impulsen und einem jüngeren Kollegenkreis.

Auch ein Job-Coaching kann inhaltlich durchaus ein Karriere-Coaching sein, doch in aller Regel steht der Klient nicht aktiv in einem karriereorientierten Arbeitsprozess. Der „Makel“ der Arbeitslosigkeit ist oft ein Thema für die Klienten und hat starken Einfluss auf das Coaching. Hinzu kommt, dass Jobcenter oder die Arbeitsagentur hier die Auftraggeber sind und deshalb aktiv im Prozess mitwirken und den Ablauf bestimmen. Oft hängt die berufliche Zukunft des Klienten maßgeblich vom Wohlwollen und von der Unterstützung seines aktuellen Sachbearbeiters ab. Ebenso hat der regelmäßige Wechsel der Sachbearbeiter Einfluss auf den Job-Coaching-Prozess.

Im Karriere-Coaching geht es um die Ziele des Klienten. Das ist im Job-Coaching etwas anders, denn hier hat erst einmal die Förderstätte das Ziel, den Gang zum Job-Center oder zur Arbeitsagentur kurz- oder mittelfristig überflüssig zu machen. Auch bestimmt nicht der Klient (hier Kunde genannt) über den Rahmen und Umfang der Maßnahme. Die Anzahl der Stunden, der Bewilligungszeitraum und die Häufigkeit der Termine sind bereits vor Beginn der Maßnahme festgelegt.