

# Berufliche Neuorientierung

Gastautorin Kornelia Rappe-Giesecke gibt Einblick in die Karriereberatung

In welche emotionale und soziale Dynamik geraten Berufstätige, wenn sie sich durch Ereignisse in ihrer beruflichen Umwelt wie Restrukturierung, Arbeitsplatzverlust, Wechsel der Führungskraft, Veränderung der Unternehmensstrategie, Wechsel der Werte im Unternehmen bzw. in der Organisation beruflich neu orientieren müssen oder wollen? Unterscheidet sich die Phase der Neuorientierung, die durch eher fremdbestimmte Anlässe ausgelöst wird, von der, die durch selbst gewählte Neuorientierungen wie Weiterqualifizierung, selbst herbeigeführten Stellenwechsel, der Entscheidung für eine andere Karriere, für eine andere Gestaltung von Privat- und Berufsleben herbeigeführt wird? Wie gestalten Berufstätige die Übergangsphasen, in die sie zwangsläufig geraten und welche Rolle kann die Beratung dabei spielen?

Zu diesem Thema fand an der Fachhochschule Hannover im September 2009 eine Tagung statt, an der SupervisorInnen, Coaches und PersonalentwicklerInnen teilnahmen, die sich in Karriereberatung weiterqualifiziert hatten. Als KarriereberaterInnen haben sie zunehmend mehr – und nicht erst seit der Wirtschafts- und Wertekrise – mit Berufstätigen zu tun, die von sogenannten Karrierebrüchen betroffen sind oder die sich aus eigenem Antrieb in eine Phase der beruflichen Neuorientierung begeben. Wieso ist das ein Thema für Karriereberatung? Fragen wie: „Bleib ich oder muss ich gehen?“ „Will ich diese Arbeit noch länger machen?“ „Kann ich mein Privatleben zugunsten meiner Arbeit noch viel länger vernachlässigen?“ „Wie lange halte ich das gesundheitlich durch?“ „Wie lange noch kann ich gegen meine Werte und Überzeugungen handeln?“ stellen Klienten auch ihren BeraterInnen im Coaching oder in der Supervision. Die konstitutiven Beratungsprogramme der beiden Formate: Fallarbeit, Rollenklärung, Organisationsanalyse und Selbstthematisierung sind für die Beantwortung dieser Fragen nicht geeignet. Karriere-reflexion und -planung braucht andere professionelle Steuerungsprogramme nämlich Werteklä rung, Karriere- und Biographieanalyse und Profilentwicklung (Rappe-Giesecke 2008). Für die Unterscheidung der Beratungsformate ist die Ebene der Settings und der Programme essentiell, nicht die der Tools, Methoden oder Verfahren, wie auch immer sie ge-

nannt werden, die man in unterschiedlichen Formaten einsetzen kann. SupervisorInnen und Coaches haben eine sehr gute Basis für die Arbeit als KarriereberaterInnen, weil sie sich mit der Gestaltung von Einzelberatungssettings auskennen, selbstreflexive Prozesse bei ihren Klienten in Gang setzen können und Erfahrungen in der Begleitung von Professionals und Führungskräften, die Veränderungsprozesse unterschiedlichster Art bewältigen müssen und in Übergangsphasen geraten, haben. Was ihnen fehlt um systematische Karriereberatung zu machen, ist die Kenntnis und die Kompetenz in der Anwendung der drei grundlegenden professionellen Programme.

Noch ein neues Beratungsformat? Ist das nicht wieder nur eine Marketingidee, um sich auf dem Markt zu positionieren? Ich meine, dass dieser beraterischen Spezialisierung ein realer Bedarf entspricht, den es vor 15 oder 10 Jahren in dieser Massivität nicht gegeben hat. Es sind damit keine riesigen Märkte zu erobern, es kann nur darum gehen, gute fachliche Angebote zu entwickeln, die auf die sich entwickelnden Bedarfe ausgerichtet sind.

Wie kann man das Entstehen dieses Bedarfs an beruflicher Neuorientierung und damit den Beratungsbedarfs erklären? Arbeitswissenschaftler, Ökonomen, Soziologen, Sozialpsychologen und Trendforscher liefern unterschiedliche Erklärungen für den gesellschaftlichen Wandel, den wir derzeit erleben und manchmal auch erleiden. Apostrophiert als Wandel von der „Industrie- zur Wissensgesellschaft“ zeigt sich der Wandel der Arbeitswelt im Verschwinden der traditionellen Karrierepfade, dem Verlust an Orientierung, den gesellschaftliche Institutionen gegeben haben, den neuen wenig linearen Berufsbiographien, der Ablösung des „old career contract“ (Beschäftigungssicherheit gegen Leistung und Loyalität) durch den „new career contract“ (Employability gewährleisten gegen Arbeitsleistungen) in den Firmen (Hall 1996), im Entstehen eines neuen Typus, dem „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß und Pongratz 2003). Gewarnt wird vor den Gefahren der Subjektivierung der Arbeit, neuen Form der Selbstausschöpfung und dem daraus hervorgehenden erschöpften Selbst (Tietel 2009). Aus der Zerstörung der alten Arbeitsverhältnisse, den scheinbar unendlichen Wahlmöglichkeiten und Möglichkeiten der



Prof. Dr. phil. habil.  
Kornelia Rappe-Giesecke  
Wissenschaftlerin,  
Beraterin und  
Hochschullehrerin

*SupervisorInnen und Coaches haben eine sehr gute Basis für die Arbeit als KarriereberaterInnen.*



*SupervisorInnen und Coaches sollten sich für Karrieregestaltung und -reflexion in diesem umfassenden Sinne qualifizieren, sich auf bestimmte Zielgruppen spezialisieren und diese Domäne nicht den Berufs-, Personal- und OutplacementberaterInnen überlassen.*

Selbststeuerung erwachsen den Individuen problematische Situationen. Für manche gesellschaftlichen Gruppen sind Autonomie und Befreiung von Zwängen vorgegebener Karrierepfade eine willkommene Chance zur Gestaltung ihrer Berufsbiographie, für andere eine absolute Überforderung. Neben Qualifikations- und Reflexionsniveaus spielt auch das Alter der Menschen eine Rolle und zwar nicht nur das biologische Alter, sondern die Zugehörigkeit zu einer Generation, die durch bestimmte Phasen der gesellschaftlichen Entwicklung geprägt wurde. Die Zwanzigjährigen, die sogenannten „Digital Natives“, die ich als Hochschullehrerin erlebe, haben die Erwartungen an Karrieren, die die Generation der 40 bis 50-Jährigen gerade mühsam verändern müssen, nicht mehr. Sie erwarten keine gradlinigen Karrieren mehr, sie wollen mehr Autonomie, Lebensstilintegration und ihre Werte sind andere, auch wenn – wie neuere Studien zeigen – die Wünsche nach Sicherheit und nach Zugehörigkeit zu Organisationen wiederkommen. Die „fraktale Berufsbiographie“ (Pongratz 2003) wird von Ihnen als Normalfall angenommen, während die mittleren Generationen, zu denen die meisten ForscherInnen und auch die BeraterInnen gehören, sie immer noch eher als Abweichung oder Ausnahme bewerten.

Was entsteht, emergiert gerade und welche „Keime des Neuen“ kann man derzeit schon beobachten? Ein Beispiel: In dem für uns BeraterInnen interessanten Segment, dem wir selbst und viele unserer KlientInnen zuzurechnen sind, beobachten Trendanalytiker Folgendes: Es entwickelt sich ein neuer Typus von Berufstätigen, der in keines der herkömmlichen Schemata passt. Die „Klasse der Creative Worker“ sind keine klassischen Wissensarbeiter, Angestellte oder Freiberufler mehr. Ihr Arbeits-

alltag ist ein Mix aus verschiedenen Elementen wie Festanstellung (company-work), selbständige Arbeit (project-work, creative core-work) und Engagement für die Familie und für die Gemeinschaft (home-work, care-work) (Brühl und Keicher 2007). Verbunden mit diesen Realitäten des Arbeitsalltags ist auch ein Wechsel der Werte. Auf die Frage nach den Werten, die sie in ihrem Berufsleben verwirklichen wollen, antworten aus der Gruppe der akademisch gebildeten Männer und Frauen zwischen 20 und 30 Jahren: work-life-balance, Spielräume, Lebensqualität, Engagement und Herausforderungen. Die Werte der Arbeiter und Angestellten des Industriezeitalters waren und sind: Karriere, Geld, Status, Disziplin und Sicherheit. Laut der Studie Creative Work sind 25-30 % der Arbeitsplätze bereits in den Händen der Creative Worker, die neben den klassischen kreativen Berufen auch Technische Innovatoren und neue Syntheseberufe umfasst, wie z.B. Wellnesscoach, Praxisphilosophen, Lebensberater, Medientrainer etc., also auch die beraterische Zunft in ihren Ausdifferenzierungen.

Die Karrieren gliedern sich nicht mehr in die drei idealtypischen Phasen: Ausbildung oder Bildung, Berufstätigkeit und Ruhestand, sondern zeichnen sich nach der Ausbildungsphase durch einen beständigen Wechsel von Phasen des „work and learn“ und der beruflichen Qualifizierung aus (Brühl und Keicher 2007). Wenn ich die Berufsbiographien der jetzt etwa Vierzigjährigen, die eine Karriereberatung suchen, vor diesem Hintergrund betrachte, dann entsprechen sie faktisch schon diesem neuen Modell, aber die Bewertungen der eigenen Berufsbiographie als Patchworkbiographie oder der Neuorientierungen als Brüche etc. entspricht noch den alten Maßstäben der Industriegesellschaft. Nicht selten lösen diese Maßstäbe einen Wertekonflikt und ein emotionales Problem bei den Betroffenen aus, zusätzlich zu dem, dass sie zwar wissen von was sie weg wollen, aber noch nicht wohin sie wollen.

Die Auseinandersetzung mit den eigenen mentalen Modellen und Bewertungsmaßstäben von Karrieren und damit von Neuorientierungen ist nicht nur für die Ratsuchenden zentral, für KarriereberaterInnen ist dies ein Muss, sonst steuern die eigenen Werte und Bewertungen unhinterfragt das Verstehen und Intervenieren. Ein klares Modell von Karriere und vom Klienten, der in die Karriereberatung kommt, ist hilfreich, um die Komplexität nicht zu stark zu reduzieren, was die meisten Theorien und Konzepte tun. Meine Forschungen an realen Karriereverläufen haben ergeben, dass man Karriere als ein Produkt des Zusammen- und Gegeneinanderwirkens von drei Dimensionen

## Indikationen für Karriereberatung

Empirisch lassen sich folgende Anlässe unterscheiden:

- Hohe oder sich entwickelnde *Unzufriedenheit* mit der jetzigen Stelle
- *Wechsel der Funktion* – eine andere Stelle wird angeboten – ein hierarchischer Aufstieg wird angestrebt, ein versprochener Aufstieg ist überfällig
- Drohender oder bereits eingetretener *Verlust der Stelle*
- Wie soll es *nach einer Qualifizierung*, z.B. durch Weiterbildung, weitergehen?
- *Krisensituationen*, in denen akute Probleme auf der beruflichen und der persönlichen Ebene auftreten
- Bei *Selbstständigen: Profilentwicklung*: Kundengruppen, Produkte und ... Marketing?
- *Prospektive Planung* – Auseinandersetzung mit mittel- oder langfristigen Optionen

Aus: Rappe-Giesecke 2008



bzw. Prozessen modellieren sollte: Persönlicher Biographie, Laufbahn und Fachlicher Entwicklung. Der Karriereberatungsklient emergiert als Person, als Funktionsträger und als Professional in der Beratung. Die Kenntnis gesellschaftswissenschaftlicher Theorien unseres radikalen Wandels helfen BeraterInnen dabei einzuordnen, was an den geschilderten Konflikten und Intentionen eher der Persönlichkeit des Klienten zuzuschreiben ist und was dem Klienten als Element dieses Gesellschaftssystems. Bei aller Hochschätzung unserer Autonomie, wir sind auch Teil eines gesellschaftlichen Prozesses, der sich in uns und gleichzeitig „hinter unserem Rücken“ vollzieht und den wir durch unser Tun gestalten.

Berufliche und damit meist auch verbundene private Neuorientierungen werden eher zum Normalfall in Berufsbiographien, zur immer wieder zu bewältigenden Aufgabe, die eine neue Kompetenz erfordert: Karrierereflexion und -gestaltung. Diese Kompetenz gehört noch nicht zum Kanon der Schlüsselkompetenzen, sie wird zur Bildungsaufgabe (Pongratz 2003). Manche Institutionen haben das verstanden und machen mehr oder weniger gelungene Angebote – der Ausbau und die Professionalisierung der Beratung von Schülern und von

Studierenden sind dafür ein Beispiel. SupervisorInnen und Coaches sollten sich für Karrieregestaltung und -reflexion in diesem umfassenden Sinne qualifizieren, sich auf bestimmte Zielgruppen spezialisieren und diese Domäne nicht den Berufs-, Personal- und OutplacementberaterInnen überlassen.

*Kornelia Rappe-Giesecke*

#### Literatur

- BRÜHL, KIRSTEN UND KEICHER, IMKE (2007): *Creative Work-Business der Zukunft*. Kelkheim, Zukunftsinstitut
- HALL, DOUGLAS (1996): *Protean careers of the 21st century*. In: The Academy of Management Executive, Heft 4, S. 8–14.
- PONGRATZ, HANS J. (2001): *Arbeitskraftunternehmen als neuer Leittypus? Flexibilisierung der Arbeit und Patchwork-Biographien*. In: Zs für Erwachsenenbildung, (Hrsg.) Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, 8.Jg., Heft 1, S. 24–26
- PONGRATZ, HANS J. UND VOSS, G. GÜNTER (2003): *Arbeitskraft-Unternehmer – Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin, Edition Sigma.
- RAPPE-GIESECKE, KORNELIA (2008): *Triadische Karriereberatung – Die Begleitung von Führungskräften, Professionals und Selbständigen*. Bergisch Gladbach, EHP Verlag und [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de)
- TIETEL, ERHARD (2009) *Ökonomisierung und Subjektivierung von Arbeit – Ambivalenzen und Paradoxien*. In: Triangel Institut (Hrsg.): *Beratung im Wandel*. Berlin, Leutner Verlag S. 13–33

# Neuorientierung

aus der supervisorischen Praxis für die supervisorische Praxis

In diesem Artikel wird einerseits vorgestellt, wie eine Supervisorin mit dem Schwerpunkt Neuorientierung arbeitet. Andererseits sollen einige Tools Impulse für die eigene supervisorische Arbeit im Bereich der beruflichen Neuorientierung bieten.

Irmgard Schrems ist als Supervisorin und Coach seit 1995 tätig und hat sich auf Neuorientierung spezialisiert. „Zeit für Veränderung“ ist das Leitmotiv ihres Angebotes. Grundsätzlich gehe es in der Beratung ohnehin fast immer um Veränderung, meint sie. Manche Kundinnen und Kunden formulieren bewusst, dass sie etwas verändern wollen oder müssen. Andere wiederum benennen den Beratungsanlass nicht explizit als Veränderungswunsch. Ausgangspunkt sind hier häufig berufliche Unzufriedenheiten, Überforderungen oder Überlastungen. Neuorientierungen sind oft nötig, damit sich das eigene Verhalten oder Tun ans Leben anpasst.

Ihre Herangehensweise in Supervision und Coaching bei Neuorientierungen beschreibt Irmgard Schrems mit folgenden Schritten: Zunächst schaut sie gemeinsam mit der Supervisorin beziehungsweise dem Supervisor was bleiben und was verändert werden soll. Dann stehen Wünsche, Visionen und Bilder, die leiten, ausführlich im Mittelpunkt der gemeinsamen Betrachtung. Schließlich werden Ressourcen ausfindig gemacht, wobei es sich dabei um Erfahrungen, Talente, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Materielles oder Unterstützungsmöglichkeiten handeln kann. In der Konzipierung der Umsetzungsphase geht es häufig auch darum, wie etwas Passendes gefunden werden kann. Während der Umsetzungsphase ist Irmgard Schrems meist nur sporadisch beteiligt, etwa bei Vorbereitungen zum Integrieren des Neuen, beim Bewerbungscoaching oder bei Anpassungen, nicht zuletzt in den „Mühen der Ebene“ um beim Dranbleiben durchzuhalten.

*Es geht darum Erfahrungen, Talente, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Materielles oder Unterstützungsmöglichkeiten ausfindig zu machen.*