



career service papers

csp 8/10

Hrsg. Susanne Jörns




csnd

Career Service
Netzwerk
Deutschland e. V.



W. Bertelsmann Verlag



Triadische Karriereplanung für Studierende – eine Seminarreflexion

Kornelia Rappe-Giesecke

Grundlagen

Die Basis meiner Arbeit mit Studierenden an Karrierethemen bilden meine empirischen Forschungen zu Karriere, 15 Jahre Erfahrung mit der Beratung von Führungskräften, Professionals und Selbständigen im Einzelsetting und das Konzept der Triadischen Karriereberatung, das auf der Grundlage dieser Forschungen und Beratungen entstanden ist. Das Konzept für die Begleitung von Fach- und Führungskräften der mittleren Lebensphase musste für diese neue Zielgruppe, das Gruppensetting und den Einbau in ein Ausbildungssystem modifiziert werden.

Das Triadische Modell von Karriere

Das traditionelle Verständnis von Karriere ist das des hierarchischen Aufstiegs in Organisationen und Unternehmen. Edgar Schein, der das Konzept der „Karriereanker“ Mitte der 80er Jahre entwickelt hat, unterscheidet zwischen „innerer und äußerer Karriere“ (2006). Unter der äußeren Karriere sind die durch Unternehmen, Verwaltungslaufbahnen und auch Professionen vorgegebenen Karrierepfade zu verstehen, unter der inneren Karriere der Einklang des Selbstkonzepts und der Werte der Menschen mit der Arbeit, die sie tun.

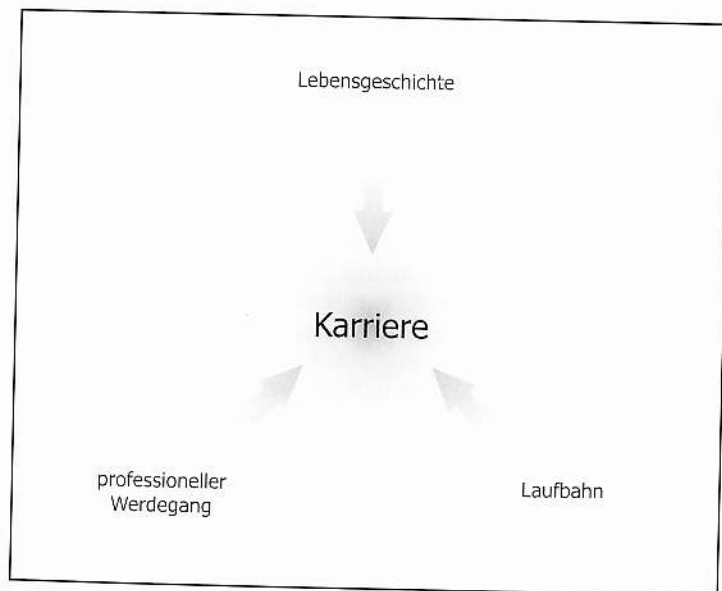


Abb.1: Die Basistriade von Karriere

In meinem Triadischen Konzept, das auf dem von Schein aufbaut, wird Karriere als das Produkt des Zusammenwirkens von persönlicher Biographie, der Laufbahn in Organisationen und Unternehmen und dem Werdegang in einer Profession verstanden (Rappe-Giesecke 2008). Diese Prozesse wirken auf- und manchmal auch gegeneinander, befördern oder behindern sich wechselseitig. Triadische Karriereberatung erhebt deshalb Daten zu allen drei Dimensionen und untersucht berufliche Optionen daraufhin, welche Auswirkung sie auf die Person und ihre Lebensgestaltung haben und wie sie sich auf die Laufbahn, also auf Position, Status und Rolle auswirken. Weiter soll deutlich werden, wie sie sich auf die professionelle Identität, auf die Gestaltungsmöglichkeit der professionellen Rolle und den professionellen Werdegang niederschlagen würden. Karriere emergiert, d.h. sie entwickelt sich aus dem Aufeinanderwirken dieser drei Dimensionen.

Das Triadische Denken arbeitet mit zwei Grundannahmen: Komplexe Phänomene wie Karriere emergieren, man kann sie nur bedingt planen und steuern, weil eine große Anzahl von Faktoren wirken, und zwar 66 Merkmale beim jetzigen Stand der Forschung (Rappe-Giesecke 2008, S. 145). Zielorientierte und auf Beherrschbarkeit oder mindestens Steuerbarkeit der inneren und äußeren Welt setzende Karriereplanung produziert „unterkomplexe“ Lösungen.

Die zweite Grundannahme des Triadischen Denkens ist, dass wir zu jedem Zeitpunkt Prämierungen vornehmen und auch vornehmen müssen. Diese Prämie-

rungen bewusst zu machen ist ein Ziel von Beratung. Das setzt voraus, dass sich die BeraterInnen über ihre eigenen Prämierungen im Klaren sind. Während PersonalberaterInnen meist die Laufbahn in den Mittelpunkt stellen, prämiieren BeraterInnen, deren Wurzeln im therapeutisch-psychologischen Bereich liegen, die Lebensgeschichte als wichtigste der karrieresteuernden Dimensionen. Bei Ratsuchenden zeigen sich ihre Prämierungen in Entscheidungssituationen oft als Dilemma oder Konflikt, z.B. Aufstieg versus Familienorientierung etc. Die Betroffenen müssen in der Karrierereflexion Kosten und Nutzen der bisherigen Prämierungen sowie die einer Umorientierung analysieren, um die Basis für eine gute Entscheidung zu schaffen und die Anzahl der Entscheidungsoptionen zu erhöhen.

Programme der Triadischen Karriereberatung

Werteklä rung, Karriereanalyse und Profilentwicklung sind die drei essentiellen Programme dieses Konzepts (Rappe-Giesecke 2008). Methodisch nachrangig sind die Verfahren, mit deren Hilfe man Werteklä rung, Karriereanalyse oder Profilentwicklung betreibt. Die Auswahl der Verfahren oder Tools orientiert sich an der zu beratenden Klientel. Natürlich unterscheiden sich die für die Arbeit mit Führungskräften im mittleren Alter angewandten von denen für die Beratung Studierender. Beratungsformate wie Coaching oder Supervision haben andere konstitutive Programme wie Rollenanalyse, Fallarbeit etc.

Karriereplanung für Studierende

Karrierereflexion und -planung ist seit langem ein integraler Bestandteil der von mir verantworteten Weiterbildungsstudiengänge. Weiterbildungen sind Maßnahmen, die aus Karriereentscheidungen resultieren. Sie bergen überdies durch die neu erworbenen Fachkompetenzen, die persönlichen Kompetenzen und den neuen Status, z.B. als Freiberufler, weiteres Veränderungspotential. Neu ist das Angebot eines solchen Seminars in den grundständigen Studiengängen unserer Hochschule. In den auslaufenden Diplomstudiengängen Soziale Arbeit sowie Pflegepädagogik und -management wurde das Seminar „Berufsbiographien und Karriereplanung“ als freies Seminarangebot getestet. Eine Weile nach Einführung des Bachelors ist es nun möglich, in studiengang- und fakultätsübergreifenden Modulen, die vom Career Center angeboten werden, Seminare zum Erwerb von Karriereplanungs- und -reflexionskompetenz in das reguläre Studium einzubinden und Leistungspunkte zu vergeben. Über die Erfahrungen mit den zwei Seminaren in den Diplomstudiengängen soll hier berichtet werden.

Seminarkonzept und Setting

Im Seminar „Berufsbiographien und Karriereplanung“ geht es darum zu erkunden, wie sich Veränderungen der Arbeitswelt in Berufsbiographien niederschlagen. Der Wegfall gesellschaftlicher oder von Organisationen und Professionen vorgezeichneter Karrierewege stellt die Individuen stärker als jemals zuvor vor die Notwendigkeit, ihre Karriere selbst zu steuern, massive von außen

kommende Veränderungen zu verarbeiten und eigene Lebensentwürfe immer wieder zu überdenken.

Die Studierenden setzten sich mit Karrieretheorien auseinander und lernten den systematischen Ablauf der Triadischen Karriereberatung in Übungen kennen. Das Seminar umfasste zwölf Seminareinheiten von eineinhalb Stunden Dauer im kontinuierlichen Lehrbetrieb mit einer Gruppe von zwölf bzw. 15 Studierenden.

Seminarinhalte in Stichpunkten*Was ist Karriere? (eine Seminareinheit)*

Input und Reflexionseinheiten: Begriffsklärung – eigene mentale Modelle erkunden – Karrieretypologien – das Triadische Modell von Karriere

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen von Karrieren heute (eine Einheit)

Input: der alte und der neue Karrierekontrakt, De-Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie – Selbstökonomisierung (Arbeitskraftunternehmer) – Karriereplanung und -reflexion als Bildungsaufgabe und Schlüsselkompetenz

Die Bedeutung der Werte (zwei Einheiten)

Input: persönliche und professionelle Werte – Werte als Steuerungsinstrument von Karriere – die Karriereanker nach Edgar Schein
Übung zur Erhebung von Werten in der eigenen Biographie (Paarinterview) als Aufgabe für die Woche zwischen den beiden Blöcken

Analysen: Verstehen anderer Karriereanker durch Übungen im Seminar – Analyse von Transkriptionen von Interviews mit Berufstätigen in der mittleren Karrierephase mit den gleichen Ankerkombinationen: „Meine Anker in zwanzig Jahren“

Input: Werteklärung als Programm der Karriereplanung und -beratung

Biographie- und Karriereanalyse (zwei Einheiten)

Input: Modelle von Lebensphasen und von Karrierephasen

Übung: Timelinearbeit
Rechercheaufgabe für die Zeit zwischen den beiden Blöcken:

Die Bedeutung familialer Aufträge und familialer Modelle für die Gestaltung von Leben und Arbeit für meine Karriere (Genogrammarbeit)

Reflexion der Ergebnisse in Kleingruppen
Übung: Analyse ausgewählter Berufsbiographien

Die Entwicklung von Zukunftsvisionen (zwei Einheiten)

Übung: kreative Verfahren der Visionsentwicklung: Wo will ich in fünf Jahren sein?

Abgleich der Vision mit den Karriereankern

Profilentwicklung (zwei Einheiten)

Übung: meine Talente

Input: R. Bolles' Ansatz des Life-Work-Planning – Kompetenzbilanzen

Übung: mein idealer Arbeitsplatz und meine ideale Organisation

Input: aktive Bewerbungsstrategien

Übergangsphasen in Karrieren (eine Einheit)

Input und Reflexionseinheit: Dynamik von Übergangsphasen – Ergebnisse wissenschaftlicher Analysen von Übergangsphasen – Maximen für die Gestaltung

Abschluss (eine Einheit)

Themen abschließen – persönliche Ergebnissicherung – Evaluation des Seminars

Zunächst wurden Studien über die Veränderung der Karrieren im Kontext der Veränderung der Arbeitswelt und Karrieretheorien vorgestellt, um Wissen zu vermitteln und um gleichzeitig an den Grundannahmen zu arbeiten. Die Arbeit an den mentalen Modellen der Studierenden ist nötig, so die Annahme, weil sie meist nicht den Realitäten von Karrieren in der sich rasch entwickelnden Wissensgesellschaft entsprechen. Tradiertere Karrieremodelle des Industriezeitalters sowie die der Herkunftsfamilie prägen das Verständnis von Karriere und erweisen sich als eher hinderlich.

Nach dieser Phase erwarben sich die Studierenden in einem systematisch aufgebauten Karriereplanungsprozess Handwerkszeug, um die ersten Schritte nach dem Studium zu planen. Dieses Vorgehen bietet ihnen ein Modell, auf das sie in Entscheidungssituationen im späteren Berufsleben zurückgreifen können. Sie erwerben während ihres Studiums Kompetenzen für Karrierereflexion und -planung und sind auf die Verarbeitung von Brüchen oder auf Phasen der beruflichen Neuorientierung vorbereitet.

Dies entspricht der Auffassung, dass Karrierereflexion eine Bildungsaufgabe ist und als Schlüsselkompetenz zu bewerten ist (Pongratz 2001).

Programme der Triadischen Karriereberatung und deren Anwendung im Seminarkontext

Im Folgenden sollen die Programme der Triadischen Karriereberatung und deren Anwendung im Seminarkontext dargestellt werden.

Wertklärung

Meine These ist, dass man fundierte und prognostisch günstige Karriereentscheidungen nur dann treffen kann, wenn man die Werte, die einen steuern, und die strukturellen Wertkonflikte kennt. Man sollte außerdem die Werte kennen, die die Organisationen oder Unternehmen haben, in denen man arbeitet oder arbeiten will. Nur so kann man die Spannungen, Übereinstimmungen und Konflikte dieser Werte mit den eigenen handlungsleitenden Werten verstehen.

Das Programm

Erhebung von Daten und Analyse der Daten

- Werte, die aus der persönlichen Biographie heraus entstanden sind
- Werte der erlernten Profession
- Werte der Organisation, mit denen der Klient konfrontiert ist
- Werte der Kunden, mit denen der Klient konfrontiert ist
- bewusste und unbewusste Visionen und Träume
- Wie sieht die ideale Stelle bzw. das ideale Unternehmen aus?

- Wie sieht das ideale Verhältnis von Privatem und Beruflichen aus?
- Welchen Sinn hat meine Arbeit bzw. mein Engagements für die Gesellschaft, die Gemeinschaft, die Mission und den Auftrag?
- Wie bin ich im Unternehmen, in der Familie, in der Gesellschaft verortet?

Auswertung und Umsetzung

- Handlungsoptionen sondieren, die aus der Analyse entstehen
- reflexive Verstärkung von Werten, Prämierungskorrektur oder Wertesubstitution
- Bedeutung dieser Ergebnisse für Entscheidungs- und Handlungsoptionen (Rappe-Giesecke 2008, S. 172)

Umsetzung des Programms im Seminar

Karriereanker

Die Karriereanker nach dem Konzept von Edgar Schein (2006) werden durch ein Paarinterview erhoben, das außerhalb des Seminarsettings von jeweils zwei Teilnehmenden geführt wird. Verwendet wird ein modifizierter Interviewleitfaden, der den Erfahrungshorizont von Studierenden berücksichtigt. Die Übung dient der Erhebung von Werten, die in Entscheidungssituationen das Erleben und Verhalten gesteuert haben.

Vertieft wird dieses Verständnis durch das Erkennen eigener und anderer Karriereanker mithilfe von Interviews im Seminar nach dem unten aufgeführten Leitfaden und dem Durcharbeiten von Transkripten von Interviews mit Berufstätigen, die die jeweils gleiche Ankerkombination wie die Studierenden haben. Da diesen Interviews derselbe Leitfaden

zugrunde liegt, können sie ihre Aussagen mit denen der Berufstätigen vergleichen und eine Vorstellung davon bekommen, was konstant bleibt, aber auch welche Themen mit mehr Berufserfahrung und ca. 20 Jahre später wichtig sind.

Interviewleitfaden

- Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?
 - Worauf würden Sie ungern verzichten?
 - Was sind die zentralen Werte, die Sie leiten?
 - Was ist für Sie die absolute Horrorvorstellung in Ihrem Berufsleben?
 - Was ist für Sie „richtige“ produktive, sinnvolle Arbeit?
 - Wann sind Sie bei der Arbeit ganz im Einklang mit sich?
 - Welche Arbeit ist nicht sinnvoll und produktiv und erzeugt bei Ihnen Langeweile, Unwillen oder andere Gefühle?
 - Wie und womit kann man Sie belohnen?
 - Wer kann das?
 - Von wem nehmen Sie Lob und Wertschätzung an?
 - Wie sollte Ihr Chef sie führen? Wie nicht?
 - Gibt es ein Motto, eine Philosophie für Ihr Arbeitsleben?
- (Rappe-Giesecke 2008, S. 191)

Visionentwicklung

Bei dieser Übung wird ein Bild vom idealen beruflichen und auch privaten Zustand in der Zukunft gemalt. Die Studierenden werten diese Übung zu zweit aus, die Erkenntnisse, so weit sie veröffent-

flicht werden dürfen, werden im Seminar vorgestellt.

- Es ist das Jahr 2015 und es ist beruflich und privat alles so geworden wie Sie es sich gewünscht haben. Wie ist es dann?
- Negativliste: Was soll 2015 auf keinen Fall mehr so sein wie heute?
- Reflexionsaufgabe: Wie passen die Karriereanker und die Vision zusammen?

Biographie- und Karriereanalyse

Das Programm

Erhebung von Daten

- Analyse des professionellen Werdegangs
- Analyse der Berufsbiographie bezogen auf die Übernahme von Funktionen
- Analyse der persönlichen Biographie
- Bedeutung der familialen Biographie für den Lebens- und Karriereweg
- wichtige Entscheidungssituationen, Einschnitte, Brüche und Krisen, Erfolge in der Biographie
- Bewertung der Daten
- Zusammenwirken der drei Biographielinien: persönlich, als Professional und Funktionsträger (Auseinanderlaufen der Linien, roter Faden, Treiber)
- Auswertung der verschiedenen Datentypen: Muster
- Positionsbestimmung: Wo stehe ich jetzt im Lebenslauf zwischen Zukunft und Vergangenheit?

Umsetzung

- Optionen für die Gestaltung des weiteren Weges
 - notwendige Veränderungen in der Einstellung / Haltung / Bewertung von Karriere und Lebenslauf
 - Maßnahmen
- (Rappe-Giesecke 2008, S. 254)

Umsetzung des Programms im Seminar

Übung „Timelinearbeit“

Die Instruktion: Manchmal sollte man sich über seinen bisherigen Weg klar werden, ehe man eine Entscheidung trifft:

- Malen Sie zwei Linien, eine berufliche und eine private auf einer Zeitachse (X-Achse), die „Hochs“ und „Tiefs“ symbolisieren. Markieren Sie relevante Ereignisse. Benennen Sie zuvor den Parameter der Y-Achse: Glück oder Erfolg oder Zufriedenheit oder ...
- Auswertung zu zweit: Wie passt die berufliche und die persönliche Entwicklung zusammen? Lassen sich Muster in Entscheidungssituationen finden? Gibt es einen roten Faden?
- Mit welchen Ressourcen habe ich in der Vergangenheit derartige Situationen bewältigt?
- Wie passen meine Linien mit den im Seminar vorgestellten Phasenmodellen zusammen?

Als Hausaufgabe zwischen den beiden Blöcken bekommen die Studierenden die Aufgabe, in ihren Familien nach beruflichen Orientierungen und Werten, nach Aufträgen an die nächste Generation und nach Modellen für die Gestaltung

von Leben und Arbeit zu recherchieren. Manche erheben systematisch Genogramme, andere eher einzelne Daten zu diesen Fragen. Im Seminar werden die Daten in Kleingruppen unter der Fragestellung ausgewertet, wie stark die ausgesprochenen und unausgesprochenen Botschaften und die vorgelebten Modelle die eigenen Erwartungen, Ziele und Wünsche beeinflussen.

Profilentwicklung

Das Programm

Erhebung von Daten

- fachlich-professionelles Wissen, formelle Qualifikationen und Kompetenzen
- funktional-organisationales Wissen, formelle Qualifikationen und Kompetenzen
- persönliche Stärken, Schwächen und Kompetenzen
- Talente
- Erfahrungen in Branchen, Organisationstypen, Aufgabengebieten

Bewertung und Umsetzung

- Kernkompetenzen: Zusammenwirken von persönlichen, professionellen (fachlichen) und funktionalen Kompetenzen
 - Profil entwickeln und festhalten
 - Abgleich dieses Profils mit Optionen
- (Rappe-Giesecke 2008, S. 295-296)

Umsetzung des Programms im Seminar

Die Talente werden in Paarinterviews erhoben, dann anderen SeminarteilnehmerInnen vorgestellt, die aus ihrer

Kenntnis der Person weitere Vorschläge machen. Nach dem Seminar werden sie mit relevanten Personen abgeglichen und vervollständigt. Die Erhebung von Talenten ist einer Stärken-Schwächen-Analyse in jedem Fall vorzuziehen (Rappe-Giesecke 2008, S. 301).

Meine „Talentfragen“

- Was machen Sie wirklich gern?
 - Was füllt Sie aus?
 - Wo ist Ihre Energie?
 - Was fällt Ihnen leicht?
 - Welche Gaben haben Sie?
 - Was steht Ihnen einfach zur Verfügung?
 - Was können Sie einfach?
 - Zusammenfassung: Welches sind Ihre Talente?
- (Rappe-Giesecke 2008, S. 302)

Die zweite Übung „Der ideale Arbeitsplatz“ befasst sich mit der Umwelt, während die Talent-Übung die Person fokussiert. Dies entspricht der inzwischen weitgehend anerkannten These, dass man sich zunächst mit sich selbst beschäftigt, ehe man sich den Arbeitsmarkt vornimmt.

Hier wird ein ideales Unternehmen oder eine ideale Organisation konstruiert, in der man die idealen Arbeitsbedingungen findet (Rappe-Giesecke 2008, S. 307). Das gefundene Ideal wird mit den Karriereankern, der Vision und den Talenten abgeglichen. Diese in der Arbeit mit Führungskräften entstandene Übung zeigt auch bei Studierenden, die in der Regel auf Erfahrungen aus Praktika, Jobs und mit den Arbeitsplätzen der Eltern zurückgreifen können, erstaunlich präzise Resultate. Sie können als Matrix

für die Auswahl geeigneter Unternehmen in der Phase der Jobsuche dienen.

Ein Beispiel: Der ideale Arbeitsplatz von Kristin

Kristins Karriereanker: Lebensstilintegration / Dienst und Hingabe / Selbständigkeit und Unabhängigkeit

- Branche: sozialer Bereich
- Produkt: soziale Gerechtigkeit
- Unternehmensgröße: klein oder ganz groß
- Rechtsform: Verein, gemeinnütziges Unternehmen
- Zentrale, Niederlassung, Ausland: nein
- Alter des Unternehmens: egal
- Ort: Stadt oder Land, wenn mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar
- Positionierung: Führungskraft oder auch nicht. Der Sinn muss stimmen!
- Aufgabengebiet: Konzeptentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Neues entwickeln
- Wie und von wem werde ich geführt? Die Führung muss sich dem Sinn der Organisation unterordnen, dann akzeptiere ich sie.
- Arbeitsplatz und Umgebung: Team und eigener Bereich
- Unternehmenskultur und Werte: keine Aussage
- Verhältnis von Beruf und Freizeit: Teilzeit

Andere Verfahren der Profilentwicklung wie die Kompetenzanalyse (Lang-von Wins und Triebel 2006), die „Engpasskonzentrierten Strategie“ (Bürkle 2003) und das „Work-Life-Planning“ (Bolles 2009) werden vorgestellt und durchgeführt. Ein Input zu Bürkles „Aktiver

Bewerbungsstrategie“ mit ihrer Konzentration auf Problemlösung folgt: Welche Probleme löse ich zurzeit? Welche könnte ich lösen? Welche Unternehmen bräuchten mich als Problemlöser?

Bedarfsanalysen in Unternehmen als Recherchearbeit sind ein weiterer Part.

Übergangsphasen

Als Vorbereitung auf Übergangsphasen in Karrieren, die entweder selbst herbeigeführt werden oder durch Eingriffe von außen wie Arbeitsplatzverlust oder -veränderung etc. entstehen können, beschäftigen sich die Studierenden mit erfolgreichen Strategien in der Gestaltung solcher Phasen mit Hilfe von Forschungsergebnissen und Maximen wie der „test-and-learn-strategy“ von Ibarra (2004), die den „plan-and-implement-approach“ kritisiert.

Abschluss des Seminars

- Ergebnissicherung: Was habe ich über meine Werte, meine Biographie und mein Profil erfahren?
- Was nehme ich mir für die letzte Phase des Studiums, für das Praktikum, das Anerkennungsjahr, die Jobsuche vor? Was ist mein nächster Schritt? Ziel ist es, einen Selbstkontrakt zu schließen.
- Was habe ich für meine künftige Arbeit als Angestellte, Selbständige, Führungskraft gelernt?
- Evaluation des Seminars

Das Resümee einiger Studierender:

- Kristin: Durch das Bild (Vision) ist mir klar geworden, was die Dinge sind, die mir wichtig sind. Es gibt einen Ort,

wo ich hinpasse. Das Große und Ganze habe ich im Hintergrund, die große Richtung kenne ich und ich muss flexibel bleiben. Die Maximen von Ibarra waren entlastend für mich.

- Stephen: Die Übungen haben meine eigenen Gedanken verdeutlicht und bestätigt. Ich werde nicht mehr so leicht in meine üblichen Strategien verfallen und vergessen, dass ich mich selbständig machen will (Er hat den Karriereanker „unternehmerische Kreativität“).
- Charlotte: Es hat alles ineinander gegriffen. Das Bild (Vision) war gut, so etwas hätte ich nicht sagen können. Bin bestärkt darin, dass meine Wünsche und Träume nicht unrealistisch sind und dass ich sie ernst nehmen soll.

Fazit

Man kann die Programme der Triadischen Karriereberatung in der Arbeit mit Studierenden anwenden, wenn man die Verfahren an den Stand ihres Wissens und ihrer Erfahrung anpasst. Der Wechsel von Instruktion und Anleitung zur Selbstreflexion im Seminarsetting erfordert von ihnen und von der Dozentin/vom Dozenten einige Sensibilität und Rollenklarheit sowie wechselseitiges Vertrauen. Aus diesem Grund sollte man diese Art von Seminaren immer als freiwilliges oder Wahlpflichtangebot verstehen und auch die Rahmenbedingung der Arbeit in einer kleinen Studierendengruppe herstellen können. SeminarleiterInnen sollten über didaktische Kompetenzen, über Beratungs- und Gruppenleitungskompetenzen verfügen.

Literatur

- Bolles, R.N. (2009): Durchstarten zum Traumjob. 9. Aufl., Frankfurt/M.
- Bürkle, H. (2002): Aktive Karrierestrategien – Erfolgsmanagement in eigener Sache. 3. Aufl., Frankfurt/M.
- Ibarra, H. (2004): Working Identity. Boston.
- Lang-von Wins, Th.; Triebel, C. (2006): Kompetenzorientierte Laufbahnentwicklung. Heidelberg.
- Pongratz, H.J. (2001): Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus? Flexibilisierung der Arbeit und Patchwork-Biographien. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung 8 (1), S. 24-26.
- Rappe-Giesecke, K. (2008): Triadische Karriereberatung – die Begleitung von Führungskräften, Professionals und Selbständigen. Forschungsergebnisse auf der Website: <http://www.raappe-giesecke.de>.
- Schein, E. (2006): Career Anchors – Participant Workbook. 3. Aufl., San Francisco.

Suchprozesse beratend begleiten: Gruppencoaching im Career Center der Universität Hamburg

Frauke Narjes

Das Stadion „Berufswelt“ wird umgebaut

Der Auftrag von Hochschulen – besonders von Career Services – lautet: Die Employability von Studierenden, Absolventinnen und Absolventen zu entwickeln. Bei der Wandlung des Wortes „Berufsfertigkeit“ zu „Berufsfähigkeit“ in den letzten beiden Jahrzehnten änderten sich zwar nur wenige Buchstaben, doch hat die damit einhergehende Bedeutungsverschiebung eine enorm hohe Auswirkung auf den Berufseinstieg und berufliche Biografien. Früher war es üblich, die berufliche Laufbahn kausal zu planen. Daher folgte in der Mehrheit beruflicher Biografien auf den Schulabschluss eine gewerbliche Ausbildung

oder ein wissenschaftliches Studium, anschließend der Eintritt in ein Unternehmen, eventuell ein oder zwei Wechsel der arbeitgebenden Organisation, um dann bis zum Eintritt in den Ruhestand bei letztlich gewählter zu verbleiben. Das Ziel war klar und planbar, die Umwelten in der Regel konstant.

Doch die „Arbeits“welt hat sich in den letzten Jahren gravierend verändert:

Globalisierung, neue Technologien, demografischer Wandel, schnelle Märkte und neue gesellschaftliche Wertmaßstäbe führten zu einer abnehmenden Vorhersagbarkeit der eigenen Zukunft und Erhöhung der Komplexität. Berufsanfängerinnen und -anfänger treten in eine Arbeitswelt ein, die zunehmend an