

# Zwischen Autonomie und Unsicherheit

**Mechtild Beucke-Galm**

**Organisationsberatung, Supervision,  
Coaching**

ISSN 1618-808X

Organisationsberat Superv Coach  
DOI 10.1007/s11613-017-0519-z



**OSC** Organisationsberatung, Supervision, Coaching

**ONLINE FIRST**

**Themenschwerpunkt**  
Der Mensch in der Personalarbeit


**Hauptbeiträge**  
*Astrid Schreyögg*  
Coaching, Training und Co – ist das alles Personalentwicklung?  
*Stefanie Heinrich*  
Life-Coaching zur Entwicklung der Lebenszufriedenheit. Eine empirische Studie  
*Thomas Kretschmar - Moritz Senarclens de Grancy*  
Containing als Führungsaufgabe in Zeiten der Unternehmensveränderung  
*Sylke Langenbeck - Jens Nachtwei - Sebastian Uedelhoven*  
Qualität in der Personalberatung am Beispiel von Instrumenten der Personalauswahl

**Praxisberichte**  
*Christiane von Schachtmeyer*  
Coaching und Mentoring. Möglichkeiten und Grenzen beider Ansätze anhand einer Fallanalyse  
*Anke Larro-Jacob*  
Wie kann die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gelingen? Erfahrungen mit dem Moderierten Verfahren der B-A-D GmbH  
*E. Haghiri Limoudehi*  
Metaphern und Märchen in der Supervision

**Diskurs**  
*Heike Hanold-Lynch*  
Glaubwürdigkeit – Das Wesentliche wirken lassen, bis es wirkt. Ein Transferangebot aus dem Schauspiel-Coaching  
*Beate West-Lewer*  
Alles Coaching oder was?! Anmerkungen zum Internen Coaching anlässlich des Buches von Anna Dollinger und Stephan Limpächer

1 · 17  
24. Jahrgang

[www.osc-digital.de](http://www.osc-digital.de)

 Springer

**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at [link.springer.com](http://link.springer.com)".**



## Zwischen Autonomie und Unsicherheit

### Karriereberatung in gesellschaftlichen und persönlichen Umbrüchen

Mechtild Beucke-Galm

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

**Zusammenfassung** Die Autorin beschreibt, warum ein erhöhter Bedarf an Karriereberatung besteht, was die Auslöser dafür sind und welcher „Typus“ in den letzten Jahren vorwiegend um Beratung angefragt hat. Sie zeigt dabei Entwicklungen in Gesellschaft und Unternehmen auf, die heutige Karrieren beeinflussen. Am Beispiel einiger Klientenbiografien wird sichtbar, dass berufliche Veränderungen auch immer mit persönlichen Umbrüchen verbunden sind und diese Übergangsphasen ihr eigenes Tempo und ihren eigenen Rhythmus haben. Die Autorin beschreibt, wie sie in beruflichen Übergangsphasen berät und wie sich ihre Arbeitsweise – auf Bedürfnissen der Klienten reagierend – in den letzten Jahren weiter entwickelt hat.

**Schlüsselwörter** Karriereberatung · Gesellschaftliche Entwicklung · Wissensarbeiter

**Between autonomy and uncertainty**  
Career counseling in social and individual change processes

**Abstract** The author describes, why the need for career counseling has increased what are the reasons behind it and which “type of client” asks for career counseling. She highlights some relevant developments in society and corporations and how this development influences careers. Examples of client biographies make visible, that job-changes are intertwined with changes in personal life and that these transition phases have their own pace and rhythms. She describes her process of counseling and how her process has – due to needs of her clients – changed in the last years.

**Keywords** Career counseling · Development in society · Knowledge-worker

---

M. Beucke-Galm (✉)  
Institut für Organisationsberatung und Dialog (io-d) GmbH, Hansaallee 18, 60322 Frankfurt/M.,  
Deutschland  
E-Mail: [beucke-galm@io-d.de](mailto:beucke-galm@io-d.de)

Ich bin seit über 25 Jahren als Coach tätig und habe in dieser Zeit erlebt, wie sich aus dem Coaching heraus ein spezielles Beratungsformat für Beratung in beruflichen Übergangsphasen entwickelt hat. Ausgehend vom amerikanischen Konzept des „Career consulting“ wurden im deutschen Markt in den 1990er und 2000er-Jahren Beratungsunternehmen gegründet, die Karriereberatung anboten und dieses Beratungsprodukt bekannt machten.

In meiner Praxis haben Anfragen zu Beratungen in beruflichen Übergangsphasen in den letzten zehn Jahren deutlich zugenommen. Waren in den 90er-Jahren nur ca. 15 % der Coachinganfragen solche zur Karriereberatung, so geht es heute bei 70 % der Anfragen um dieses Thema. Gleichzeitig beobachte ich, dass heute ein anderer „Klienten-Typus“ in meine Praxis kommt. Wenn ich mich an Karriereberatungen vor zehn Jahren erinnere, so waren es damals – in der Regel – Klienten, die ihre berufliche Karriere vorantreiben wollten und eigene Vorstellungen dazu hatten. Viele meiner Klienten aus den letzten fünf Jahren suchen die Beratung nicht, weil ihnen an Aufstieg oder Weiterentwicklung liegt, sondern weil ihre aktuelle berufliche Situation so viel Druck und Frustration erzeugt, dass sie mit diesen inneren und äußeren Spannungen immer weniger zurechtkommen können.

Wie lassen sich der erhöhte Beratungsbedarf und die andere Ausgangssituation erklären und wie lässt sich der andere „Klienten-Typus“ verstehen?

## 1 Karriere – ein komplexes Phänomen

Der Begriff „Karriere“ ist in unserem Sprachraum mit der Vorstellung von einem erfolgreichen individuellen beruflichen Aufstieg verbunden, einem Aufstieg in der Hierarchie, im Status und im Gehalt. Darum geht es in den aktuellen Anfragen eher seltener. Die Klienten kommen, weil die Brüche in ihrem Leben und die inneren Spannungen größer werden und sie nicht wissen, wie es weitergehen soll. Sie wissen nur, dass es so nicht weitergehen kann. Sie wollen, dass sich ihre berufliche Situation verändert. Sie wollen das Unternehmen oder die Institution, in dem/der sie zurzeit arbeiten, verlassen und einen anderen Arbeitsplatz oder eine andere Tätigkeit finden. Sie wollen sich neu orientieren und in Beruf und Leben – wieder – „ihren Platz finden“.

Für mich greift daher das oben genannte Verständnis von Karriere zu kurz. Ich teile die Definitionen von Hall und Rappe-Giesecke: Douglas T. Hall, Professor für Management an der Boston University und Schüler von Edgar Schein, definiert Karriere als die individuell wahrgenommene Folge von Einstellungen und Verhaltensweisen, die im Laufe des Lebens mit beruflichen Tätigkeiten und Erfahrungen verbunden sind (Hall 2001). Für ihn ist Karriere ein lebenslanger Entwicklungsprozess, initiiert durch und bezogen auf berufsbezogene Tätigkeiten. Die Trennung von beruflicher und persönlicher Entwicklung, wie sie einem traditionellen Karriereverständnis zugrunde liegt, ist in seiner Definition aufgehoben. Den gleichen Ansatz findet man auch bei Kornelia Rappe-Giesecke. Sie ist in ihrer Definition differenzierter und bezeichnet Karriere als das Zusammenwirken von drei simultan ablaufenden Prozessen: der Laufbahn, dem professionellen Werdegang und der per-

sönlichen Entwicklung (Rappe-Giesecke 2008). Sie weist dabei auf zwei wesentliche Dimensionen von Karriere hin:

- Karriere ist ein „überkomplexes Phänomen“, bei dem man sich nicht alleine auf die Laufbahn konzentrieren kann,
- Karriere emergiert, d. h. sie entsteht in einem nicht (allein) durch rationale Entscheidungen beeinflussbaren Prozess.

## 2 Auslöser für Veränderungen

Vielen Klienten, die heute nach Karriereberatung anfragen, wäre es vor fünf oder zehn Jahren auch in schwierigen Situationen nicht in Sinn gekommen, ihren Arbeitsplatz zu verlassen und ihre berufliche Veränderung aktiv selbst in die Hand zu nehmen. Sie machen das heute, weil sich ihr berufliches Umfeld und sie selbst sich so verändert haben, dass sie mit Anspannung, Widerwillen und manchmal auch Angst zur Arbeit gehen und z. T. auch somatische Reaktionen entwickelt haben. Meine Klienten sprechen davon, dass sie die Situation am Arbeitsplatz „immer weniger ertragen können“. Sie sind überzeugt davon, dass ihre berufliche Situation nicht so bleiben kann, und sie fragen sich, ob sie ihre Vorstellungen von einem gelungenen (beruflichen) Leben erreichen können, wenn sie weiterhin bei dem bleiben, was sie zurzeit tun.

Ich möchte dies am Beispiel von Klienten zeigen, die ich zurzeit berate, Frau Meier, Herr Müller, Herr Paul, Frau Schmidt und Frau Schulze. Vier von ihnen sind seit über 20 Jahren in ihrer jeweiligen Organisation und schon länger unzufrieden und auch unglücklich mit ihrer beruflichen Situation. Das haben sie über einige Jahre hinweg ausgehalten. Nun haben sich Enttäuschungen und Frustrationen durch äußere Umstände so verschärft, dass sie sich beraten lassen, wie sie aus ihrer Organisation aussteigen und einen anderen Arbeitsplatz finden können.

Herr Müller arbeitet als promovierter Informatiker im IT-Bereich eines großen Versicherungsunternehmens. Das war nicht sein Traumjob, er wäre gerne Professor an einer Universität geworden. Als das Habilitations-Projekt nicht zustande kam, weil Drittmittel fehlten und er unerwartet keinen Arbeitsplatz mehr hatte, war das Angebot aus der Versicherungsbranche eine pragmatische Übergangslösung, die ein Einkommen garantierte. Aus dieser Übergangslösung wurde ein Dauerjob.

Herr Müller kam vor 1,5 Jahren zu mir, weil er seine berufliche Situation nicht mehr ertragen konnte. Nach dem Tod seines Vaters vor zwei Jahren waren Resignation und Frustration über die berufliche Situation immer stärker geworden. Er litt unter Schlafstörungen, hatte keine Energie und wirkte sehr niedergeschlagen. Ein Freund hatte ihn gedrängt, seine Situation endlich im Rahmen eines Coachings zu bearbeiten. Er kam mit Hoffnungen und Befürchtungen – mit der Hoffnung, diese unbekannte Frau (ich) könnte Kontakte haben, die ihm einen Einstieg in eine andere Arbeitswelt ermöglichen würden, und mit der Befürchtung, seine Hoffnung auf meine Kontakte sei unrealistisch und er hätte in seiner Niedergeschlagenheit nicht mehr die Energie für einen Neuanfang.

Herr Müller beschreibt die Jahre in der Versicherung als eine Zeit, in der nach anfänglich interessanten Herausforderungen sein Alltagsgeschäft immer mehr durch Routineaufgaben geprägt war. Er ist unzufrieden mit seinen Aufgaben, aber auch mit seinem aktuellen fachlichen Können („die jungen Kollegen, die aus der Uni zu uns kommen, sind viel fitter als ich“) und leidet unter den hierarchischen Strukturen der Firma. Er selbst fühlt sich von der Arbeit unterfordert und von seiner Führungskraft wenig anerkannt. Mit seinem scharfen Verstand ist er sicher eine Herausforderung.

Er machte Versuche, dort wegzukommen, und bewarb sich für Lehrtätigkeiten an Fachhochschulen. Aber er war mit seinen Bewerbungen nicht erfolgreich, u. a. weil Fachhochschulen einen Teil der Lehre über Honorarverträge abdecken, mit denen sich ein Lebensunterhalt nicht finanzieren lässt. Jeder erfolglose Versuch verstärkte seine Niedergeschlagenheit. Parallel dazu, so beschrieb er mir, wuchs die Frustration darüber, wie man mit ihm in der Firma umgeht. Er wurde gegen seinen Willen in eine andere Abteilung versetzt, musste Aufgaben übernehmen, die ihn einerseits unterfordern und bei denen er sich andererseits nur mäßig kompetent fühlte. Den Führungsstil seines Bereichsleiters kann er nur kritisch und abwertend kommentieren.

Herr Müller ist nicht verheiratet, sein persönliches Umfeld ist vor allem durch seine Herkunftsfamilie bestimmt, der er loyal verbunden ist. Die Eltern wollten von einem Wechseln ihres ältesten Sohnes an einen anderen Arbeitsplatz nichts hören („Du verdienst doch gut, warum willst du das aufgeben?“), ebenso wenig wie die jüngere Schwester, die sich als wenig erfolgreiche Filmemacherin auf gelegentliche Finanzspritzen vom Älteren verließ.

Das berufsbiografische Interview im Rahmen der Karriereanker brachte zutage, wie inspirierend und motivierend die Doktorandenzeit für Herrn Müller gewesen war. Die Zusammenarbeit mit dem Doktorvater war gut, beide arbeiteten an den gleichen Themen und brachten sich wechselseitig weiter. Die geistige Weite und die herausfordernden Fragen, die kollegiale Arbeitsbeziehung und der Freiraum in der Arbeitsgestaltung, das forschende Arbeiten bei gegebenen, wenn auch bescheidenen finanziellen Mitteln, das war „seine“ Welt. Diese Erfahrungen waren prägend für seine Vorstellungen von einer beruflichen Zukunft. Sie waren wie ein Gegenmodell zu seinem engen familiären Hintergrund. In der anschließenden Reflexion wurde deutlich, dass er sich schon als Jugendlicher gegen väterliche Autoritäten (wie Vater, Lehrer u. a.) aufgelehnt hatte. Durch seine schnelle Auffassungsgabe war er anderen gegenüber anspruchsvoll. Er akzeptierte diejenigen, die ihm intellektuell gewachsen waren und sich Auseinandersetzungen mit ihm stellten. Anderen – zurzeit vor allem seinem Chef, dem er gar nichts zutraut – kann er durchaus abschätzig gegenüberreten.

Im weiteren Verlauf der Beratung stellte sich heraus, dass Herr Müller sehr an sozialen und politischen Themen interessiert und gut informiert ist. Eine Arbeit bei einer entsprechenden NGO fände er interessant, aber beim Durchspielen konkreter Szenarien kann er sich nicht vorstellen, welche Kompetenzen er für eine solche Arbeit mitbringt und warum eine NGO ihn als „Laien in dem Feld“ anheuern und bezahlen sollte. Er traut sich eine Bewerbung in dem Feld zurzeit nicht zu.

Herr Müller träumt auch davon, freiberuflich arbeiten. Wenn wir über die beruflichen Perspektiven reden, hat er verschiedene Ideen dazu, aber keine konkreten

Vorstellungen, wie er seinen Service oder sein „Produkt“ an den Mann und in den Markt bringen könne. Es ist ihm bewusst, dass er in seinem Leben bisher keine unternehmerischen Tendenzen gezeigt hat, seine Werte für unternehmerische Kreativität liegen im Karriereanker ziemlich weit unten. Was für ihn die Idee des Freiberuflers so attraktiv macht, ist das „Heraus aus dem hierarchischen Gefüge“, und dafür ist er bereit, auch finanzielle Einbußen hinzunehmen.

Frau Schmidts Situation ist anders. Sie arbeitet als Volljuristin im Institut eines privaten Trägers, das sich mit völkerrechtlichen Themen beschäftigt. Diese Tätigkeit ist für sie, wie bei Herrn Müller, die erste Stelle nach dem Studium. Frau Schmidt arbeitete in den ersten zehn Jahren als wissenschaftliche Mitarbeiterin und später als stellvertretende Leiterin eng mit dem damaligen Institutsleiter zusammen, der daneben auch noch an einer renommierten Universität lehrte. Sie promovierte in der Zeit, erwarb sich ein fundiertes Wissen in diesem Sektor und gewann in der professional community einen guten Ruf. Mit dem Zuwachs an Wissen wuchsen auch ihre Kompetenz und ihr professionelles Selbstbewusstsein. Sie arbeitete an interessanten Fragen und erlebte sich auf Augenhöhe mit dem Institutsleiter.

Das änderte sich vor 5 Jahren, als der Institutsleiter in den Ruhestand ging und die Leitung an einen jüngeren Kollegen, ebenfalls Professor, übergab. Die Entscheidung für einen externen Kollegen mit weniger Erfahrung in dem Feld, aber mit einem Professorentitel, traf Frau Schmidt hart. Sie ist nicht statusbewusst, aber sie hätte diese Aufgabe gerne übernommen und eine Beauftragung als Zeichen der Anerkennung für ihre Leistung und ihre Kompetenz gesehen. Dass der Status höher gewertet wurde als Wissen und Kompetenz, war und ist für sie schwer nachvollziehbar.

In der folgenden Zeit zeigte sich, was zu erwarten war, dass die Zusammenarbeit mit dem neuen Institutsleiter nicht gut funktionierte. Während sie sich eine kollegiale Zusammenarbeit wünschte und sie sich – in ihrer Wahrnehmung – auch entsprechend verhielt, stellte der neue Institutsleiter seine Leitungsrolle in den Vordergrund und entschied größere oder kleinere Themen, ohne sie mit einzubeziehen. Da Frau Schmidt tiefer in den Themen steckte und über größeres Fachwissen verfügte, reagierte sie auf seine Entscheidungen mit fachlichen Hinweisen. Sie geriet dabei zwischen ihrem Anspruch an Kollegialität und an wissenschaftliche Genauigkeit und seinem sich abgrenzenden, auf Status bedachten Leitungsverhalten immer mehr unter Druck. Dieser Druck verstärkte sich durch ihren Hang zum Perfektionismus. Sie arbeitet sehr genau, und das brauchte Zeit. Der Institutsleiter erwartete, dass sie ihre Arbeiten fristgerecht ablieferte, was ihr in dieser Zeit nicht immer gelang. Je mehr sie sich über seinen Führungsstil und seine mangelnde Fachkompetenz empörte, desto mehr geriet sie selbst unter Druck und unter Zeitdruck. Sie schlief schlecht, war hoch frustriert und konnte sich dieser Dynamik und ihrer Fokussierung auf den Institutsleiter kaum noch entziehen.

In dieser Situation kam sie zu mir. Sie war verzweifelt und konnte sich nicht vorstellen, weiter am Institut zu bleiben. Daher ging es ihr in der Beratungsanfrage nicht darum, wie sie diese Dynamik ändern könnte, sondern darum, wie ich sie bei dem Ausstieg beraten und unterstützen könnte. Die Suche nach einer anderen Aufgabe stand erst an zweiter Stelle.

### 3 Wissensarbeiter und deren Bedürfnis nach Autonomie

Die Beispiele von Herrn Müller und Frau Schmidt unterscheiden sich in mehreren Aspekten, aber sie haben auch etwas Wesentliches gemeinsam, was sie mit den anderen Klienten teilen, die ich im weiteren Text vorstellen werde. Alle haben einen Hochschulabschluss, vier von Fünf sind promoviert. Alle haben Lust an wissenschaftlichem Arbeiten und an Wissensgenerierung. Alle sind in ihrer Arbeit sorgfältig und präzise. Sie wollen Leistung erbringen und dabei Kontext und Inhalt deutlich mehr (mit-) bestimmen, als sie das zurzeit können. Alle sind gegenüber ihrer Organisation loyal, die meisten leiden an dem Führungsstil ihrer Chefs und erleben dessen Stil formal und hierarchisch. Alle fühlen sich in ihren Leistungen von ihren Führungskräften nicht gesehen und nicht anerkannt. Bei Vieren führt diese Konstellation dazu, dass sie die Organisation verlassen wollen.

Herr Müller, Frau Schmidt und die anderen drei sind Experten mit hohem Fachwissen und einer wissenschaftlichen akademischen Ausbildung. Ihr Selbstverständnis basiert auf ihrer Professionalität, sie gewinnen ihr Selbstwertgefühl, ihre professionelle Autorität und ihre Souveränität durch ihre fachliche Kompetenz. Boltanski und Chiapello (2003) definieren den Experten als die zweite prägende Figur in Unternehmen und beschreiben, dass diese Figur in den 90er-Jahren dadurch entstand, dass die Profile des Managers und des Experten ausdifferenziert und unterschieden wurden. Während man in den 60er-Jahren noch „glaubte, man könnte aus jedem kompetenten Ingenieur einen Manager machen“ (2003, S. 120), ging man später davon aus, dass sich das jeweilige Talent durch die Differenzierung produktiver entwickeln würde. Qualifizierte, länger ausgebildete Mitarbeiter tun sich schwer mit Unternehmensdisziplin und einer strengeren Kontrolle durch Führungskräfte. Sie „reagieren gegebenenfalls allergisch gegen ein autoritäres Auftreten, schrecken aber auch selbst davor zurück, ihren Untergebenen gegenüber auf ihre Autorität zu pochen“ (Boltanski und Chiapello 2003, S. 143). Wissensarbeiter haben ein hohes Bedürfnis nach Autonomie und brauchen Freiräume, um ihre Fähigkeiten zu entfalten und herausragende Leistungen zu erbringen. Das schrieb Peter Drucker bereits Ende der 60er-Jahre und riet Managern, den Wissensarbeitern entsprechende Freiräume zu geben und sie in Entscheidungen zur Unternehmensentwicklung mit einzubeziehen (vgl. Niewerth 2014).

Heute haben Wissensarbeiter mehr Autonomie, sie bekommen sie als Gegenleistung dafür, dass sie mehr Eigenverantwortung übernehmen. Mit der gleichzeitig vorgenommenen Arbeitsverdichtung durch Prozessoptimierungen und den neuen Kontrollmöglichkeiten durch die Informationstechnologien entsteht jedoch die paradoxe Situation, dass Wissensarbeiter sowohl autonomer als auch fremdbestimmter sind. Sie stecken – und das zeigt sich am Beispiel von Herrn Müller – oft zwischen festen Regeln und zementierten Arbeitsabläufen fest. In einer Studie der Beratungsfirma Hay aus dem Jahr 2014 (Niewerth 2014) sagen 74 % der befragten Wissensarbeiter, dass ihre Arbeit an feste Regeln und vorgegebene Unternehmensprozesse gebunden ist, und 40 %, dass sie nicht selbst bestimmen können, wann und von wo sie arbeiten dürfen.

Wenn dann eine Führungskraft versucht, Wissensarbeiter eng zu kontrollieren, ihnen Routineaufgaben zuzuweisen und sie nur dosiert mit Informationen zu ver-



sorgen, dann entsteht die von Boltanski und Chiapello beschriebene allergische Reaktion. Obwohl Herr Müller, Frau Schmidt und andere sich ihren Organisationen gegenüber verbunden und verpflichtet fühlen, ist bei ihnen die innere Spannung und die Frustration über die Situation am Arbeitsplatz in der Zwischenzeit so groß, dass Bindung und Pflichtgefühl erodiert und Schritt für Schritt abhandengekommen sind.

#### 4 Karriereberatung im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen

Die beruflichen Entwicklungen von Herrn Müller, Frau Schmidt und den anderen sind im Zusammenhang zu sehen mit Entwicklungen in Unternehmen und in der Gesellschaft. Eine dieser Entwicklung ist das Verschwinden der genannten wechselseitigen Loyalität von Unternehmen und Mitarbeitern. Neben dem expliziten Arbeitsvertrag, der Tätigkeiten und Bezahlung regelte, gab es früher (zweite Hälfte des letzten Jahrhunderts) eine unausgesprochene Übereinkunft zwischen den beiden Parteien, dass Unternehmen einen Arbeitsplatz und Arbeitsplatzsicherheit zur Verfügung stellen, während Arbeitnehmer ihr Wissen und ihre Arbeit einbringen und sich der Firma gegenüber loyal verhalten: Du kannst von mir Arbeit und Sicherheit erwarten – ich erwarte von dir Leistung und Loyalität. Einen solchen impliziten „sozialen oder psychologische Vertrag“ zwischen Organisationen und ihren Mitarbeitern (Beucke-Galm 2006) gibt es heute kaum noch. Sowohl Unternehmen als auch Experten haben ihre Loyalität aufgegeben. Die Unternehmen garantieren keine Arbeitsplatzsicherheit mehr, und die Experten verlassen die Unternehmen, wenn sie interessantere Optionen haben. Dabei nehmen sie ihr Kapital, d. h. ihr Wissen, zur anderen Firma mit.

Eine zweite Entwicklung betrifft die Vorstellung von Lebens-Zyklen oder beruflichen Phasen. Erikson (1966) und Lievegod (1979) z. B. unterscheiden in ihren Modellen verschiedene Zyklen von der Geburt bis zum (späten) Erwachsenenalter. Schein (2005) beschreibt zehn Phasen der beruflichen Entwicklung, von ersten Vorstellungen in der Kindheit über Ausbildung und erste Berufserfahrungen hin bis zum Ruhestand. Während Lebenswege früher durch gesellschaftlich vorgegebene Rahmenbedingungen und soziale Vorstellungen bestimmt waren und Laufbahnen auf festgelegten Ausbildungswegen und definierten Abschlüssen basierten, werden sie heute weniger von definierten Zyklen oder beruflichen Phasen bestimmt, sondern viel mehr von den Chancen, die der Arbeitsmarkt bietet.

Eine dritte Entwicklung zeigt sich im veränderten Maßstab für beruflichen Erfolg. Früher war die Beschäftigungs-Dauer in einem Unternehmen der Maßstab für beruflichen Erfolg (Beucke-Galm 2006). Je länger jemand in einem Unternehmen war, desto mehr sah er sich und sah seine Umgebung ihn als beruflich erfolgreich an („Ich war stolze 30 Jahre bei XYZ“) Heute ist der Indikator für beruflichen Erfolg die Anzahl der Wechsel und der damit verbundene Zuwachs an neuen Erfahrungen und neuen Fähigkeiten. Als erfolgreich gilt, wer in verschiedenen Aufgaben, Funktionen, Firmen und Ländern tätig war. Mitarbeiter überlegen sich heute bereits bei einem Einstieg in eine neue Funktion, nach welchem Zeitraum sie diesen Job zugunsten der nächsten Herausforderung wieder hinter sich lassen wollen (Beucke-Galm 2009a). Seniorität ist nicht mehr relevant, was zählt, ist Employability, d. h.

das „Kompetenz- und Flexibilitätsniveau, durch das jeder einzelne innerhalb und außerhalb einer Organisation eine neue Anstellung finden kann“ (Boltanski und Chiapello 2003, S. 162).

Eine vierte Entwicklung besteht in einem Auflösen der Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Nichtarbeitszeit, die seit einigen Jahren zu beobachten ist. Dabei handelt es sich vorrangig um ein Hineindriften von beruflichen Aktivitäten in die private Zeit (Freizeit), was vor allem durch die neuen Informationstechnologien forciert wird. Richard Sennett hat diese Entwicklung und die Anforderung der Unternehmen an ihre Mitarbeiter, permanent flexibel und erreichbar zu sein, sehr eindrücklich in seinem Buch „Der flexible Mensch“ (1998) beschrieben.

Eine fünfte Entwicklung betrifft die Mitarbeiter-Förderung. Während Unternehmen vor zehn Jahren noch viel Geld in Personal-Entwicklung investiert haben, geben sie diese Aufgabe in der Zwischenzeit immer mehr an die Mitarbeiter ab. Der Einzelne muss heute selbst für seine Weiterbildung und seine Entwicklung sorgen. Unternehmen haben die Funktion Human Resources in den letzten Jahren zentralisiert und diese zentrale Funktionseinheit auf einige Aufgaben wie strategisches Talent-Management und Recruiting reduziert. H/R-Personal wurde abgebaut und das Personalwesen outgesourct. Den Experten oder Mitgliedern des unteren Managements stehen heute keine Personalentwickler mehr zur Seite, sondern Business-Partner, die Mitarbeiter sind ihre Kunden. In einigen Unternehmen steht Mitarbeitern und jungen Führungskräften nur noch eine Hotline zur Verfügung, bei der sie ihre Personal- und Entwicklungsthemen mit dem jeweils anwesenden Sachbearbeiter besprechen müssen.

Eine sechste Entwicklung ist die veränderte Einstellung der jungen Generation („*generation Y*“) zu Zeit und Ort. Sie haben eine andere zeitliche und räumliche Orientierung als die Nachkriegs-Generation oder die Babyboomer. Die setzten auf Langfristigkeit und waren vielfach ortsgebunden. Die heutige Generation will die Chancen des Augenblicks nutzen und sich mobil in der Welt bewegen können. In gleicher Weise ist Ortsgebundenheit für sie kein Wert mehr. Für sie zählt das, was „Hier und Jetzt“ und was „schnell und gleichzeitig“ möglich ist (vgl. Rosa 2005).

Diese Entwicklungen in Gesellschaft und Unternehmen bilden den Hintergrund, auf dem sich die individuellen Biografien und beruflichen Entwicklungen „vollziehen“. Die skizzierten Veränderungen zeigen sich mal mehr und mal weniger in den einzelnen Laufbahnen und Lebensgeschichten. Sie machen allerdings deutlich,

- warum die Nachfrage nach Karriereberatung steigt und ein größerer Bedarf entstanden ist,
- wie durch Differenzen zwischen dem Selbstverständnis von Mitarbeitern und veränderten Arbeitsprozessen und Unternehmens-Strukturen Spannungen und Brüche entstehen,
- wie individuelle Vorstellungen oder Erwartungen auf gesellschaftliche Entwicklungen treffen und daraus Veränderungsimpulse entstehen,
- was Mitarbeiter im Aussteigen aus einer Organisation und der Suche nach einem anderen Arbeitsplatz im Sinne ihrer Selbst-Entwicklung und Selbst-Vermarktung wissen, beachten und lernen müssen.

## 5 Autonomie und Unsicherheit

Ich möchte nun wieder zu meinen Klienten und zu deren Bedürfnis nach Autonomie zurückkehren. Bei vielen von ihnen konnte ich beobachten, dass sich aus diesem Bedürfnis und den daraus resultierenden Enttäuschungen bzw. wachsenden Frustrationen ein Drang entwickelte, das Unternehmen verlassen zu wollen. Im Verlauf des Karriereberatungsprozesses wurde gleichzeitig mit dem Anspruch an Autonomie auch eine Unsicherheit sichtbar, was ein „richtiges“ Verhalten sein könnte. Meine Klienten waren unsicher darin,

- wie sie Aussagen und Anliegen formulieren könnten, um ihr Gegenüber zu erreichen und die intendierte Wirkung zu erzielen,
- in welcher Abfolge Gespräche geführt, d. h. der Kommunikationsprozess gestaltet werden könnte,
- welche Themen und welche Kommunikationsformen in welchen „sozialen Raum“ gehören, d. h. was mit wem und in welcher Konstellation besprochen werden kann.

Diese Unsicherheit kannte ich aus den Karriereberatungen früherer Jahre nicht und hatte sie in dieser Form auch nicht erwartet. Ich war überrascht, und ich habe mich gefragt, was die Hintergründe dazu sein könnten. Eine Ursache ist sicher, dass mit den gesellschaftlichen Veränderungen, die wir heute erleben, „über den Wert der Strukturen und Konventionen, die für die alte Welt bestimmend waren, heute Ungewissheit herrscht“ und dass „die Bewertungsmaßstäbe zwischen Menschen, Handlungen und Objekten durcheinander gerieten“ (Boltanski und Chiapello, 2003, S. 453). Ein anderer Grund liegt darin, dass einige Klienten nur diesen Arbeitsplatz kennen, dass sie wenig Erfahrung darin haben, zwischen unterschiedlichen Kontexten zu wechseln, in den neuen Kontexten Kontakt aufzunehmen und sich darin zu präsentieren.

Ein Beispiel ist die Situation von Frau Schulze, die als promovierte Medizinerin in einem Pharma-Unternehmen arbeitet. Vor mehreren Jahren hatte sie im Stab des Geschäftsbereichsleiters gearbeitet und war damals zuständig für strategische Projekte. Mit der Geburt ihres ersten Kindes ging sie in Mutterschaftsurlaub. Drei Jahre danach nahm sie mit einer halben Stelle die Arbeit wieder auf.

Frau Schulze fragte zwei Monate nach Arbeitsbeginn um Beratung an. Sie bat eindringlich um einen zeitnahen Termin. Als wir uns das erste Mal trafen, erlebte ich eine verzweifelte Frau. Sie verstand die zugewiesenen Aufgaben nicht richtig und konnte deren Bedeutung nicht einschätzen. Sie hatte Angst davor zu versagen. Der Übergang von der Familien-Phase in eine Phase der beruflichen Aktivität war für sie unerwartet schwierig und verunsichernd. Ihre direkte Führungskraft saß entfernt in den USA, mit ihr kommunizierte sie nur per Telefonkonferenz. Diese fanden wegen des Zeitunterschiedes oft außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten statt und zwar in der Zeit, in der sie normalerweise ihre Kinder zu Bett brachte. Bei dieser Kommunikationsstruktur und bei den vorhandenen Mentalitätsunterschieden entstand kein gemeinsames Verständnis zwischen der Führungskraft und Frau Schulze, mit dem Ergebnis, dass sie nicht genau wusste, was von ihr konkret erwartet wurde, und keine Orientierung gewann.

In der Beratung war für mich überraschend, dass Frau Schulze meine Formulierungen gerne mitschreiben wollte. Auf meine Nachfrage erklärte sie mir, dass dieses Mitschreiben für sie auf drei Ebenen wichtig sei:

- Ich drückte Sachverhalte sprachlich so aus, wie sie diese innerlich empfand, sie aber so nicht formulieren konnte.
- Sie selbst würde formaler und bewertender argumentieren, und ihr wurde durch meine Wortwahl bewusst, wie bewertend sie auf Situationen reagierte und dass sie Beschreibungen der Sachverhalte in der Regel überspringen würde.
- Sie konnte die Aufzeichnungen zu Hause noch einmal nachlesen und dann mit mehr Abstand mehr von dem aufnehmen, was ich gesagt hatte.

Mein Blickwinkel, meine Modelle und meine Denk-Schritte stellten offensichtlich für sie eine „Gerüst“ dar, mit dessen Hilfe sie sich Schritt für Schritt gedanklich orientieren konnte. Das half ihr, nicht von ihren eigenen (zu) schnellen, anfordernden und bewertenden Vorstellungen überrollt zu werden und in ihrer neuen Tätigkeit wieder Orientierung und Sicherheit zu gewinnen.

Frau Schulze befindet sich in einem Umbruch und einer Neuorientierung, was ihre persönliche und professionelle Identität betrifft. Das frühere Konzept der ambitionierten und erfolgreichen Medizinerin in einer Stabsfunktion steht ihr nicht mehr zur Verfügung. Sie ist gefangen in ihrer hohen Erwartung an sich selbst und in ihrer Unsicherheit, wie sie ihre Möglichkeiten und Grenzen im Unternehmen kommunizieren kann bzw. soll.

Bemerkenswert war für mich, dass sich diese Unsicherheit nicht nur in neuen Kontexten zeigte, sondern auch in gewohnten, und zwar dann, wenn die Alltagssituationen angespannt waren, wenn es um divergierende Ziele ging oder wenn jemand in seinen Vorstellungen ambivalent war. Herr Müller, Frau Schmidt und Frau Schulze fragten dann nach konkreten Hilfen, wenn sie sich dabei sowohl festlegen mussten und sich gleichzeitig offen halten wollten und nicht wussten, wie das möglich sei. Ihre Unsicherheit bestand u. a. darin, dass die beiden Bewegungen gegensätzlich waren und in ihrer Vorstellung bzw. ihrem Wertesystem gegensätzliche Aktivitäten oder Aussagen nicht gleichzeitig möglich sein oder gelten können.

## 6 Wissensarbeiter, Kommunikation und Vernetzung

Auch wenn es viele Wissensarbeiter nicht wahrhaben wollen und es nicht zu ihrem Wertesystem passt: Die Qualität des Fachwissens allein reicht heute nicht mehr aus. Wissensarbeiter müssen über vielfältige Kompetenzen verfügen. Sie müssen autonom arbeiten *und* sich vernetzen können. Sie müssen sich in ihrer Expertise weiterentwickeln, ihre Ideen austauschen und in ihrem Feld präsent sein, sich mit ihren Fähigkeiten darstellen können, sich in Fachforen mit ihrer Expertise vorstellen und ihr Wissen für andere transparent machen, ihre Kontakte kontinuierlich erweitern und sich in relevanten Netzwerken Optionen eröffnen. Wissen ist zwar ihr Kapital, das nützt ihnen aber nur, wenn sie es vorstellen, austauschen und Kontakte aufbauen. Man könnte von einem neuen Typus des Wissensarbeiters sprechen. Boltanski und Chiapello nennen ihn einen Werteträger im Unternehmen (2003, S. 160): „weil

seine unentbehrliche Kompetenz kein Standardwissen umfasst, sondern individuelle verkörperte Kenntnisse. Über diese Kompetenz verfügt er aufgrund vergangener Erfahrungen, d. h. vielfältiger Kontakte vor allem mit anderen Trägern von Spezialwissen, die im Laufe zurückliegender Projekte geknüpft worden sind, die ihn geprägt haben, (...) weil er in der Lage ist, Verbindungen aufzubauen, die größtmögliche Opportunitäten in sich bergen“ (2003, S. 166). Nach Boltanski und Chiapello muss sich ein Wissensarbeiter engagieren und Vertrauen aufbauen können, über kommunikative Kompetenzen verfügen, einen offenen und neugierigen Geist haben und flexibel sein. Die neuen Wissensarbeiter bewegen sich in verschiedenen Gruppen und „Welten“, in Projekten mit Kollegen, in Gruppen mit anderen Spezialisten, in Projekten mit Externen oder mit Internen. Sie wechseln problemlos von einer Projekt-Gruppe zur anderen und von einer Welt zur anderen und können sich kompetent in der heutigen Projekt- und Netzwelt bewegen (Boltanski und Chiapello 2003). Meine Klienten können einiges davon, anderes nicht, das würden sie gerne können, und wieder anderes lehnen oder wehren sie ab.

Frau Meier, die als Psychologin über zehn Jahre in der Personalentwicklung eines großen Konzerns gearbeitet hat, kann sich gut in unterschiedlichen Gruppen bewegen und sich gut vernetzen. Nachdem sie sich, wie die anderen beschriebenen Klienten auch, von ihrem Chef nicht unterstützt und anerkannt gefühlt hat und deswegen den Konzern verlassen hat, kämmte sie den Markt systematisch durch. In der Zeit zwischen dem alten und dem neuen Job arbeitete sie mit der Personalberaterin zusammen, mit der ich kooperiere, und machte einige Kunden-Projekte mit ihr. Sie fand eine nächste Stelle, verließ diese nach neun Monaten wieder wegen Konflikten mit ihrer Führungskraft und fand innerhalb von vier Monaten einen nächsten Job. Sie kann gut kommunizieren und weiß, wie man sich selbst vermarktet. Mehr als die anderen repräsentiert sie den Typ des neuen Wissensarbeiters.

Herr Müller, Frau Schmidt und Herr Paul verfügen nicht über die Fähigkeiten, schnell und problemlos Kontakte zu knüpfen und Beziehungen aufzubauen, sich und ihre Expertise darzustellen und sich in den Markt hinein zu bewegen. Das spüren sie und wissen auch, dass das in der heutigen Unternehmens- oder Institutswelt ein Mangel ist, vor allem dann, wenn sie sich aus ihrem gewohnten Umfeld heraus auf einen potentiellen neuen Arbeitsplatz zubewegen wollen. Auf der anderen Seite ist ihre Vorstellung immer noch, dass sie sehr fachkompetent sind und dass es in der Bewertung ihrer Attraktivität darum gehen sollte. Die Frage, ob sie für ein Unternehmen oder ein Institut interessant sind, kann ihrer Meinung nach nur über die Bewertung ihrer fachlichen Leistung beantwortet werden. Selbstvermarktung empfinden sie als Zumutung. Sie wollen sich nur ungern selbst ins Spiel bringen. Darüber hinaus können sie sich nicht gut vernetzen. Sie kennen wenige andere Organisationen, sie sind in neuen Kontexten und neuen sozialen Situationen unsicher. Ihre Haltung und ihre Defizite wirken sich aus, wie man an dem Entwicklungsprozess von Herrn Müller und Herrn Paul sehen kann.

Für mich als Beraterin sind diese Hintergründe, wenn ich Wissensarbeiter in beruflichen Veränderungsphasen berate, relevant. Teil der Beratung ist es, auf die weniger gut ausgebildeten Kompetenzen aufmerksam zu machen und die Klienten zu ermutigen, damit zu experimentieren.

## 7 Das Format „Karriereberatung“

In der Karriereberatung geht es um eine erkundende, reflektierende und praktische Begleitung in einer Phase des Übergangs von einer beruflichen Tätigkeit zu einer anderen und um eine Neu- oder Um-Orientierung in der jetzigen Lebensphase. Ziel der Beratung ist es, den Klienten im Durchleben der Übergangssituation wie ein Lotse von einem Ufer an das andere zu begleiten und ihm beim Betreten der anderen Uferseite zu unterstützen.

Auch wenn die berufliche Perspektive dabei im Mittelpunkt steht, so betrifft die Beratung doch den gesamten Lebenszusammenhang. Es geht immer um die Wechselwirkung zwischen drei Dimensionen, die Beziehungen zwischen der persönlichen Lebensgeschichte, der bisherigen Laufbahn und der fachlichen Prägung.

In der Regel kommen Klienten mit einem Bündel von Spannungen und Konflikten, von Enttäuschungen und Erwartungen, von Rollenvorstellungen und Erfolgsbildern zu mir, die aus verschiedenen inneren oder äußeren Erfahrungen und Entwicklungen entstanden sind. Kornelia Rappe-Giesecke spricht vom Klienten „in seiner ganzen Überkomplexität“ und meint damit, dass der Klient dem Berater „als Person mit seiner Biografie und seiner psychischen Struktur und seinem Alter gegenübertritt, als Angehöriger einer Profession, in deren Weltsicht und Handlungsprogramme er einsozialisiert worden ist, und als jemand, der Teil einer Organisation ist und dort eine bestimmte Position inne hat“ (Rappe-Giesecke 2008, S. 35). Der Berater braucht, um dieser Komplexität zu begegnen und darin arbeitsfähig zu sein, verschiedene Theorien, Konzepte und Modelle: von individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Entwicklung, von Wandel/Change, für die Gestaltung des Settings und des Beratungs-Prozesses.

Ich beginne in der Karriereberatung immer mit der aktuellen Situation und lasse mir diese zuerst einmal beschreiben. Danach möchte ich hören, wie es zu dieser Situation gekommen ist, und lade den Klienten zu einem biografischen Interview ein. Darin geht es um Blicke in die Vergangenheit und nach innen: Welche Ereignisse waren in seinem beruflichen Leben bestimmend? Wie hat der Klient diese Ereignisse erlebt? Welche Wirkungen haben sie auf ihn, auf andere, auf seinen Lebenskontext gehabt? Welche Motive und Interessen haben ihn in seinen Entscheidungen beeinflusst oder getrieben? Was hat ihn „gezogen“? In welcher Weise wirken die Profession und deren Denkfiguren bei den Entscheidungen innerhalb der beruflichen Laufbahn? Welche familiären Bilder und Ereignisse haben seine Lebensgeschichte und seine berufliche Laufbahn geprägt? In diesem biografischen Interview achte ich

1. auf die Übergänge, denn sie sind die sensiblen Phasen, die am meisten über die inneren Bilder und die Wertevorstellungen des Klienten erzählen,
2. auf die Sprachbilder und die Begriffe, die vorkommen – oder nicht vorkommen, und darauf, zu welcher Dimension (Funktion, Profession, Person) sie gehören,
3. auf eine aufkommende Lebendigkeit oder Starrheit, auf den Zusammenhang oder die Differenz zwischen der Wortwahl und der Intonation,
4. auf die Geschwindigkeit im Erzählen,
5. auf das Schweigen.

Ich höre dem Klienten zu, wenn er in seiner eigenen Lebensgeschichte zurückgeht und erzählt, wenn er sie dabei – wie im Zeitraffer – in den Raum bringt. Ich höre auf die „Tiefendimensionen“ (Beucke-Galm 2009b) seiner Geschichte, auf das, was ihm wichtig ist, was ihn stärkt, was ihn interessiert, was ihn trifft, schmerzt, ärgert oder in Rage bringt. Ich frage nach oder halte inne, lasse ihn wiederholen oder betonen, oder ich schweige einen Moment. Der Klient schaut auf seine Vergangenheit, indem er sich erinnert, in sich hineinschaut, hineinhört. Ich bin aufmerksam und beobachtend, fragend und wiederholend, manchmal auch kommentierend, an seiner Seite.

Das biografische Interview bildet eine wichtige Grundlage für den weiteren Beratungsverlauf. Hier werden persönliche Motive und Werte sichtbar, die sich als Muster in den Übergangssituationen und Entscheidungsprozessen zeigen. Die persönlichen Motive und Werte, die dabei sichtbar werden, sind eine wesentliche Zugkraft („Pull“) für den weiteren Prozess. Das biografische Interview enthält daher bereits vieles, was im weiteren Beratungs-Prozess relevant ist, und ich beziehe mich im Laufe der folgenden Monate immer wieder darauf. Es dient als Grundlage für verschiedene Modelle und Konzepte, mit denen ich im weiteren Verlauf arbeite, z. B. für den Karriereanker (nach Schein), das Wunsch-Unternehmen oder die Netzwerk-Landkarte. Im Karriereanker hat Schein (2005) acht „Archetypen“<sup>1</sup> kreiert, die verschiedene Stärken, Motive und Werte repräsentieren. Er bezeichnet sie als Anker und macht damit deutlich, dass es nicht äußere Faktoren wie Wissen oder Abschluss sind, die eine Karriere prägen, sondern die inneren Werte und Bilder, in denen Menschen zu Hause und verankert sind (ausführlichere Erläuterung im Beitrag von E. Fuchs-Brüninghoff in diesem Heft).

Das Bewusstmachen des imaginierten Wunsch-Unternehmens und der Wunsch-Funktion führt den Blick in die Zukunft. Hier werden solche Vorstellungen zu Unternehmen oder Teams zusammengetragen, die im Interview positiv aufgefallen sind und die implizit in den Vorstellungen des Klienten vorhanden sind. Bei der Netzwerk-Landkarte werden vorhandene Kontakte aufgelistet, die mit einem „Wunsch-Arbeitsplatz“ oder einer „Wunsch-Funktion“ in Beziehung stehen, und die dadurch sichtbar werdenden weißen Flecken identifiziert. Die Zusammenarbeit mit einer Personalberaterin dient dazu, relevante Gesprächspartner zu identifizieren, CV's zu überprüfen und Vorstellungsgespräche zu üben.

Rappe-Giesecke empfiehlt, sich ein Bild zu machen, wie eine Karriereberatung idealtypisch verlaufen könnte, sie nennt das Normalform (2008, S. 163). Damit hat man eine Orientierung und kann Abweichungen als Daten nutzen. Ich orientiere mich in „meiner Normalform“ an den Dimensionen

- Zeit: „Vergangenheit – Zukunft“
- Blickwinkel: „innen – außen“
- Dauer: idealtypisch neun Monate

Das bedeutet konkret, dass ich in der Gegenwart beginne, den Klienten anleite, in die Vergangenheit zurückzugehen, dann einen Sprung in eine mögliche Zukunft zu machen und diese zu imaginieren und von dort aus wieder in die Gegenwart

<sup>1</sup> Wortwahl der Autorin in Anlehnung an die Archetypen von C. G. Jung.

zu kommen. Die Perspektive wechselt dabei permanent von innen nach außen und zurück, gleichzeitig ist der Blick in der ersten Phase mehr nach innen gerichtet und wechselt mit der Sicht auf eine potentielle Zukunft mehr nach außen. Die Beratungsdauer hängt davon ab, in welcher Phase seiner Überlegungen der Klient zu mir kommt und wie tief bzw. umfassend die Veränderung ist, die er machen will. Ich habe die Dauer einer Schwangerschaft, d. h. neun Monate für die „Normalform“ ausgewählt. Dabei teile ich die Beratungsdauer vor meinem geistigen Auge in vier Phasen ein:

- a) Phase „des Verstehens“, vergangenheitsorientiert, zeitlich kürzer, inhaltlich dicht und intensiv, geht über ca. drei Sitzungen von zwei bis drei Stunden, mit dem ausführlichen biografischen Interview und dessen Auswertung, dem Karriere-Anker,
- b) Phase „des Imaginierens“, zukunftsorientiert, kürzer, über zwei Sitzungen, inhaltlich manchmal dicht, manchmal zäh, Übungen zu potentiellen Unternehmens-Typen oder potentiellen Funktionen,
- c) Phase „des Handelns“, orientiert an einer nahen Zukunft, über mehrere Monate, Kontakte aufnehmen, Netzwerke aufbauen und nutzen, Gespräche führen und auswerten, Konsequenzen ableiten und neue Kontakte aufbauen, Personalberater einbeziehen,
- d) Phase des „Bewerbens“, gegenwartsorientiert, über mehrere Monate, beflügelnd und enttäuschend, realitätsbezogen.

## 8 Erweitertes Interventionsrepertoire – flexibleres Setting – längerer Prozess

In Reaktion auf die oben beschriebene Situation – der alte und der neue Wissensarbeiter als Klient, die Veränderungen in Gesellschaft und Unternehmen – habe ich in den letzten Jahren das Format der Karriereberatung neu ausbalanciert. Das Interventionsrepertoire ist größer geworden, das Setting flexibler, die Beratungszeit ist länger und besteht oftmals aus verschiedenen Phasen über mehrere Jahre. Von meinen Klienten habe ich gelernt, dass sie über die bisher genutzten Modelle und Methoden hinaus noch etwas brauchen, was ich „praktische Hilfen“ nenne: Sie brauchen konkrete Formulierungen, Vorschläge für den Aufbau einer Gesprächs-Sequenz oder Anregungen zum Ablauf verschiedener Kommunikationsschritte.

Klienten schreiben meine Formulierungen manchmal mit und schicken mir Emailentwürfe, um sich in der konkreten Kommunikation von meinem Blickwinkel und meiner Wortwahl anregen lassen zu können. Diese Hilfe bei Formulierungen oder Kommunikationsabläufen habe ich in mein Interventionsrepertoire aufgenommen. Ich stelle beispielhaft Argumentationsketten oder E-mails zur Verfügung und spreche die Abfolge von Gesprächen oder Kommunikations-Schritten mit meinen Klienten konkret und praktisch durch. Dabei können meine Klienten sich an mir beispielhaft ansehen,

- welche Perspektive und Haltung man *auch* einnehmen könnte,
- welche Sprache und welche Formulierungen man wählen und nutzen könnte,



- in welcher Reihenfolge die Kommunikation organisiert werden kann, um den verschiedenen Adressaten und Beziehungen gerecht zu werden,
- wann man schnell reagieren und wann man langsam sein sollte.

Ich stelle mich meinen Klienten als (Rollen-)Modell zur Verfügung und gebe ihnen darüber Orientierung. Mehr als die Hälfte von ihnen wünscht sich konkrete Anleitung, wie sie sich im jeweiligen (alten und neuen) beruflich-sozialen Kontext verhalten sollen. Das geht von schriftlichen Formulierungen über die Gestaltung von sozialen Prozessen bis hin zum Dress-Code. Durch einige meiner Klienten habe ich gelernt, wie wertvoll einfache Vorschläge und Hinweise sein können und wie wichtig ein Lernen am Modell ist. Diese Erfahrungen muss ein Klient nicht immer durch Rollenspiele machen, er kann sie sich auch einfach von seiner Beraterin oder seinem Coach abschauen.

Das Setting ist in den letzten Jahren variabler geworden. Waren es früher fest vereinbarte Zeitblöcke, in denen ich mich mit meinen Klienten getroffen habe, so sind es heute verschiedene Kombinationen:

- Zeitblöcke von zwei Stunden oder auch zweimal zwei Stunden, in denen ich meine Klienten face to face treffe; diese Zeitblöcke finden zu Beginn häufiger statt (alle zwei Wochen), später werden die Abstände größer.
- Kurzfristig anberaumte Skype- oder Telefongespräche, in denen meine Klienten sich mit mir auf aktuelle Gespräche vorbereiten oder aktuell spannungsgeladene Fragen durchsprechen können.
- Ein schriftlicher Austausch per E-Mail, bei dem ich kurzfristig auf konkrete Fragen oder Situationsbeschreibungen antworte oder deren E-Mail-Entwürfe durchgehe und modifizierte Formulierungen entwerfe.

Was die Dauer der Beratungen anbetrifft, so dauern meine Karriere-Beratungen heute längere als vor fünf bis sieben Jahren. Früher habe ich ca. neun Monate dafür angesetzt, heute gehen die Beratungen in der Regel über mehrere Jahre (anderthalb bis vier Jahre). Nach einem intensiven Beginn gibt es oft längere Zwischenzeiten, bevor wir in die nächste Beratungsphase einsteigen.

## 9 Karriereberatung als Begleitung im Übergang

Karriereberatung ist Beratung in einer Zeit von Umbrüchen und Veränderungen. Veränderungen lassen sich rational analysieren und planen, ihr zeitliche Verlauf und ihr Rhythmus werden jedoch von den psychischen Entwicklungen der Klienten bestimmt. Diese Entwicklungen geschehen durch die „unbewussten Prozesse, die unser Leben ohnehin steuern.“ Als Berater kann man Fragen und Intentionen aufnehmen, Impulse setzen, Beobachtungen und Eindrücke rückmelden; wesentlich dabei ist, diese Prozesse mit Respekt zu begleiten und auf „Emergenz und nicht auf Beherrschbarkeit (zu) setzen“ (Rappe-Giesecke 2008, S. 141).

Entwicklungsprozesse haben ihre Eigenzeit. Dies kann man z. B. an der Geschichte von Herrn Paul sehen: Er ist als Facharzt in der Verwaltung des Medizin-Dekanats einer großen Universität gelandet. Nach einigen Jahren der Mitarbeit in oder der

Leitung von interdisziplinären Projekten bekam er für eine klassische Mediziner-Laufbahn kein Angebot (mehr) und nahm die Leitung einer Verwaltungsabteilung an. Als er zu mir kam, war sein großes Anliegen, die Verwaltung zu verlassen und eine Anstellung zu finden, wo er lehren und forschen könnte. Er wusste, dass er Menschen aus seinem beruflichen Umfeld würde ansprechen müssen, wenn er einen Weg in potentielle Fachhochschulen finden wollte. Als ihm ein früherer Kollege, der über entsprechende Kontakte verfügte, ein Gesprächsangebot machte, war es ihm nicht möglich, zeitnah darauf zu reagieren. Es dauerte über ein halbes Jahr, bis er sich mit ihm traf. Seine Überzeugung war, dass er gut vorbereitet und bereits mit konkreten Vorstellungen in ein solches Gespräch gehen sollte. Da er nur vage Ideen hatte und sich selbst als innerlich ungeordnet und unsicher erlebte, war es ihm nicht möglich, mit seinem früheren Kollegen Kontakt aufzunehmen. Einfach nur zu fragen und zuzuhören, das passte damals nicht zu seinem Selbstbild, und so konnte er das Gesprächsangebot über einen längeren Zeitraum nicht wahrnehmen.

Menschen gehen in Übergangszeiten durch eine Phase zwischen der alten und einer neuen Realität, zwischen der alten und einer neuen Identität. Diese Phase ist bestimmt durch große Unsicherheit und das Gefühl der eigenen Inkompetenz. William Bridges (1991, S. 68) schreibt dazu: „You struggle for a time in a state, which is neither the old nor the new. It is a time of emotional wilderness. A time, where it is not clear, who you are and what is real.“ Menschen brauchen in solchen Phasen einen „haltenden Ort“ (Beucke-Galm 2009b). Dieser Ort kann die Karriereberatung sein, ein Einzelsetting, in dem der Berater dem Klienten in einem offenen Raum wertschätzend und aufmerksam begegnet und ihn über einen längeren Zeitraum auf seinem (Lebens-)Weg begleitet.

## Literatur

- Beucke-Galm, M. (2006). Von der Personalentwicklung zur individuellen Karriereberatung. In S. Laske, A. Orthey & M. Schmid (Hrsg.), *PersonalEntwickeln*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Beucke-Galm, M. (2009a). Individuelle Karriereberatung – Begleitung in beruflich-persönlichen Übergängen. In S. Laske, A. Orthey & M. Schmid (Hrsg.), *PersonalEntwickeln*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Beucke-Galm, M. (2009b). Das Potenzial des Dialoges nutzen. In S. Laske, A. Orthey & M. Schmid (Hrsg.), *PersonalEntwickeln*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions*. New York: Perseus book group.
- Erikson, E. H. (1966). *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hall, D. T. (2001). *Careers in and out organisations*. London: SAGE.
- Lievegod, B. (1979). *Lebenskrisen – Lebenschancen*. München: Kösel.
- Niewerth, C. (2014). Peter Druckers Thesen im Praxis Check. *Harvard Business Manager*, blog 14 (11).
- Rappe-Giesecke, K. (2008). *Triadische Karriereberatung*. Bergisch-Gladbach: EHP.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Schein, E. (2005). *Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung*. Darmstadt, Berlin, München: Lanzenberger, Loos, Stadelmann.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin-Verlag.



**Mechtild Beucke-Galm** geschäftsführende Gesellschafterin des Instituts für Organisationsberatung und Dialog (io-d), Frankfurt/M., langjährige Erfahrung als Personal- und Organisationsentwicklerin und als Coach. Seit einigen Jahren berät sie vorwiegend Menschen in beruflichen Umbruch- und Übergangssituationen (Karriereberatung). Sie arbeitet und lebt in Frankfurt/M. und Freiburg. Internet: [www.io-d.de](http://www.io-d.de).