

# Berufliche Neuorientierung mit Konzept

Von Cornel Müller

In Zeiten, wie wir sie heute auf dem Arbeitsmarkt erleben, ist eine berufliche Neuorientierung für viele Menschen nicht mehr nur «Kür», sondern Pflicht. Erstaunlich ist allerdings die Tatsache, womit die Mehrzahl der qualifizierten Managerinnen und Manager Schwierigkeiten hat. Wie Befragungen aufzeigen, ergeben sich in allen Phasen der Neuorientierung Probleme.

- Selbstreflexion: Wo stehe ich? Was kann ich?
- Selbstorientierung: Was will ich? Wohin passe ich?
- Selbstpositionierung und -profilierung: Wie kann ich mich «positionieren»? Wie kann ich mich gegenüber anderen abheben?
- Selbstmanagement: Wie gehe ich vor? Welche Massnahmen sind zielführend?

Obwohl diese Befragungen als nicht repräsentativ betrachtet werden dürfen, sind die meisten Ergebnisse allgemein gültig. Es handelt sich bei der ausgewählten Zielgruppe um qualifizierte Personen (White Collar-Fach- und -Führungskräfte) im Alter von 30 bis 45 Jahren mit Erfahrungen aus durchschnittlich drei bis fünf Jobs. Folgende Erkenntnisse lassen sich ableiten.

## **Selbstreflexion**

Konkrete Neuorientierungskonzepte sind selten. Das «Konzept» ist des Managers Instrument. Weshalb können sie es für Unternehmen und Produkte, aber oft nicht in eigener Sache anwenden? Selbst ausgewiesene Managerinnen und Manager vernachlässigen während ihrer eigenen Neuorientierung die für sie sonst alltäglichen Methoden wie Situationsanalyse und Positionierung. Die Methoden, welche sie für ihre Arbeitgeber eingesetzt haben, divergieren nicht komplett vom persönlichen Neuorientierungskonzept. Der Glaube an die Wirksamkeit von Beratung ist hoch. Trotzdem wird auf diese Dienstleistung oft verzichtet. Eine Beratung (Laufbahnberatung oder Coaching) zahlt sich fast immer aus. Für einen moderaten vierstelligen Frankenbetrag oder bei den öffentlichen Berufsberatungsstellen sogar kostenlos, gibt es Diskussionspartner, die wertvolle Tipps auf Lager haben.

## **Selbstorientierung**

Klare Ziele konnten die befragten Personen erst nach eingehenden Gesprächen formulieren. Eine fundierte Selbstorientierung verschafft Klarheit und mit einer konkreten Zielvorstellung wird der Weg geradliniger. Zudem fühlt man sich zufriedener, motivierter und das unangenehme und ständig begleitende Gefühl der «Neuorientierungslosigkeit» entfällt. Es ist selbst für Weiterbildungs-Profis schwierig, aus den insgesamt ca. 30 000 Schweizer Angeboten (über 400 MBA, Nachdiplomstudien und -kurse, etliche Berufsprüfungen) die geeignete Weiterbildung auszuwählen. Mit adäquaten Instrumenten und einer fundierten Analyse wird die Evaluation der geeigneten Weiterbildung zu einer effizienten Angelegenheit. Dies mag logisch klingen, aber Schätzungen zufolge treffen vier von fünf Arbeitnehmenden ihre Weiterbildungsentscheidungen mehrheitlich emotional.

## **Positionierung und Profilierung**

Bewerbungsschreiben sind oft «produktorientiert» statt «kundenorientiert». Das Bewerbungsschreiben ist die persönliche Visitenkarte. Trotzdem wird ihre Wirkung unterschätzt. Die eigenen Bewerbungsschreiben werden von den meisten Personen – nach kritischer Fremdanalyse – selbst als ungeeignet empfunden. Hinweise wie «Sie-Formulierungen», «so kurz wie möglich und so lang wie nötig», Positionierungs-Merkmale machen aus einem durchschnittlichen ein überzeugendes Bewerbungsschreiben. Nur die richtige Einstellung führt zur gewünschten Anstellung. Viele der befragten Fach- und Führungskräfte unterschätzen die zugespitzte und schwierige Lage auf dem Arbeitsmarkt. Die Zeiten, in denen Headhunter fast wöchentlich anrufen, sind vorbei. Jetzt sind aktive Strategien der Selbstpositionierung gefragt. Damit wird die Laufbahnplanung und Stellensuche zum 100%-Job. Wer nicht von Beginn an sorgfältig und organisiert vorgeht sowie alle Möglichkeiten ausschöpft, bezahlt dies mit einer länger andauernden Frustphase. Viele CVs sind gut, haben aber immer noch Optimierungspotenzial. In der Regel sind es Details, die den Unterschied zwischen durchschnittlichen und herausragenden CVs ausmachen. Dieser Unterschied kann «matchentscheidend» sein. Schweizer gelten als bescheiden, empfinden es als unsympathisch, sich «verkaufen» zu müssen und verzichten auf die notwendige Hartnäckigkeit im Bewerbungsprozess. Es sei ihnen empfohlen, ihr persönliches Skill Inventar nicht mit unspezifizierten Anforderungskonstrukten anzureichern, sondern mit ihren Leistungsausweisen.

## **Selbstmanagement**

Proaktive bzw. progressive Bewerbungsstrategien sind angesagt. Die Bewerbungsstrategie sollte aus einem Mix aus verschiedenen Massnahmen bestehen. Wer nur auf konventionelle und passive Bewerbungsmethoden setzt, verpasst schnell das Angebot des Lebens. Bekanntlich gehen die besten Jobs «unter der Hand weg». Eine der effektivsten Bewerbungsstrategien, das Networking, wird vielfach nur rudimentär praktiziert. Weitere Möglichkeiten wie ein Jobplattform-Eintrag oder der

gezielte «Cold Call» bei Wunsch-Arbeitgebern werden selten ausgeschöpft. Obwohl die typischen Interviewfragen bekannt sind, werden die «Hausaufgaben» oft oberflächlich gemacht. Wer bei Bewerbungsgesprächen immer auf der Interviewer-Seite gesessen hat, muss auf der anderen Seite nicht automatisch gut sein. Interviews müssen trainiert werden. Die Vorbereitung der ca. 30 gängigsten Interviewfragen gehört zur mühsamen, aber empfehlenswerten Pflicht des Stellensuchenden.

### **Fazit**

Die meisten Befragten waren erstaunt, mit wie wenig Aufwand das Ergebnis entscheidend verbessert werden kann. Mit den Analogien zum Vorgehen in Unternehmen während einer strategischen Neuausrichtung lassen sich interessante Benchmarks finden. Zusätzlich sind die angebotenen Tools zur wirkungsvollen Unterstützung der beruflichen Neuorientierung so weit ausgereift, dass die Pauschalerkenntnis «Hilfe zur Selbsthilfe» lautet.

Cornel Müller (lic. oec. HSG) ist Managing Partner der OE GmbH in Thalwil ([www.neuorientierung.ch](http://www.neuorientierung.ch), [cornel.mueller@neuorientierung.ch](mailto:cornel.mueller@neuorientierung.ch)).