

8.48 Individuelle Karriereberatung

Begleitung in beruflich- persönlichen Übergängen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie sich Karrieremuster in den letzten Jahren verändert haben und woran sich frühere und heutige Karrieren ausrichten,
- dass Karriereberatung nicht nur die berufliche Veränderung sondern auch eine persönliche Übergangsphase begleitet,
- dass es bei der Karriereberatung um sich wiederholende Perspektivenwechsel geht zwischen persönlicher, professioneller und beruflicher Entwicklung einerseits und zwischen Person und Markt andererseits,
- wie wichtig Aufbau und Pflege von Netzwerken für die berufliche Entwicklung sind und dass jemand, der sich neu orientiert, auch immer seine Story dazu entwickeln muss.

Die Autorin

Mechtild Beucke-Galm, geschäftsführende Gesellschafterin des Institutes für Organisationsberatung und Dialog (io-d), hat langjährige Erfahrung als Coach und Personalentwicklerin. Arbeitskontakte aus Potenzialanalysen oder Coachings haben in den letzten Jahren vermehrt zu Anfragen in der Begleitung von beruflichen Übergängen geführt. Aus diesen Erfahrungen hat Mechtild Beucke-Galm ihr Karriereberatungskonzept entwickelt. Sie bietet heute neben Coaching auch Karriereberatung an, d.h. Begleitung von beruflichen Übergängen für Menschen in verschiedenen Lebensphasen und Professionen.

Kontakt: beucke-galm@io-d.de, www.io-d.de

Inhalt

1	Einführung	2
2	Karriere und Karrieremuster	3
3	Die Gleichzeitigkeit verschiedener Karrieremuster	6
4	Anlässe für Karriereberatung	7
5	Karriereberatung – ein ganzheitlicher Ansatz	10
6	Die Begleitung einer Veränderung und eines Überganges . .	11
7	Arbeitsebenen und -instrumente in der Karriereberatung . . .	17
	7.1 Ebenen	17
	7.2 Karriereanker	18
8	Netzwerke in der beruflichen Neuorientierung	20
9	Perspektivenwechsel zwischen Person und Markt	23
10	Die eigene Story erzählen	25
11	Externe Karriereberatung in Zusammenarbeit mit interner PE	27
12	Zum Abschluss	29

1 Einführung

In meiner Arbeit als Coach und Organisationsberaterin häufen sich in den letzten Jahren Anfragen nach individueller Beratung in beruflich krisenhaften Situationen. Sie werden meistens als Coachinganfragen gestellt und haben mit dem Coaching das Setting der Einzelberatung gemeinsam. Das Thema ist dann – und das stellt sich im ersten Gespräch (oder manchmal auch in der ersten Phase) heraus – ein anderes. Es geht bei der Anfrage um Beratung bei einer beruflichen (Neu)Orientierung, die immer auch eine persönliche Veränderung darstellt. Während es im Coaching meistens um eine Beratung zu einer Anforderung oder einer Entwicklung im Rahmen der aktuellen Funktion oder Position geht, die als *momentan stabil* angenommen wird, ist in diesen Anfragen ein Wechsel oder Verlust des beruflichen Kontextes selbst das Thema, mit der damit verbundenen Reflexion des persönlichen Hintergrundes. Relevante Fragen in dieser Situation lauten:

- Sollte ich bleiben oder gehen?
- Was möchte ich beruflich und persönlich erreichen?
- Wie möchte ich mein Leben gestalten?
- Und wenn ich mich für das Gehen entscheide, wohin will ich?
- Wie kann und will ich den Weg gestalten?
- Wenn ich bleibe, was kann, was will ich ändern?

Die Fragen zeigen, worum es in den oben erwähnten Anfragen geht; es sind Anfragen zur Begleitung von einer beruflichen Tätigkeit in eine andere, von einer Lebensphase in eine andere. Diese Beratung wird als *Karriereberatung* bezeichnet.

2 Karriere und Karrieremuster

Karriereberatung ist Anfang der 90er Jahre als Beratungsform entstanden und hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Ich erlebe in meiner Praxis den höheren Bedarf und sehe dafür verschiedene Ursachen. Zum einen haben sich die individuellen Vorstellungen von beruflicher Entwicklung und beruflichem Erfolg verändert. Zum anderen gibt es in Unternehmen und sozialen Einrichtungen heute eine andere Personalpolitik, die mehr am kurz- und mittelfristigen Bedarf und weniger an langfristiger Investition orientiert ist. Daher wechseln Menschen heute ihren Arbeitsplatz und ihre Tätigkeit häufiger als vor 20 Jahren, Veränderung ist die Normalität in einer Karriere geworden.

Was wird unter Karriere verstanden und woran ist Karriere heute orientiert?

Der Begriff *Karriere* bezeichnet die berufliche Entwicklung eines Individuums. Im Allgemeinen wird damit ein erfolgreicher Entwicklungsverlauf assoziiert, der oft gleichgesetzt wird mit hierarchischem Aufstieg.

Douglas T. Hall, Professor für Personalentwicklung und Schüler von Edgar Schein, definiert Karriere heute 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 tradi-

tionellen Karriereverständnis zugrunde liegt – ist in seiner Karrieredefinition aufgehoben, er sieht beide Entwicklungen aufeinander bezogen und miteinander verzahnt. Den gleichen Ansatz findet man auch bei Kornelia Rappe-Giesecke, Professorin für Supervision und Organisationsentwicklung in Hannover. Sie definiert Karriere als das Zusammenwirken von drei simultan ablaufenden – aber zu unterscheidenden – Prozessen: der Entwicklung der Person, der Entwicklung des Professionals und der Entwicklung des Funktionsträgers (Rappe-Giesecke 2008). Karriere ist in ihrem Verständnis das Interaktions-Produkt dieser drei Prozesse.

Das Bild von Karriere und erfolgreichen Karriereverläufen hat sich von einer Generation zur anderen stark verändert. Wenn man sich die Laufbahnen der heute 60-Jährigen anschaut, dann wird deutlich, dass deren Karrieren bestimmt wurden durch die Ausbildung, den Abschluss und durch das damit erworbene Fachwissen. Hierauf aufbauend ergaben sich die Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Die berufliche Laufbahn wurde im Wesentlichen von der Organisation bestimmt und gefördert, in die man nach dem Ausbildungsabschluss eingetreten war. Hier blieb man oftmals auch sein ganzes Berufsleben, Wechsel fanden eher selten statt. Man war stolz auf die langjährige Mitgliedschaft, sie wurde als berufliche Anerkennung und Kompetenz verstanden und bot gleichzeitig Sicherheit. Berufliche und persönliche Entwicklung wurden (als voneinander) getrennt betrachtet und es war üblich, dass man sich in der Berufsrolle anders sah als *im Leben*.

Heute gilt als erfolgreich, wer Erfahrungen in verschiedenen Aufgaben, Funktionen, Firmen und Ländern vorweisen kann. Das chronologische Alter, die Seniorität, ist nicht mehr relevant, es zählt das *Karrierealter*. Aus welchem Projekt bringt man welche relevanten Erfahrungen mit. Berufliche und persönliche Entwicklung werden als interdependent gesehen: Man lernt durch die Herausforderungen in der Arbeit und wächst als Person daran – durch das persönliche Wachstum kann man seine beruflichen Aufgaben kompetenter wahrnehmen.

In den neuen Laufbahnen ist Karriere eine lebenslange Serie von Erfahrungen, vom Erwerb neuer Fähigkeiten, von Wechsel, von Wachstum und Identitätsveränderungen. Wichtig für die Karriere ist die Fähigkeit, aus jedem Projekt, aus jeder Tätigkeit zu lernen. Persönliche Flexibilität und Mobilität werden heute selbstverständlich von den Arbeitnehmern erwartet – Richard Sennet hat das in seinem Buch *Der flexible Mensch* (Sennet 2001) sehr eindrücklich beschrieben. Ebenso selbstverständlich überlegen sich Mitarbeiter heute bereits bei einem Einstieg in eine neue

Funktion, nach welchem Zeitraum sie diesen Job zugunsten der nächsten Herausforderung wieder hinter sich lassen wollen. Dabei nehmen sie ihr berufliches Vorankommen oft selbst in die Hand nehmen, ihre Laufbahn und ihre Entwicklungsentscheidungen werden weniger von den Organisationen als vielmehr von ihnen selbst gestaltet. Formale Ausbildung und der Abschluss stehen dabei weniger im Vordergrund. Heute sind Erfahrungsschatz, Employabilität und Attraktivität wesentliche Kriterien.

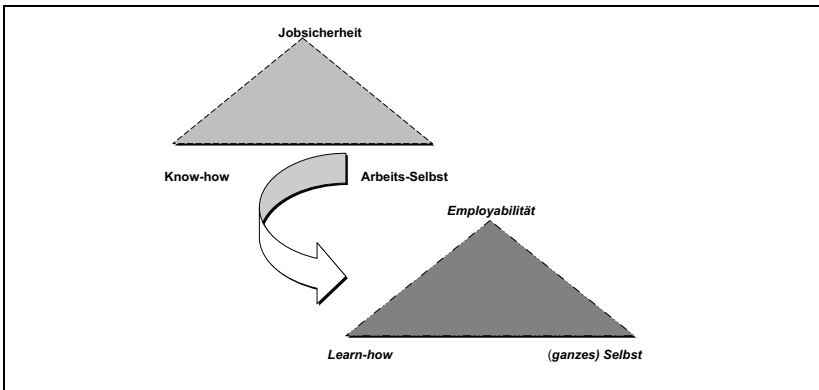


Abb. 1: Das traditionelle und das postmoderne Karrieremuster
(© Mechtild Beucke-Galm 2009)

Warum beschreibe ich das in diesem Kontext so ausführlich? Aus drei Gründen:

Zum einen, weil es den Fokus für die Karriereberatung deutlich macht, und der heißt: die Person in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Es geht in der Karriereberatung nicht um eine Bearbeitung des Marktes auf den nächsten Job hin.

Zum anderen, weil es für den Klienten hilfreich ist, unterschiedliche Karrieremuster kennen zu lernen. Das erlaubt ihm, sich – mit Distanz zu sich selbst – darin zu verorten, seine Erwartungen an sich selbst und das Unternehmen zu sehen und diese einzuordnen.

Und zum dritten, weil es für den Berater wichtig ist, sich das eigene Bild von erfolgreicher Karriere bewusst zu machen, es als das Eigene zu identifizieren, das sich ggf. von dem des Klienten unterscheidet und es

nicht als das *richtige Karrieremodell* zu betrachten. In der Beratung ist eine Offenheit und Aufmerksamkeit für das, was der Klient mitbringt, notwendige Bedingung.

3 Die Gleichzeitigkeit verschiedener Karrieremuster

Auch wenn sich ein Trend in Richtung des *postmodernen* Karrieremusters beobachten lässt, ist in den Unternehmen und bei den Mitarbeitern auch das traditionelle Bild weiterhin tief verankert. Diese Gleichzeitigkeit und Inkohärenz erzeugt immer wieder unerfüllte Erwartungen und Enttäuschungen.

Das ist mir besonders bei Herrn Schmidt deutlich geworden, den ich zum ersten Mal im Rahmen einer OE-Maßnahme innerhalb eines Großkonzerns traf. Herr Schmidt war damals der Leiter eines strategisch äußerst wichtigen Projektes, das direkt beim Vorstand aufgehängt war. Anfang 50, mit gutem Selbstbewusstsein und viel Energie ausgestattet, hatte er bereits verschiedene Karrierestufen in diesem Unternehmen durchlaufen. Von Haus aus Ingenieur mit Hochschulabschluss, hatte er in den ersten Jahren seiner Laufbahn verschiedene Forschungsprojekte des Unternehmens – in Zusammenarbeit mit Universitäten – geleitet und darüber gezielt Verbesserungen im Unternehmen eingeführt. Er machte sich damit einen Namen und stieg von der Projektleitung zur Abteilungsleitung zur Bereichsleitung auf. Vor dieser neuen Projektleitung hatte er über mehrere Jahre zum zweiten Mal einen operativen Bereich geführt, darüber seine Erfahrungen und sein Know-how im operativen Geschäft vertieft und sich auch einen Ruf als erfolgreicher Manager erworben. Herr Schmidt hielt sich für breit aufgestellt, erfahren und kompetent, im Unternehmen gut vernetzt. Mit diesem Selbstbild und seinem Verständnis davon, wie in diesem Unternehmen Karrieren gemacht werden, erwartete er, in den nächsten Jahren für eine Position im Vorstand der Konzernsparte vorgeschlagen zu werden.

In den letzten drei Jahren hatte es eine Neu-Ausrichtung und Umstrukturierung des gesamten Unternehmens gegeben, zu der die Berufung eines neuen Konzernvorstandes und auch eine neue Personalpolitik gehörte.

Ich lernte Herrn Schmidt in der Leitung eines OE-Projektes kennen, bei dessen Durchführung ich ihn in den ersten anderthalb Jahren beriet. In den verschiedenen Gesprächen mit ihm wurde deutlich, dass er über die

Anfrage für diese Aufgabe eher irritiert als erfreut war. Er hätte sie nicht ablehnen können, so seine Einschätzung, obwohl er das gerne gemacht hätte. Er wusste, dass er ein schwieriges und kritisches Projekt übernommen hatte und war dabei – gleichzeitig – innerlich damit beschäftigt, ob ihm diese Aufgabe den Zugang zu einer Vorstandsposition ermöglichen oder verwehren würde, eine Position, die ihm in seinem Bild aufgrund seiner Ausbildung, seiner Erfahrung, seiner bisherigen Karriere-Stufen und seines Lebensalters zustehen würde. Damals nahm ich seine Irritation zwar wahr, hielt sie aber bei diesem Beratungsauftrag nicht für zentral (und nicht bearbeitbar), und ging nicht konkreter darauf ein – was ich, im Nachhinein betrachtet, hätte doch machen sollen, denn ich traf Herrn Schmidt zwei Jahre später wieder, weil er mich anrief und um ein Coaching bat.

Was war geschehen? Der Konzernvorstand hatte eine Position im Spartenvorstand mit jemandem aus einem anderen Unternehmen besetzt. Die Zusammenarbeit zwischen Herrn Schmidt und seinem neuen Vorstand klappte vom ersten Moment an nicht – es war offensichtlich eine Konkurrenz von Anfang an. In der folgenden Karriereberatung wurde deutlich, wie tief enttäuscht Herr Schmidt über die Berufung des neuen Spartenvorstandes war, der nicht halb so viel vom Geschäft verstand wie er selbst und der ihm – der seine ganze Energie und seine ganze bisherige Laufbahn diesem Unternehmen gewidmet hatte – vorgezogen wurde.

Herr Schmidt war ganz deutlich an dem traditionellen Karrierebild orientiert, das auf Fach-Know-how und Entwicklung des *Arbeits selbst* setzt und er verstand „die Welt um ihn herum“ nicht mehr, die eine ganz andere Persönlichkeit gewählt und für diesen Position als attraktiv bewertet hatte. Sein Bild, sein mentales Modell machte eine Zusammenarbeit mit dem neuen Vorstand *unmöglich* und führte zu einer Reihe von politischen Spielen, die zur Folge hatten, dass Herr Schmidt von einem Tag auf den anderen von seiner Position frei gesetzt wurde. In dieser Situation rief Herr Schmidt mich an – hier begann die Beratung.

4 Anlässe für Karriereberatung

Herr Schmidt ist ein Beispiel dafür, wann und weshalb jemand um Karriereberatung anfragt. In der Regel sind es Veränderungen im Arbeitsumfeld, die für die Klienten eine enttäuschende Erfahrung darstellen oder

existenziell bedrohlich sind, so dass sie wechseln wollen oder sich einen neuen Arbeitsplatz, eine neue Tätigkeit suchen müssen.

Das war auch der Fall bei Frau Müller, als ich mit ihr in Kontakt kam. Sie arbeitete in einem Großkonzern und leitete dort eine Abteilung, die für Prozessoptimierung verantwortlich ist. Als Betriebswirtschaftlerin hatte sie sich nach dem Studienabschluss bei diesem Konzern beworben und war als Trainee in der Konzernverwaltung angenommen worden. Im zweiten Trainee-Jahr gab man ihr die Assistenzfunktion in einem strategisch wichtigen Projekt, das bei einem der Vorstände aufgehängt war.

Sie übernahm darin nach Ablauf der Trainee-Zeit die Leitung von Teilprojekten, bewährte sich in dieser Aufgabe und erarbeitete sich einen Ruf als kompetente Teamleiterin und Projektsteuerin. Nach zwei Jahren wurde ihr die Position einer Teamleiterin in dieser Sparte angeboten, ein größeres Team, eine breitere Aufgabe. Hier führte sie verschiedene Neuerungen in der Prozesskette ein, was sie auf Einladung von Vorgesetzten in verschiedenen firmeninternen Foren vorstellte. Ihr Arbeitsstil und ihre hierbei gewonnenen Erfahrungen machten sie auch für andere Aufgaben interessant. Und so wurde sie nach drei weiteren Jahren gefragt, ob sie sich vorstellen könne, eine Abteilung zu übernehmen, die wegen verschiedener Schnittstellenprobleme und Disfunktionalitäten umorganisiert werden sollte. Sie freute sich, nahm die Aufgabe an und wechselte als Abteilungsleiterin in eine Tochtergesellschaft, begleitet mit hohen Erwartungen der dortigen Bereichsleiterin und der dortigen Geschäftsleitung. Sie war ehrgeizig und arbeitete viel. Für sie und für ihren Mann standen die beruflichen Ziele in dieser Zeit im Vordergrund. Dabei ging es ihr weniger um das Erreichen der nächsthöheren Position als vielmehr um ein kompetentes und erfolgreiches Arbeiten an herausfordernden Aufgaben. Dass sich später in der Beratung „Totale Herausforderung“ als ihr dominanter Karriereanker herausstellte (siehe Kapitel 7.2), war daher keine Überraschung.

Ich lernte Frau Müller ca. 1,5 Jahre nach der Übernahme dieser Funktion kennen, weil die Leiterin der internen Personalentwicklung ihr ein Coaching vorgeschlagen hatte. Wir vereinbarten nach dem ersten Gespräch eine Zusammenarbeit und ich schlug Frau Müller und – in dem folgenden Auftragsgespräch zu dritt – auch der Personalentwicklerin vor, kein Coaching sondern eine Karriereberatung durchzuführen. Was war der Hintergrund und der Anlass für meine Empfehlung?

Frau Müller hatte, obwohl derzeit noch in der Position, das Vertrauen ihrer (neuen) Führungskraft verloren und war von ihr aufgefordert worden, sich eine andere Aufgabe zu suchen. Was war geschehen? Seit 6 Monaten gab es einen neuen Bereichsleiter, der auch Frau Müller führte. Die frühere Vorgesetzte, die Frau Müller in die Tochtergesellschaft geholt und auch gefördert hatte, war wegen Spannungen mit der Geschäftsleitung ausgeschieden und zu einem Konkurrenten gewechselt. Der neue Bereichsleiter brachte einen ganz anderen Führungsstil mit und hatte auch dezidiert andere Vorstellungen davon, wie viel Fachkompetenz diese Abteilungsleiterfunktion braucht und wie man diese Funktion wahrnehmen soll. Die Zusammenarbeit zwischen ihm und Frau Müller wurde zunehmend angespannter. Frau Müller, mit ihrem Karriere-Anker „Totale Herausforderung“, arbeitete in dieser Anforderungs- und Enttäuschungs-spirale immer mehr und machte dabei in den Einschätzungen des Bereichsleiters und einiger ihrer Abteilungsleiterkollegen auch immer mehr falsch. Diesem Zustand setzte der Bereichsleiter nach einem halben Jahr ein Ende und teilte Frau Müller mit, dass er sich die Zusammenarbeit mit ihr nicht weiter vorstellen könne. Er gab ihr einige Monate Zeit, sich nach einer anderen Position im Konzern umzuschauen. Zu diesem Zeitpunkt klinkte sich die interne Personalentwicklung ein und empfahl ein Coaching, was dann als Karriereberatung begonnen wurde.

Anders als vor fünf oder zehn Jahren, kommen Klienten heute vor allem mit enttäuschenden Erfahrungen in die Karriereberatung, d.h. sie wollen oder müssen weg von dort, wo sie zurzeit sind oder waren. Das ist heute zu 85 % der Anlass.

Früher hatte ich auch häufiger Anfragen, bei denen jemand zu etwas hin wollte, zu einer neuen Aufgabe, einem breiteren Verantwortungsfeld, in die Selbständigkeit. Hier waren persönliche Veränderungen oder Entwicklungen der Anlass, eine Karriereberatung in Anspruch zu nehmen. Zum Beispiel, wenn die Kinder älter geworden waren und die Mutter gerne wieder in die Arbeitswelt zurückkehren wollte, wenn jemand aus einer beruflichen Tätigkeit *herausgewachsen* und auf der Suche nach einer neuen erfüllenderen Aufgabe war oder wenn jemandem eine interessante neue Herausforderung angeboten wurde und er im Entscheidungsprozess die Konsequenzen auf den verschiedenen Ebenen gerne mit jemanden durchdenken wollte, der keine Interessen im Spiel hatte.

Solche Anfragen sind die von Frau Maier und Herrn Schulte, die ich später vorstellen werde.

5 Karriereberatung – ein ganzheitlicher Ansatz

Mit Karriereberatung bezeichne ich eine besondere Form der Einzelberatung in beruflichen Veränderungssituationen, in dem Wechsel von einer beruflichen Tätigkeit, Funktion oder Position zur anderen. Von der Veränderung der beruflichen Situation ist die Person in ihrem ganzen Lebenszusammenhang betroffen. Karriereberatung richtet sich daher nicht nur auf die Laufbahn, sondern beinhaltet auch eine Überprüfung und/oder Neuausrichtung des Lebenszusammenhangs und eine Reflexion der persönlichen Werte, da sie den Hintergrund und die Entscheidungskriterien in dem Veränderungsprozess darstellen. Daher hat Karriereberatung immer zwei Zielsetzungen: die berufliche und die persönliche Weiterentwicklung.

In einer Einzelberatung tritt der Klient dem Berater in seiner „ganzen Überkomplexität gegenüber“ (Rappe-Giesecke 2008). Um in dieser Überkomplexität arbeits-, also beratungsfähig zu sein, entwirft Rappe-Giesecke ein Modell, das hilft, die verschiedenen Aspekte zu ordnen. Dieses Modell ist eine Triade aus den Faktoren Person – Profession – Funktion. Der Klient begegnet dem Berater „als Person mit seiner Biografie und seiner psychischen Struktur, als Angehöriger einer Profession, in deren Weltsicht und Handlungsprogramme er einsozialisiert worden ist ... als jemand, der Teil einer Organisation ist und dort eine bestimmte Position inne hat.“ (Rappe Giesecke 2008). Alle drei Faktoren stehen in Wechselwirkung zueinander.

In der Karriereberatung liegt der Fokus in dieser Triade – anders als im Coaching oder der Supervision – auf den Beziehungen der drei Faktoren zueinander und beachtet dabei die Geschichte in jedem Faktor. Der Fokus lautet also: Welche Beziehungen bestehen zwischen der persönlichen Lebensgeschichte zu dem beruflichen Werdegang und der bisherigen Laufbahn?

Karriere ist das *Produkt eines Wechselspiels zwischen Lebensgeschichte, Laufbahn und professionellem Werdegang*. Sie entsteht nicht alleine durch Planung und kognitive Prozesse, sondern *aus einem emergenten Prozess*. Emergent meint hier, dass man das Produkt nicht machen kann, sondern dass es aus dem wechselseitigen Aufeinanderwirken und den daraus entstehenden Rückkopplungen hervorgebracht wird.

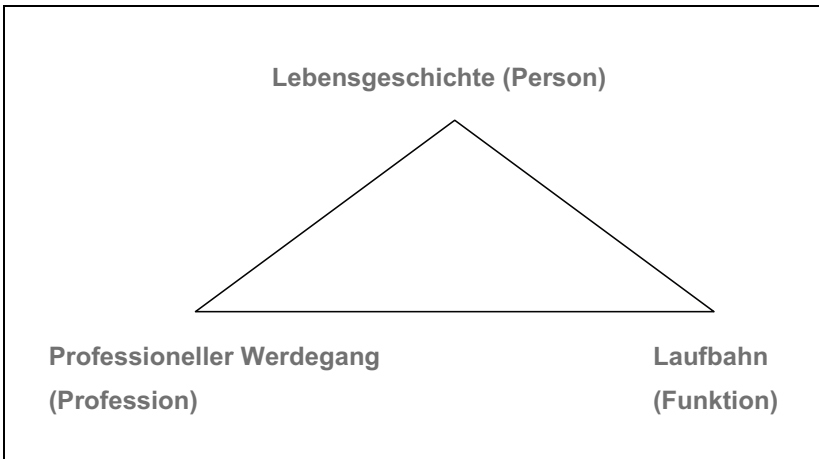


Abb. 2: Basis-Triade-Karriere (© Rappe-Giesecke 2008)

6 Die Begleitung einer Veränderung und eines Überganges

Karriereberatung begleitet zwei Prozesse: eine Veränderung und einen Übergang. Mit *Veränderung* ist der (berufliche) Wechsel und die damit verbundenen Aktivitäten gemeint. *Übergang* bezeichnet den inneren Prozess, der durch eine Veränderung initiiert wird und sich ereignen muss, wenn die Veränderung erfolgreich sein soll. Es sind nicht nur die Veränderung und deren Handhabung, die eine Karriereberatung ausmachen; es ist die achtsame Begleitung des inneren Prozesses, durch den jemand geht und gehen muss, wenn sie/er sich auf den Weg von einer beruflichen Aufgabe in eine andere, von einer Lebensphase in eine andere macht. Hier liegt die Kernaufgabe der Karriereberatung.

Das macht es notwendig, sich als Berater die Unterschiede von Veränderung und Übergang noch einmal zu verdeutlichen. Ein erster Unterschied liegt im Tempo. Während man eine Veränderung in einem bestimmten Zeitabschnitt plant und auch planen kann, nimmt sich der Übergang seine *Eigenzeit*. Er hat ein anderes Tempo und ereignet sich langsamer.

Jeder Übergangsprozess hat seinen eigenen Rhythmus. Das konnte ich an allen Klienten beobachten. Herr Schmidt z.B. befand sich noch in der (inneren) Auseinandersetzung mit dem, was sich in dem alten Umfeld ereignet hatte, als er bereits in seiner neuen Position war. Frau Müller hat sich ihren langsameren Übergangsprozess selbst *organisiert* und ist in der Übergabephase schwanger geworden. Frau Maier – von der ich später im Text berichten werde – hat den Prozess so gestaltet, dass sie zuerst einmal Trainings auf freiwilliger Basis macht, um zu erleben, wie das mit ihrem Selbstbild und mit dem Familienleben *passt*.

Für Herrn Schulte war das Erleben dieser Eigenzeit eine *Überraschung*. Von Haus aus Soziologe, war er nach Ende seines Studiums an der Universität geblieben und hatte eine wissenschaftliche Laufbahn eingeschlagen. Diese führte ihn nach einigen Jahren an eine private Hochschule mit interessanten Forschungsprojekten und Untersuchungen für die Bundesregierung. Dadurch erarbeitete er sich deutschlandweite Reputation auf seinem Gebiet.

Als die Mittel für diese Hochschule geringer wurden, wechselte er an eine staatliche Hochschule in den entsprechenden Fachbereich. Gewöhnt an interessante Forschungsaufträge, ausreichende Budgets und relativ selbstständiges Operieren, musste er sich nun in die Regeln und die Dynamik eines Fachbereichs an einer staatlichen Universität einfügen und entsprechend auch viel mehr Lehre übernehmen. Das war nicht immer einfach für ihn, es gab Auf's und Abs in der Zusammenarbeit mit den Kollegen im Fachbereich. Aber es gab auch *Gewinne*: Er hatte die Zeit, sich im Vorstand eines Wohlfahrtsverbandes ehrenamtlich zu engagieren und mit der Theaterszene der Stadt eine interessante Zusammenarbeit aufzubauen. Der größte Gewinn war sicher das Zusammenleben mit seiner Frau und seiner Tochter, da die Universität nicht weit vom Familienwohntort entfernt lag, deutlich näher am Zuhause als sein früherer Arbeitsplatz.

Dann bekam Herr Professor Schulte, in der Zwischenzeit Mitte 50, die Anfrage von der früheren Universität, die Position des Rektors zu übernehmen. Diese Frage triggerte seinen Ehrgeiz und aktivierte in ihm noch einmal die bisher nicht realisierten Karrierewünsche. Diese Anfrage bewegte aber nicht nur ihn selbst, sondern berührte in erheblichem Maße auch die Familie und die Struktur des Zusammenlebens, die sich in den letzten sieben Jahren gut eingespielt hatte. An dieser Stelle wandte sich Herr Schulte an mich, mit der Bitte, ihn in der Entscheidungsfindung zu beraten.

Herr Schulte hat die Position angenommen. Den neuen Gestaltungsraum schätzt er und freut sich auf die Möglichkeit, das umzusetzen, was ihm Jahre zuvor am Herzen lag. Die Veränderung hat stattgefunden, aber der Übergang noch nicht. Herr Schulte leidet mehr als erwartet unter dem (wöchentlichen) Wechsel zwischen Arbeitsort und Wohnort und spricht davon, seinen *richtigen Rhythmus* noch nicht gefunden zu haben. Er ist sehr mit dem Neuen beschäftigt und baut darauf, dass das vertraute Zusammensein mit seiner Familie weiterhin so läuft wie bisher: „Der Unterschied ist ja nicht so groß, unser Zusammensein ist einfach nur auf das Wochenende konzentriert.“ Dass hier etwas anderes entstehen wird und auch aktiv durch ihn entwickelt werden muss, das schiebt er noch in den Hintergrund.

Was Herr Schulte vernachlässigt, ist die zweifache Blickrichtung. Er schaut nur nach vorn. Das ist die Blickrichtung der Veränderung. Bei der Gestaltung der Veränderung ist der Blick von Beginn an nach vorne, auf das Ziel und das Ergebnis gerichtet. Ein Übergang beginnt anders, er beginnt mit dem Beenden: Was endet jetzt? Was kann und muss ich tun, um die alte Situation hinter mir zu lassen? Und was ist der Verlust für mich, was muss ich loslassen? Der Übergang beginnt mit dem Loslassen – bevor man mit etwas Neuem beginnt. Das ist der zweite Unterschied zwischen Veränderung und Übergang.

Mit Frau Müller, deren Ziel es war, eine neue Aufgabe im Gesamtkonzern zu finden, begann die Beratung daher nicht mit dem Entwurf einer neuen Funktion und darauf basierenden systematischen Gesprächen mit den Personalentwicklern und -beratern verschiedener Konzernsparten und Tochtergesellschaften. Das war durchaus eine Phase in dem Beratungsprozess, aber nicht die erste. Wir begannen damit, den Blick auf die jüngere Vergangenheit zu richten und herauszuarbeiten, wie es zu der Situation gekommen war.

Der erste Schritt war, die aktuelle Situation differenzierter zu beleuchten:

- die Kränkung der Ablehnung durch den neuen Bereichsleiter
- die Reaktionen und die Gespräche mit den eigenen Mitarbeitern
- verschiedene kritische Situationen und die *Grundsteine*, die für die heutige Situation gelegt wurden
- ihre inneren Bilder und den eigenen Beitrag – vor allem: was sie vermieden hat.

So entstand ein sehr viel differenzierteres Bild der Situation und es wurden Frau Müllers Entwicklungsfelder deutlich. Das war die Voraussetzung für den zweiten Schritt, der die Frage nach dem Loslassen und Verabschieden stellte:

- Was wird sie verlieren (Status, Zusammenarbeit mit bestimmten Menschen, Gewohnheiten, ...)?
- Von welchem Selbstbild, von welchem Bild der „Firma“ gilt es sich zu verabschieden?
- Was gilt es zu verlernen?
- Wie wird sie ihren Abschied real gestalten: Mit welchen Gruppierungen wird sie das in welcher Form tun? Was wird sie wie selber sagen, was will sie hinterlassen?

Manchmal ist es dem Klienten gar nicht klar – wie man am Beispiel von Herrn Schulte sehen kann –, dass es in diesem Prozess der beruflichen Weiterentwicklung auch um einen Abschied geht. Herr Schmidt z.B. wollte auch auf keinen Fall zurückblicken, sondern nur nach vorne. Es sollte so schnell wie möglich eine neue Aufgabe mit ausreichendem Status her, um die erlittene Demütigung vergessen und ausmerzen zu können. Auf die Reflexion seiner beruflichen Biographie an Hand des Karriereankers (siehe unten) hat er sich – wahrscheinlich aus Respekt mir gegenüber – eingelassen. Das Interview ist ja auch interessant, erhellend und birgt viele Daten für die weitere Arbeit. Hieraus nun verschiedene Erkenntnisse zu ziehen, die für die weitere Karriere höchst relevant sein würden, machte ihn ungeduldig und er hatte nur eine Blickrichtung: nach vorn. Es ist bei dieser Beschreibung nicht schwer zu erraten, dass sein Anker „Totale Herausforderung“ ist.

Wenn verstanden und akzeptiert ist, dass es zu Beginn um Loslassen und Verabschieden geht, dann ist die erste Phase durchlaufen. Die nächste ist der Eintritt in die Phase des „Nicht-mehr-und-noch-nicht!“: Das Alte gilt nicht mehr und das Neue ist noch nicht (wirklich) sichtbar. In Übergängen geht man immer durch eine solche Phase zwischen der alten und der neuen Realität, zwischen der alten und der neuen Identität. Diese Phase ist bestimmt durch

- große Unsicherheit,
- das Gefühl der eigenen Inkompetenz,

- die Anforderung, durchgängig offen zu bleiben für das, was geschieht, was man erlebt und was man beobachtet
- und die Anforderung, aus den Beobachtungen und Erfahrungen zu lernen.

William Bridges (1991) nennt diese Phase die „neutrale Zone“ und beschreibt sie so: „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.“

Der Klient/die Klientin fühlt sich in dieser Phase des *Dazwischen* immer wieder entmutigt oder durcheinander. Er/sie erkennt am Anfang nicht, dass dieses das Normale und nicht ein Ausdruck der eigenen Inkompetenz ist. Und selbst wenn er/sie das dann verstanden und akzeptiert hat, bleibt immer noch die Anstrengung, die Auf's und Abs auch auszuhalten, sich von Rückschlägen oder dem Unbekannten nicht deprimieren zu lassen und sich dem Prozess mit ungewissem Ausgang zu überlassen. Wesentlich für diese Phase ist das, was ich die *I-surrender-Haltung* nenne, sich dem Prozess mit offenem Ausgang zu überlassen. Die *I-surrender-Haltung* ist eine Paradoxie. Man gestaltet und steuert den Prozess (von einer beruflichen Tätigkeit, von einer Lebensphase in die nächste) gerade dadurch, dass man sich ihm überlässt. Aus dieser Paradoxie entsteht das Neue oder – genauer – *emergiert* das Neue. Rappe-Giesecke (2008), die mit dem gleichen Ansatz arbeitet, verweist darauf, dass Karriere nicht alleine durch „kognitive Prozesse beeinflusst und gesteuert werden kann ... die Frage ist, wie das Neue ... emergieren kann“. Sie betont, dass Neues nur emergieren kann.

Der wiederkehrende Impuls in dieser Phase ist bei jedem, sie zu umgehen oder so schnell wie möglich herauszukommen. Man wird hoch aktiv und geht alles Mögliche an oder trifft schnelle Entscheidungen, für die eigentlich noch gar nicht die entsprechenden Grundlagen und Daten vorhanden sind. Es ist aber keine Lösung, diese Phase abzubrechen und den Übergangsraum in einen sicheren Hafen verwandeln zu wollen. Ein solcher Schritt gefährdet sowohl die berufliche als auch die persönliche Entwicklung. Wenn der Klient zu früh versucht, einen sichereren Hafen anzusteuern, kann es auf der beruflichen Ebene zu einem *faulen* Kompromiss führen und für die persönliche Weiterentwicklung hat man eine Chance vergeben.

Die Aufgabe der Beratung und des Beraters ist es, den Klienten auf diese Phase vorzubereiten und ihren Sinn aufzuzeigen. So schmerzhaft das

auch ist, hier liegt das Potenzial für persönliches Wachstum und Reifung, für Kreativität und Erneuerung, für Innovation und Revitalisierung. Die neutrale Zone, der Übergangsraum ist immer beides – Risiko und Chance. In ihr ist sehr vieles ungewiss und unsicher und auch sehr vieles möglich.

Diese Phase der Unsicherheit und Ungewissheit, des Latenten und Ungeformten ist für die persönliche Entwicklung von entscheidender Bedeutung. Erst durch ein Wahrnehmen, Halten und Akzeptieren der unterschiedlichen Gefühle, Bilder und Erfahrungen wird die Entwicklung in eine nächste *Reifestufe* möglich.

In Phasen von Unsicherheit, Ungewissheit und Lernen brauchen Menschen einen „haltenden Ort“ (vgl. Beucke-Galm 2009). Winnicott, ein britischer Psychiater, hat auf die Bedeutung des Übergangsraumes in der kindlichen Entwicklung hingewiesen. Entwicklung und Lernen geschieht in Sprüngen und speziell in Übergangsphasen. Damit in diesen Phasen Entwicklung und Lernen möglich wird und Kinder nicht von Angst überwältigt werden, brauchen sie eine *haltende Umgebung*. Eine solche haltende Umgebung bezeichnet Winnicott als „Container“ (abgeleitet von contained = gehalten). Auch Erwachsene brauchen Container in Übergangs- und Entwicklungsphasen. Einen Container stellt die Beratung dar, das Einzelsetting als offener, wertschätzender und aufmerksamer Raum für den Klienten, der ihm über einen vereinbarten Zeitraum wiederholend zur Verfügung steht. Ich verbinde mit dieser Übergangsphase auch immer ein Bild, auf das ich in der Tierwelt gestoßen bin und das ich als Metapher ganz treffend finde. In der Entwicklung der Krebse gibt es mehrere Phasen, in denen sie wachsen. Wachsen heißt bei ihnen, sie müssen ihren alten schützenden Kalkpanzer abstreifen und haben für eine gewisse Zeit nur eine weiche Schale aus Chitin. Diese war unter der Kalkschale herangereift, ihre Weite für den wachsenden Körper kann sie jedoch nur dann entfalten, wenn der alte enge Kalkpanzer abgeschabt ist. In dieser Periode halten sich die *Butter-Krebse* – so nennt man sie jetzt – unter Steinen oder in kleinen Höhlen auf, um sich vor Verletzungen zu schützen und davor, gefressen zu werden. Ohne diese Phase gibt es aber auch keinen ausgereiften Zustand für den Krebs.

In dieser Metapher ist die Beratung einer der schützenden Plätze unter einem Stein, wo man weich und angreifbar sein und in eine neue Haut hineinwachsen kann. Aufgabe des Beraters ist es, den *Raum* zu (er-)schaffen, in dem – nicht nur eine Veränderung, sondern – der Übergang möglich wird, ein Raum, in dem sich der Klient, mit dem auseinander-

setzt, was geschehen ist, was der Verlust bedeutet und worin der Gewinn liegt – und das nicht nur verstandesmäßig, sondern auch im emotionalen Erleben.

7 Arbeitsebenen und -instrumente in der Karriereberatung

7.1 Ebenen

Karriereberatung arbeitet auf drei Ebenen:

- Eine erste Ebene ist die kognitive Ebene: Wie ist die Situation entstanden, was sind Hintergrund und Zusammenhänge, was kommt nun auf mich zu? Welche Zukunftsbilder habe ich, wo bin ich innerlich verankert? Was weiß ich vom Markt und was muss ich erheben? Welche Kompetenzen bringe ich mit – was fehlt? Wie sehen meine Netzwerke aus, was muss ich dazu aufbauen?
- Eine zweite Ebene stellt die Handlungsebene dar: Was ist der Stand und was muss ich wann tun: Was muss auf den Weg gehen, abgeschlossen, was rechtlich oder finanziell geklärt werden? Welche Recherchen im Markt mache ich? Wen kontaktiere ich? Steht meine berufliche Selbstdarstellung, was fehlt in meiner CV?
- Die dritte Ebene ist die emotionale Ebene: Was löst diese Situation in mir aus? Welche Kränkungen, welche Verführungen erlebe ich zur Zeit oder habe ich erlebt? Wovon muss ich mich verabschieden, was muss ich loslassen? Wie gehe ich mit der Unsicherheit um, nicht zu wissen, was auf mich zukommt? Wie lange kann ich mich in diesem Raum des *Dazwischen* aufhalten – was entsteht daraus? Was löst das Neue in mir aus, das sich latent andeutet? Und wie verarbeite ich die immer wieder aufkommenden Enttäuschungen, wenn sich etwas nicht realisiert?

Wenn man die Ebenen zueinander in Beziehung setzt, so könnte man die Handlungsebene als die *Oberfläche* bezeichnen – die inneren Bilder und Vorstellungen werden durch Handeln umgesetzt und dadurch sichtbar – und die emotionale Ebene als die Tiefendimension verstehen.

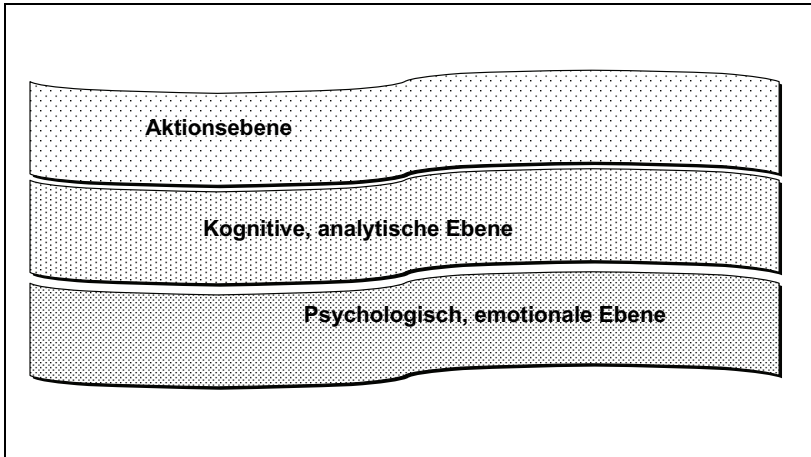


Abb. 3: Ebenen der Karriereberatung (© Mechthild Beucke-Galm 2009)

Die drei Ebenen stellen einen unterschiedlichen Aufmerksamkeitsfokus in der Beratung dar. Sie sind wie ein Zopf miteinander verflochten, jede Ebene ist ein eigener Strang, nur zusammen bilden sie einen Zopf. Dabei ist mal die eine und mal die andere Ebene im Vordergrund, während die anderen beiden Ebenen den Hintergrund bilden. Die Rhythmen und Tempi der verschiedenen Ebenen sind unterschiedlich und manchmal scheinen sie nicht kompatibel zu sein – das macht eine der Anstrengungen aus.

7.2 Karriereanker

Im Rahmen der Karriereberatung sind verschiedene Instrumente aus der Potenzialanalyse sinnvoll, weil sie dem Klienten ermöglichen, sich mit seinem eigenen Selbstkonzept auseinander zu setzen und sich dabei Stärken und Schwächen deutlicher vor Augen zu führen (vgl. Beucke-Galm 2006).

Ein Instrument verdient allerdings in diesem Zusammenhang eine besondere Erwähnung: der Karriereanker von Edgar Schein (2005). In einer Langzeitstudie (20 Jahre) mit Studenten auf ihrem Karriereweg ist Edgar Schein der Frage nachgegangen, durch welche Faktoren Entscheidungen in der beruflichen Entwicklung beeinflusst werden. Dabei hat sich

herausgestellt, dass Entscheidungen in der Karriere durch drei Dimensionen bestimmt werden:

- Das Selbstkonzept („Wie sehe ich mich selber, welche Stärken und Schwächen habe ich meiner Einschätzung nach?“)
- Die eigenen Motive („Was treibt mich an? Wozu und weshalb mache ich das?“)
- Die persönlichen Werte („Was ist mir im Leben wichtig? Wonach will ich mein Leben ausrichten?“)

Ausgehend von diesen Ergebnissen hat Schein acht *Typen* – oder auch *Archetypen* – kreiert, die verschiedene Stärken, Motive und Werte repräsentieren: Technisch-funktionale Kompetenz, Selbstständigkeit und Unabhängigkeit, General Management, unternehmerische Kreativität, Sicherheit und Beständigkeit, Totale Herausforderung, Dienst und Hingabe, Lebensstil-Integration. 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.

Der wesentliche Teil des Instruments stellt ein längeres Interview dar, in dem das Selbstkonzept, die Motive und Werte des Klienten erfragt und danach zu den Beschreibungen der Anker in Beziehung gesetzt werden. Im Interview wird zuerst auf die bisher erlebten Übergänge – also auf vergangene Erfahrungen – in der beruflichen Entwicklung geschaut und dann nach (latenten) Bildern von zukünftigen Arbeitsfeldern und Aufgaben gefragt. Die sich wiederholenden Erläuterungen und Begründungen zeigen solche Motive und Werte, an denen der Klient sich immer wieder orientiert. Durch das Hervorheben dieser wiederkehrenden Entscheidungskriterien wird dem Klienten sein *Anker* deutlich, der ihm für die kommenden Entscheidungen in seiner beruflichen Weiterentwicklung wichtige Hinweise auf favorisierte Tätigkeitsfelder, Arbeitskulturen, Organisationsformen und Entscheidungsräume gibt. Kornelia Rappe-Giesecke (2008) verweist in ihrer Arbeit mit dem Karriereanker auf die Bedeutung der Anker-Kombinationen, also: Was begleitet den dominanten Anker als zweite und dritte Präferenz und welche Konstellation ergibt sich daraus?

Bei Herrn Schmidt war der fachliche Anker „technisch-funktionale Kompetenz“ – dominant gefolgt von „Totale Herausforderung“. Er selbst hatte sich eher in einer Management- und weniger in einer Expertenfunktion

gesehen. Ihm wurde durch die Reflexion seines Karriere-Ankers deutlich, wie wichtig ihm seine fachliche Kompetenz und Verankerung war. Das führte zu der Empfehlung, Kontakte und Plattformen seines fachlichen Netzwerkes zu nutzen und sich darüber zu präsentieren, z.B. durch Vorträge auf Fachkongressen, wo er sein exzellentes und spezifisches Fachwissen und seine Erfahrung aus den verschiedenen Projekten einem interessierten Fachpublikum vorstellt.

8 Netzwerke in der beruflichen Neu-Orientierung

Im beruflichen Kontext ist es unerlässlich, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen. Das macht jeder in der Regel *automatisch*. Jeder weiß, dass er in seinem Arbeitsumfeld gute Beziehungen aufbauen muss, um in der Prozesskette (oder dem Wirkungsgeflecht), in die (das) man eingebunden ist, seine Arbeit gut machen zu können. Das bezieht sich auf die Zusammenarbeit mit Kollegen im eigenen Team oder an relevanten Schnittstellen, auf die Zusammenarbeit mit Kunden oder mit Zulieferern. Man braucht gute Kooperationsbeziehungen, wenn man langfristig in seiner Arbeit erfolgreich sein will. Dieses Beziehungsgeflecht ist das operative Netzwerk. Die meisten Fachleute oder Manager haben das *rund um sich herum* aufgebaut.

Aber viele bauen ihre Netzwerk nicht breit genug auf. Den Kopf voll mit operativen Alltagsthemen, bekommen sie nicht ausreichend mit, was sich wo im Unternehmen tut und welche wichtigen Entwicklungen sich an dieser oder jener Stelle anbahnen. Es fehlen Kontakte und Gespräche mit Kollegen, die hier involviert oder informiert sind. Für die berufliche Weiterentwicklung braucht man zwei weitere Netzwerke: das fachliche Netzwerk und das strategische Netzwerk. Darüber hinaus ist auch ein persönliches Netzwerk sinnvoll.

Das fachliche Netzwerk sind die Beziehungen, die man mit Fachleuten der gleichen Profession hat. Es wird über Fachverbände, über Tagungen oder Expertengremien aufgebaut. Je nachdem, welche berufliche Weiterentwicklung man anstrebt, ist dieses neben dem strategischen Netzwerk von besonderer Bedeutung, speziell dann, wenn es um eine Experten-Laufbahn geht, wie z.B. bei ITlern, bei Ärzten oder bei Ingenieuren.

Das strategische Netzwerk ist für die Karriereentwicklung am wichtigsten, auch wenn es vielen Menschen schwer fällt, Arbeitsbeziehungen unter einer strategischen Perspektive aufzubauen. Worum geht es

dabei? Kontakte mit Kollegen der gleichen Ebene und mit älteren erfahrenen Führungskräften, innerhalb oder außerhalb des *eigenen* Unternehmens oder auch des eigenen Sektors sind für die berufliche Weiterentwicklung lebensnotwendig. Durch den Austausch über Best Practices, neue Arbeitsansätze und neue Entwicklungen in Technologie und Management lernt man einander kennen und kann sich einschätzen. Diese Kontakte kann man nutzen, wenn man in einer Umbruchphase ist.

Und als letzte Kategorie: In den persönliche Netzwerken wie Service Clubs (wie Lions, Rotary, International Business Women) oder Sport-Clubs begegnet man Menschen verschiedener Couleur. Für viele Manager, die eine 60-70 Stunden-Woche haben, ist die Idee, über den beruflichen Kontext hinaus weitere Beziehungen zu pflegen, eine anstrengende Vorstellung. Diese Netzwerke ermöglichen jedoch – durch die Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder – die persönliche Perspektive zu erweitern und sie fördern soziale Kompetenzen. In einer Phase des beruflichen Umbruchs können sie eine Ressource sein, da sie andere Blickwinkel darstellen.

Im angelsächsischen oder französischen Kontext ist *networking* ein ganz normaler Teil des beruflichen Lebens. In Deutschland hatte das *Netzwerken* lange Zeit einen schalen Beigeschmack. Es wurde eine Differenz aufgemacht zwischen *kompetent sein* und *Beziehungen haben*. Jemand, der für sein berufliches Fortkommen *Vitamin B* nutzte, mit dessen Kompetenz konnte es nicht so weit her sein, sonst hätte er ja diesen Weg nicht gewählt, sondern auf seine Kompetenz gesetzt!

Ich halte diese Trennung und Bewertung nicht für angemessen und betrachte die Fähigkeit, im beruflichen Kontext Netzwerke aufbauen und pflegen zu können, neben der Fach- und Sozialkompetenz für eine weitere wichtige Kompetenz. Ihr kommt speziell in Phasen der Neu- und Umorientierung eine wichtige Funktion zu. Herminia Ibarra, Professorin in Insead, die Manager in ihrer beruflichen Umorientierung wissenschaftlich begleitet und daraus ein Konzept zur erfolgreichen Karrieregestaltung entwickelt hat (vgl. Ibarra 2003), hebt die Bedeutung von Netzwerken in der Karriereentwicklung hervor, wenn sie sagt: „What you know, is who you know!“ In ihren Untersuchungen hat sich gezeigt, dass Manager nur zu oft die Bedeutung von Netzwerken unterschätzen und die Arbeit daran zugunsten ihrer operativen Arbeit und professionellen Weiterqualifizierung vernachlässigen. Ich erarbeite daher in der Karriereberatung mit den Klienten eine Netzwerklandschaft, in der sie die vorhandenen Kontakte in ihrer Qualität und Relevanz sichtbar machen. Anschließend

geht es darum, solche Personen zu identifizieren, die in dieser Übergangsphase eine gute Ressource sein könnten: um Informationen zu bekommen, um sich beraten zu lassen, um ein Feedback zu bekommen, um weitere Kontakte zu knüpfen. Hilfreich ist auch, zu schauen, welche Netzwerktypen besser oder weniger gut ausgebaut sind und wo es *Netzwerklöcher* gibt, die *gefüllt* werden sollten.

In allen Beratungen ist das Erstellen einer Netzwerklandkarte ein wichtiger Teil. Bei Herrn Schmidt z.B. hat sich die neue Funktion durch Kontakte aus dem fachlichen Netzwerk ergeben. Frau Müller, die weniger als Expertin als vielmehr als Managerin positioniert war, nutzt zur Zeit ihr strategisches Netzwerk und daraus – so sieht es momentan aus – wird sich die neue Position ergeben.

Bei einer anderen Klientin, Frau Maier, war die Aufgabe, die *Löcher* in ihren Netzwerken zu identifizieren und ihre Netzwerke breiter anzulegen, damit daraus Optionen erwachsen können. Ihre Netzwerke waren nicht gut entwickelt und es war für sie eine Überraschung, als das durch meine gezielten Nachfragen sichtbar wurde. Frau Maier war Flugbegleiterin bei einer großen Airline. Nach der Schulzeit hatte sie sich direkt dort beworben und fand diese Tätigkeit aufregend, sie konnte damit die Enge des Elternhauses und des Dorfes hinter sich lassen. Bei der Airline lernte sie auch ihren Mann kennen, mit dem sie heute 2 Kinder hat. Die Geburt der Kinder, vor allem des zweiten, war ein Einschnitt in ihrem Leben. Längere Abwesenheiten von zu Hause waren nicht mehr so einfach möglich und so wechselte sie zu einer Tochtergesellschaft und dort auf eine Teilzeitstelle mit 6 Flugtagen im Monat.

Mit der neuen Rolle als Mutter veränderten sich ihre Interessen. Das Fliegen war nach wie vor aufregend, aber sie begann sich auch für andere Themen zu interessieren. Sie machte verschiedene längere Weiterbildungen, die alle Persönlichkeitsentwicklung als Thema hatten und die ihr selbst gut taten. Frau Maiers Überlegungen und Hoffnungen waren allerdings andere. Sie wollte darüber in eine andere Branche hineinwachsen und sich so ein neues Tätigkeitsfeld aufbauen. Auch wenn die Weiterbildungen mit der Verleihung eines Zertifikats und eines Titels (z.B. Mental Coach) abschlossen wurden, so stellten weder der Titel noch das Zertifikat einen Zugang in eine selbstständige oder angestellte Tätigkeit dar.

Frau Maier reagierte auf diese Erfahrung mit Selbstzweifeln und schrieb es ihren mangelnden Fähigkeiten zu, dass es ihr nicht gelang, mit den vorhandenen Zertifikaten eine andere Arbeit zu finden. Das hatte zur

Folge, dass sie zum einen immer deprimierter wurde, was ihre berufliche Weiterentwicklung anbetraf, und zum anderen – in dem bisherigen Muster – wieder nach einer weiteren Ausbildung Ausschau hielt, die ihr den ersehnten Ausstieg aus der Fliegerei ermöglichen würde. Gleichzeitig drängte ihr Mann sie, aus den Investitionen endlich etwas zu machen. Für ihn als Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens war es schwer verständlich, dass eine Investition keinen Outcome bringen würde.

In der Beratung von Frau Maier gab es zwei Schwerpunkte, einer davon war die Entwicklung ihrer Netzwerke. Ihre *Landkarte* zeigte große Lücken im fachlichen und im strategischen Netzwerk. Das ist bei der Funktion als Flugbegleiterin auch nicht verwunderlich. Man arbeitet in wechselnden Teams jeweils zweimal im Monat auf einer Route zusammen und geht dann wieder in seinen privaten Alltag zurück. Die Kontakte sind eher persönlicher Natur und kontinuierliche Informationen über die Entwicklung des Unternehmens oder Teilnahme an Fachkongressen sind – außer den vorgeschriebenen Weiterqualifizierungen – gar nicht üblich. Die Herausforderung für Frau Maier war, alte Kontakte wieder aufzunehmen und ihre Story (siehe nächstes Kapitel) dabei zu erzählen, um daraus neue Informationen mitzunehmen und weitere Kontakte zu knüpfen. Damit ist sie zur Zeit „gut unterwegs“ und es ist daraus jetzt ein erster Auftrag entstanden, bei dem sie ihr berufliches Know-how als Flugbegleiterin und ihr Wissen aus den verschiedenen Weiterbildungen in einer neuen Rolle als Trainerin nutzen kann.

9 Perspektivenwechsel zwischen Person und Markt

Mit dem Erstellen der Netzwerklandkarte richtet sich der Blick von der Person weg hin zu dem Umfeld und dem potenziellen Markt. Dieser Perspektivenwechsel ist notwendig und führt eine andere Realität ein, die des Marktes, der geprägt ist durch Konkurrenz und taktisches Vorgehen. Mit dem Blick auf den Markt fokussiere ich mich auf drei Faktoren:

- die potenzielle Organisation,
- die potenzielle Branche und
- die potenzielle Funktion.

In dem Faktor *Funktion* findet sich hier eine gemeinsame Schnittstelle mit der Karrieretriade. Das ist nicht von ungefähr, da die Funktion die Schnittstelle zwischen Person und Organisation bildet.

Mit *Markt* bezeichne ich in diesem Zusammenhang das, was an Möglichkeiten vorhanden sein kann. Dabei werden diese Möglichkeiten nicht von der Person gedacht („Welche Funktion hätte ich gerne?“), sondern vom Arbeitsmarkt her eruiert („Welche Funktionen sind in welcher Branche zur Zeit auf dem Markt und zu haben? Welche Branchen sind zur Zeit auf der Suche nach Fachleuten – oder: Für welche Organisationen wäre eine Fachfrau wie die Klientin attraktiv?“).

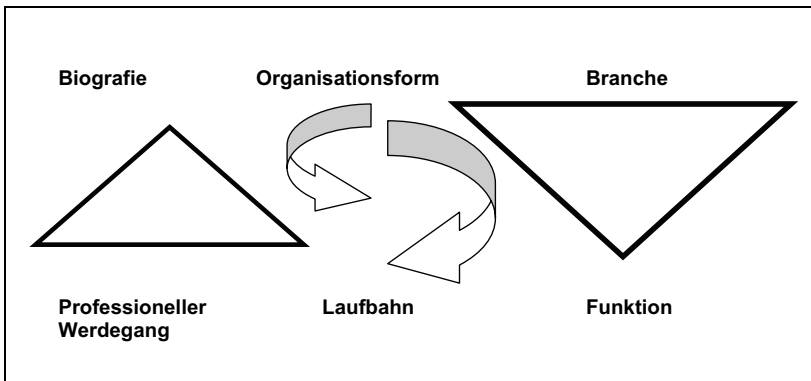


Abb. 4: Perspektiven in der Karriereberatung
(© Mechtild Beucke-Galm 2009)

Mit Markt kann dabei – je nach Klient – entweder ein konzernweiter interner Markt gemeint sein oder der „offene“ Arbeitsmarkt.

Da ich als Personalentwicklerin keinen Einblick und keinen Überblick über den Markt habe, binde ich in die Beratungen von Klienten, die im *offenen* Arbeitsmarkt suchen, in dieser Phase Personalberater – Kollegen und Search-Experten mit ein. Deren Perspektive ist der Markt – deren Know-how braucht der Klient hier. Herr Schmidt z.B. hat sowohl im *eigenen* Konzern als auch außerhalb gesucht. Mit ihm hat ein Search-Kollege verschiedene externe Optionen durchgespielt und ihm in diesem Zusammenhang auch Rückmeldungen zu seinem Auftreten gegeben.

Bei Klienten, die intern im Konzern suchen, nutze ich die Netzwerklandkarte, um mit ihnen zusammen einen Zugang zu dem internen Markt zu erarbeiten. Hier gehören Gespräche mit den Personalentwicklern und -beratern der verschiedenen Sparten und Töchter zu einer der wichtigen *Hausaufgaben*.

Dieser Perspektivenwechsel – weg von der Person und hin in das relevante Umfeld zu schauen, in dem das Potenzial für eine neue Aufgabe, Anstellung oder freiberufliche Tätigkeit vermutet wird – stellt einen anderen Realitätsbezug her. In dieser Phase spielt in der Begleitung die Container-Funktion eine wichtige Rolle, weil sich hier Absagen (= Ablehnungen) wiederholen werden und Enttäuschungen erzeugen. Es ist Aufgabe der Beratung, die Erfahrungen mit dem Klienten auszuwerten und so Lernen zu ermöglichen.

10 Die eigene Story erzählen

Viele Menschen, mit denen ich im Coaching oder in der Karriereberatung zu tun habe, sind bestrebt, *eine gute Arbeit zu machen, gute Leistung zu erbringen und erfolgreich zu sein*. Wenn man den Fokus von der Arbeit weg und auf sie hin richtet und sie bittet, ihre berufliche Entwicklung, ihre Arbeitserfahrungen und ihre Kompetenzen zu beschreiben, dann fällt ihnen das eher schwer. Solche Selbstbeschreibungen sind in der Regel zu kurz oder zu lang und ganz oft eine chronologische Aneinanderreihung von Aktivitäten, aus denen man nicht erkennen kann, um was es in der Arbeit wirklich geht (oder ging) und was dabei das besondere Interesse oder die Leidenschaft der Erzählerin/des Erzählers ausmacht. Es fällt Menschen im deutschen Kontext generell schwer (schwerer als Amerikanern z.B.) sich in ihrem beruflichen Kontext darzustellen, und dann auch noch so, das diese Darstellung bei den Zuhörern Aufmerksamkeit und Neugier erzeugt.

Wenn man sich beruflich neu orientiert, dann ist diese Barriere besonders groß. Man hat in der Regel in der jüngsten Lebensphase Kritik, Missverständnisse, Enttäuschungen, Misserfolg und Ablehnung erlebt. Diese waren ja der Anlass für die Neuorientierung. Wenn es in guten Zeiten schon nicht so einfach ist, sich anderen zu präsentieren mit dem was man getan hat, was man kann und mit dem, was man als nächstes machen möchte, wie viel schwerer wird das in einer Phase, in der man über sein Können verunsichert und das eigene Selbstwertgefühl angeschlagen ist?

Gleichzeitig muss man sich – wenn man einen neuen Job sucht – im Markt, d.h. in anderen Konzernbereichen, in anderen Unternehmen oder bei Headhuntern mit seinem Know-how, seinem Können und seinem Interesse präsentieren und zwar so präsentieren, dass man für sein

Gegenüber attraktiv ist und ein klares Bild vermitteln kann, woran man interessiert ist. Wie kann das gehen? Wie kann man sich attraktiv darstellen, wenn die jüngste Phase der Laufbahn von einer Ablehnung durch die Geschäftsleitung, einer Kündigung oder einer Insolvenz bestimmt war? Wie kann man sich attraktiv darstellen, wenn man sich in dieser Zeit gar nicht attraktiv fühlt? Oder wenn der Anlass für die Neuorientierung die eigene Unzufriedenheit mit dem bisherigen Arbeitsplatz war: Wie kann man seine Suche darstellen, ohne den Frust an oder die eigene Ablehnung der bisherigen Arbeitssituation auszudrücken und so einen schlechten Beigeschmack bei potenziellen Arbeitgebern zu hinterlassen? Wie kann man in einer solchen Phase verständlich und *mitreißend* beschreiben, was man als nächstes gerne machen möchte und was einen interessiert?

Diese – ebenfalls paradoxe – Situation ist eine weitere Herausforderung in der Veränderungs- und Übergangsphase und bedarf in der Karriereberatung einer sorgfältigen Beachtung und Begleitung. Die Beratung muss den Klienten unterstützen, eine (neue) Story von sich zu entwickeln und zu erzählen. Das beinhaltet mehrere Schritte für den Klienten:

- Seine jetzige (teilweise neue) Identität wahrnehmen zu können (in Ablehnung an Precht 2007),
- daraus eine kohärente Story über die eigene berufliche Entwicklung und die sich daran anschließenden kommenden Schritte zu konzipieren,
- diese Story (von sich, seinen beruflichen Erfahrungen und seinen Interessen) so zu erzählen, dass man die Aufmerksamkeit der anderen gewinnen und behalten kann.

Der Erfolg in der Kreation des nächsten Karriereschrittes, der nächsten Aufgabe, Funktion oder Position hängt entscheidend von der Fähigkeit ab, eine gute Story zu erstellen.

Was ist mit Story gemeint? Und warum ist das so wichtig?

Geschichten machen uns. Das ist im ganz normalen Alltag und in jeder Arbeitsbeziehung so. In Zeiten von beruflichen Veränderungen ist eine gute Story besonders wichtig, weil sie die Menschen anregt, die sie hören und weil sie den Erzähler oder die Erzählerin selbst auch inspiriert. Dabei ist mit Story keine Geschichte gemeint, in der jemand sich selbst besonders erfolgreich darstellt, schwierige Erfahrungen ausblendet oder Geschichtsklitterung betreibt. Mit Story ist eine in sich schlüssige

Geschichte gemeint, die einen Zusammenhang bildet, in den die verschiedenen beruflichen Stationen und Erfahrungen so einbettet sind, dass sie miteinander Sinn machen und auf die nächste berufliche Phase mit den damit verbundenen Zielen verweisen.

Viele Klienten haben durch die schwierigen Erfahrungen in der jüngeren Vergangenheit den roten Faden der eigenen beruflichen Geschichte verloren. Die Arbeit an der Neukonstruktion der beruflichen Story schafft Motivation und hilft, Frustration zu beenden. Die Herausforderung ist, eine Geschichte zu erzählen, die nicht nur aus den *harten Fakten* besteht. Die kann man nachlesen und sie erzeugen auch keine besondere Aufmerksamkeit. Eine gute Story beschreibt die Herausforderungen, die man erlebt hat, mit den Spannungen und Widersprüchen, bei denen man eben nicht so einfach weiß, wie sie zu lösen sind.

Die Begleitung in der Übergangsphase beinhaltet, dem Klienten die Bedeutung einer guten Story zu vermitteln, ihn in der Entwicklung seiner Story zu unterstützen und mit ihm daran zu arbeiten, wie er sie erzählt.

11 Externe Karriereberatung in Zusammenarbeit mit interner PE

Für eine Karriereberatung wurde ich früher fast ausschließlich von den Klienten direkt angefragt, die eine Beratung selbst bezahlten und daher meine Auftraggeber waren. Heute mehren sich Anfragen aus Firmen, die von der Personalentwicklung kommen und – wie bei Frau Müller – zuerst einmal als Coaching deklariert werden. In diesen Fällen wird dann, weil es um einen beruflichen Wechsel geht, die Form der Karriereberatung von mir vorgeschlagen und mit den Beteiligten vereinbart. Das trifft im Wesentlichen für Großkonzerne zu.

Hintergrund für diese Entwicklung sind permanente Umbrüche in Unternehmen, in denen Führungskräfte – wie Frau Müller und Herr Schmidt – durch neue Mitglieder in der Geschäftsleitung oder im Bereich von ihrer bisherigen Position freigesetzt werden. Es gibt immer mehr interne Personalentwickler und -berater, die Führungskräfte oder Mitarbeiter in dieser schwierigen Situation unterstützen und ihnen die Möglichkeit des Coachings anbieten. Das geschieht allerdings nur dann, wenn die Betroffenen oder deren Vorgesetzte sich an die Personalentwickler und -berater wenden. Hier liegt allerdings eine Schwierigkeit. Obwohl die Betroffene

nen gerne weiter im Unternehmen bleiben möchten und daher die Personalentwicklung und -beratung für sie eine wichtige Anlaufstelle und Ressource sein könnte, zögern sie, diese einzubinden. Sie sind sich oft nicht sicher, ob ihre Anfrage dort entsprechend vertraulich behandelt wird und befürchten, dass ihre professionelle Reputation Schaden nehmen könnte, je nachdem, wie die Personalentwicklung und -beratung damit umgeht. Eine zweite Hürde liegt in dem Altersunterschied. Personalentwickler und -berater sind oft relativ jung und betroffene Mitarbeiter oder Führungskräfte in einer anderen Lebensphase. Dadurch entsteht die Unsicherheit, ob man denn in einer persönlich schwierigen Situation von den *jungen Frauen und Männern* richtig verstanden und angemessen unterstützt werden kann.

Ich habe mit den Personalentwicklern der Firmen, mit denen ich zusammenarbeite, ein Angebot für betroffene Mitarbeiter und Führungskräfte entwickelt, das ihnen einen vertraulichen Rahmen gewährleistet und das entsprechend *neutral* formuliert ist. Dazu berate ich mich regelmäßig mit Personalentwicklern und -beratern, so dass sie sehen, was sie für Mitarbeiter und Führungskräfte tun können, für deren Betreuung sie verantwortlich sind.

In der Auftragsklärung arbeite ich mit dem Klienten und der Personalentwicklung zusammen und vereinbare dabei immer die Möglichkeit eines offenen Ausganges. In welche Richtung sich der Klient in der Beratung entwickelt – ob er bleibt oder ob er geht – muss offen sein. Offen ist auch die Entwicklungsrichtung, die der Klient nimmt. Anders als im Coaching, gibt es hier keine Entwicklungsvorstellungen durch Vorgesetzte. Die Entwicklung wird durch den Klienten und seine Reaktion auf die potenziellen Optionen bestimmt.

Ein Konzern mit seinen verschiedenen Sparten und Töchtern stellt einen eigenen, großen Arbeitsmarkt dar, den man nutzen kann. Daher ist es sinnvoll, die Personalentwicklung auf diese Aufgabe mit einzustimmen und mit ihr als externe Beratung zusammen zu arbeiten.

12 Zum Abschluss

Karriereberatung ist eine Beratung zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Indem sie den Übergang und die Veränderung von einer Tätigkeit und Position in eine andere begleitet, ist sie im Portfolio der verschiedenen Beratungsangebote zwischen Outplacement-Beratung (den Ausstieg begleiten) und Onboarding-Coaching (den Einstieg begleiten) angesiedelt. Sie arbeitet auf der Handlungsebene, indem sie den Klienten bei seinen Aktivitäten in der Erarbeitung einer neuen Tätigkeit und Position unterstützt. Und sie arbeitet in einer Tiefendimension, indem sie den inneren Prozess des Klienten zwischen Loslassen und Neubeginnen begleitet.

Karriereberatung ist ein emergenter Prozess. Man legt dazu als BeraterIn eine Prozessstruktur an, die einen haltenden Rahmen bildet und in dem man dann sieht, was geschieht und dieses für weitere Prozessschritte nutzen kann.

Karriereberatung ist eine Paradoxie. Der Klient muss in dieser Zeit sowohl aktiv sein als auch sich dem Prozess überlassen. Der Berater/die Beraterin hat eine bestimmte Abfolge in dem Beratungssetting als Leitfaden und muss sich ebenso wie der Klient auf das einlassen, was sich ereignet. Karriereberatung wird bestimmt durch eine sich wiederholende Bewegung zwischen *dranbleiben und loslassen*, zwischen systematisch und mäandernd, zwischen aktiv sein und sich dem Prozess überlassen.

In diesen Bewegungen ist eine experimentierende Haltung hilfreich, so wie es Herminia Ibarra in erfrischender Form empfiehlt: „Handle zuerst und reflektiere dann, flirte mit den verschiedenen Seiten deines Selbst und lebe mit den Widersprüchen in der Übergangszeit. Mache kleine Schritte, übe und überprüfe dich, indem du damit experimentierst und suche nach Leuten außerhalb deines Netzwerkes, die so sind, wie du sein möchtest. Werde initiativ und warte nicht auf inspirierende Eingebungen, gehe immer wieder auf Distanz und einen Schritt zurück, aber bleibe dort nicht zu lange und ergreife die Gelegenheiten, die sich bieten, wenn du für Veränderung offen bist.“

Dazu ist mir vor einiger Zeit ein Zitat von Franz Kafka begegnet: „Wege entstehen, wenn man sie geht.“ Das scheint ein mir gutes Leitmotiv für die Übergänge im Leben und für die Karriereberatung zu sein.

Literatur

- Beucke-Galm, Mechtild (2006): Von der Personalentwicklung zur individuellen Karriereberatung. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M.: PersonalEntwickeln (Loseblatt 1994ff.), 108. Erg.-Lfg., Dezember 2006, Beitrag 7.30
- Beucke-Galm, Mechtild (2009): Das Potenzial des Dialoges nutzen. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M.: PersonalEntwickeln (Loseblatt 1994ff.), 129. Erg.-Lfg., Mai 2009, Beitrag 9.12
- Beucke-Galm, Mechtild (2008): Potenzialanalyse im Transformationsprozess: strategisch ausgerichtet und dialogisch angelegt, in: OSC-Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 1/2008
- Bridges, William (1991): Managing Transitions, Cambridge (MA)
- Hall, Douglas, T. (2001): Careers in and out Organizations; London
- Ibarra, Herminia (2003): Working Identity. Unconventional Strategies for Re-inventing Your Career, Boston (MA)
- Precht, Richard D. (2007): Wer bin ich und wenn ja, wie viele?: Eine philosophische Reise, München
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2008): Triadische Karriereberatung. Die Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen, Bergisch Gladbach
- Schein, Edgar (2005): Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung, Darmstadt/Berlin/München
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin