

Lang-von Wins
Triebel



Karriereberatung

2. Auflage

Coaching-
methoden
für eine
kompetenz-
orientierte
Laufbahnberatung

Thomas Lang-von Wins
Claas Triebel

Karriereberatung
Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte
Laufbahnberatung

Thomas Lang-von Wins
Claas Triebel

Karriereberatung

Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte
Laufbahnberatung

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Mit 7 Tabellen und 3 Abbildungen

Prof. Dr. Thomas Lang-von Wins
Universität der Bundeswehr München
Fakultät für Sozialwissenschaften
Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie
Werner-Heisenberg-Weg 39, 85577 Neubiberg
E-Mail: thomas.lang-von-wins@unibw.de

Dr. Claas Triebel
Fouquéstr. 3, 81241 München
E-Mail: triebel@performpartner.de

ISBN 978-3-642-20065-6 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Die 1. Auflage erschien unter dem Titel »Kompetenzorientierte Laufbahnberatung«.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

SpringerMedizin
Springer-Verlag GmbH
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006, 2012

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch
Projektmanagement: Michael Barton, Katrin Meissner
Lektorat: Angela Wirsig-Wolf
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © Iuchschen / shutterstock.com
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

SPIN: 80016984

Gedruckt auf säurefreiem Papier 26/2126 – 5 4 3 2 1 0

Geleitwort

Die Auseinandersetzung mit der Zukunft von Arbeit und Wirtschaft bringt eine Konfrontation mit Veränderungen mit sich, die sehr schnell verlaufen. Innerhalb weniger Jahre ist die Wirtschaft global geworden; die Welt ist ein großer Marktplatz, neue Technologien und Medien haben völlig neue Arbeits- und Kommunikationsformen ermöglicht.

Für viele Menschen wirken diese Veränderungen bedrohlich. Diese Schreckgespenster zu Beginn des dritten Jahrtausends haben Namen, die die Probleme dieser Zeit widerspiegeln: Massenentlassungen, Betriebsabwanderungen, Billiglohnländer, Konkurswellen. In Gesellschaften, in denen Erwerbstätigkeit eine zentrale Rolle im Leben der Menschen spielt, bangen Millionen um ihre Jobs, ganz zu schweigen von jenen, die heute bereits Teil der vielen Arbeitslosen im noch bis vor kurzem blühenden Europa sind. Der Wandel der globalisierten Wirtschaft trifft vor allem den alten Kontinent. Die Abwanderung der produktiven Wirtschaft in den pazifisch-asiatischen Raum scheint zudem momentan unumkehrbar, denn aus den Billiglohnländern sind riesige Märkte geworden. Dazu gehört beispielsweise China mit seinen 1,3 Milliarden potenziellen Konsumenten.

Wie aber wird in Europa die Arbeit von morgen aussehen?

Flexibilität ist bereits seit Jahren eine Anforderung an alle Erwerbstätigen. Der Job fürs Leben – von der Lehre bis in den Ruhestand und das womöglich noch am selben Arbeitsplatz – ist Geschichte. Die rasante Entwicklung in allen Berufsfeldern bedingt, dass Fachwissen immer schneller veraltet. Doch wenn wir heute die Anforderungen von morgen nicht kennen, wie können wir uns dann auf die Arbeitswelten der Zukunft einstellen?

Eine Antwort geben die Ergebnisse einer Untersuchung der Wirtschafts- und Arbeitsforschung West (WAW) am Zukunftszentrum Tirol, die zu Beginn meiner Tätigkeit als Geschäftsführer dort erstellt wurde. Jeder Dritte auf dem Tiroler Arbeitsmarkt, so die Studie, wechselte innerhalb von fünf Jahren den Job, die Branche oder beides. Eine derartige Bewegung am Arbeitsmarkt hat mich überrascht und zugleich innehalten lassen. Was heißt das, wenn ein Tischler bereits morgen zum Verkäufer, die Friseurin zur Krankenpflegerin wird? Für mich lautete die Antwort: Die Menschen können mehr, als sie sich selbst zutrauen, mehr, als in Zeugnissen und Zertifikaten steht. Es ist wissenschaftlich belegt, dass wir 70% von dem, was wir wissen und können, uns außerhalb von Bildungseinrichtungen aneignen. Dazu kommt, dass 30% dessen, was wir am besten können, uns nicht bewusst ist.

Für viele gilt aber, wenn sie sich selbst betrachten: Ich kann nichts, ich bin nichts, aus mir wird nichts.

Sicher, der Kompetenzgedanke war europaweit bereits seit einigen Jahren ein großes Thema. Der Anerkennung von außerberuflich erworbenen Kompetenzen wurde bereits unter EU-Kommissionspräsident Delors 1995 im Weißbuch zur allgemeinen und beruflichen Bildung breiter Raum gewidmet. Einzelne Staaten wie Frankreich, die Niederlande, Großbritannien, Italien, Spanien oder Portugal hatten bereits Gesetze beschlossen, Kompetenzen anzuerkennen, gleichgültig, wo und wie sie erworben wurden.

Und doch fehlte für die Umsetzung derartiger Richtlinien Entscheidendes: Es mangelte an einer Methode und der Möglichkeit, informell erworbene Fertigkeiten festzustellen und anzuerkennen.

Das vielfältige Vorwissen galt es in meinen Augen zu nutzen, die Theorie musste in die Praxis umgesetzt werden. Die große Schwierigkeit bestand darin, den bereits ausgeprägten psychodiagnostischen Bereich zurückzudrängen. Wie immer das Verfahren aussehen sollte, es durfte kein Test werden. Wir wollten Menschen in Bewegung bringen, anstatt ihnen zu sagen, was sie zu tun hätten. Die Teilnehmenden sollten über ihr eigenes Leben nachdenken, darüber, was sie können, worin sie gut sind, woher sie ihre Werte haben. Die Frage nach den wissenschaftlichen Partnern, mit denen ein solches Verfahren zu realisieren war, stellte sich nicht. Die erste Adresse war Professor Lutz von Rosenstiel und sein Team rund um PD Dr. Thomas Lang von Wins und Claas Triebel. Zu meiner Freude, und zum Glück für die seit Herbst 2003 erfolgreich angewandte Kompetenzenbilanz, war er begeistert und fasziniert von der Idee, eine derartige Methode zu entwickeln. Er wollte den Schritt aus der Diskussion in die Realisierung umsetzen und hat es mit seinem Team auch geschafft.

Das Feedback, das wir von mehr als 1300 Absolventen der Kompetenzenbilanz haben, ist der schönste Lohn für die Arbeit und Mühen aller Beteiligten. Von 100 Teilnehmern empfehlen 98 das Verfahren an Verwandte und Bekannte weiter. Ich bin der festen Überzeugung, dass es uns gemeinsam gelungen ist, die Basis für einen weiteren großen Schritt in Richtung auf die Anerkennung von Kompetenzen zu legen. Wir werden alles daransetzen, dass weitere stärkere Schübe folgen. Das Team des Zukunftszentrum Tirol, Dr. Lang-von Wins und Claas Triebel arbeiten intensiv an weiteren Bausteinen der Kompetenzenbilanz. Ein Modul für Betriebsgründer wird bereits seit Herbst 2004 am Zukunftszentrum Tirol eingesetzt.

Die alarmierende Situation orientierungsloser Jugendlicher hat uns auch auf diesem Gebiet aktiv werden lassen: Ein Verfahren, das auf die Bedürfnisse von jungen Menschen zugeschnitten ist, befindet sich in der Pilotphase. Und schließlich arbeiten wir mit unseren Partnern auch an Einsatzmöglichkeiten der Kompetenzenbilanz in Betrieben. Dass wir auch dabei erfolgreich sein werden, steht für mich außer Zweifel.

Bertram Wolf

Innsbruck, im Frühjahr 2005

Vorwort der Autoren zur 2. Auflage

Als die 1. Auflage der »Kompetenzorientierten Laufbahnberatung« im Herbst 2005 erschien, war trotz einer guten argumentativen Grundlage noch nicht abzusehen, dass sich die unserer Argumentation zugrundeliegenden Annahmen als feste Prämissen der Laufbahnberatung etablieren würden. Zahlreiche Veröffentlichungen der vergangenen Jahre, in denen die kompetenzorientierte Laufbahnberatung und ihre Verfahren rezipiert werden, sowie eine sich kontinuierlich verbreitende Basis von Anwendungsprojekten zeigen, dass unsere Annahmen von einer wachsenden Zahl von Praktikern und Theoretikern geteilt werden. Gleichzeitig verbreitert sich dadurch die zur Verfügung stehende Erfahrungsmenge und ermöglicht uns so, weiter dazulernen und die theoretischen Grundlagen weiter auszudifferenzieren und wo nötig anzupassen. So sind in die gründliche Überarbeitung der 1. Auflage die Erfahrungen aus einer Reihe von Anwendungsprojekten eingegangen, die wir wissenschaftlich begleitet haben.

Kompetenzorientierte Laufbahnberatung darf durchaus weit gefasst werden: Das Profiling – das Herausarbeiten der Individualität einer Person mit ihren Stärken, Werten und Zielen – ist mittlerweile nicht nur fester Bestandteil von Maßnahmen, die der Erhaltung und Stärkung der Erwerbsfähigkeit dienen sollen, sondern auch Merkmal einer professionellen und modernen Personalarbeit in Unternehmen. Wir arbeiten seit mehreren Jahren verstärkt auch in Richtung einer »kompetenzorientierten Personalarbeit«, die sich als eine stärkenorientierte und die Mitarbeiter aktivierende Alternative zu herkömmlichen Herangehensweisen versteht. Und wir sind fest davon überzeugt, dass dieses »Profiling« nicht nur eine Aufgabe ist, die sich auf Erwachsene beziehen sollte, sondern dass auch bereits Kinder und Jugendliche mit den geeigneten Mitteln dabei unterstützt werden sollten, sich ihrer eigenen Stärken und Werte bewusst zu werden, um die wachsende Verantwortung für die Gestaltung ihres eigenen Weges annehmen zu können. Wir sehen darin eine der wichtigsten Aufgaben einer gesellschaftlich verantworteten Bildungspolitik für die kommenden Jahre. Umso erfreulicher ist es, dass auch die Bestrebungen, die Annahmen der kompetenzorientierten Laufbahnberatung für Jugendliche nutzbar zu machen, in den vergangenen Jahren nicht nur weite Verbreitung gefunden haben, sondern in ihrer Anwendung auch mit dem Vinzenzpreis der Caritas ausgezeichnet wurden.

In den vergangenen sechs Jahren haben sich auch die Rahmenbedingungen verändert, die für die Entwicklung unseres Konzepts anfangs so wichtig waren. Bertram Wolf, der kreative und innovative Geschäftsführer des Zukunftszentrums Tirol, mit dem wir über Jahre in idealer Weise zusammengearbeitet haben, hat das Zukunftszentrum Tirol vor einigen Jahren verlassen. Im Zuge der dann folgenden Neuausrichtung erschien es uns nicht sinnvoll, die Kooperation weiter aufrecht zu erhalten, weil sie eine Weiterentwicklung des Konzepts eher behindert als gefördert hätte. Stattdessen haben wir damit begonnen, unser um die Grundannahmen und Anwendungen des Konzepts entstehendes Netzwerk weiter auszubauen und wollen an dieser Stelle die Einladung aussprechen, Teil dieses Netzwerks zu werden.

Wir meinen, dass das Thema »Laufbahnberatung« auf politischer Ebene derzeit vor einem gewissen Durchbruch steht. Zunehmend werden Kompetenzbilanzierung und Laufbahnberatung in Ausschreibungen der Arbeitsagentur und des Arbeitsministeriums gefor-

dert. Auch in der EU gibt es Bestrebungen, Kompetenzbilanzierung und Laufbahnberatung unter dem Schlagwort »Career Guidance« als Grundrecht für alle Bürger zu verankern. Ob dies wirklich so durchgesetzt werden wird, können wir heute noch nicht sagen. Es scheint jedoch, als würde das Thema in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen, statt auf dem derzeitigen Status quo zu verbleiben oder sich gar zurückzuentwickeln.

Was haben wir im Einzelnen überarbeitet? Insbesondere geht es um zwei Themenkomplexe:

1. Im zentralen Verfahren, der Kompetenzenbilanz, hat es zahlreiche kleinere Veränderungen gegeben, die in der Summe viel ausmachen. Die Veränderungen beruhen auf der sehr viel reichhaltigeren Erfahrung, die wir inzwischen mit der Methode und durch die Ausbildung von Coaches gesammelt haben. An den einzelnen Interventionsschritten können zudem psychologische Wirkfaktoren verdeutlicht werden, die Claas Triebel in seinem Dissertationsprojekt analysiert hat. Die darin gewonnenen Erkenntnisse sind auch in die Überarbeitung des Buches eingeflossen.
2. Die Projektbeispiele sind in der vorliegenden Überarbeitung sehr viel reichhaltiger und ausführlicher dargestellt. Insbesondere stellen wir Erfahrungen aus der Arbeit mit Jugendlichen, Existenzgründern, Langzeiterwerbslosen 50+, mit Beratern aus der Arbeit mit Migranten und aus der Personalentwicklung dar.

Fazit: Insgesamt konnten wir in der Neuauflage den Schwerpunkt verschieben. Die empirische und theoretische Basis ist weitaus größer als vor sechs Jahren, als die 1. Auflage entstanden ist. Die Kompetenzenbilanz ist zwar noch immer im Zentrum des Buches und gewissermaßen das Flaggschiff kompetenzorientierter Beratung; doch können wir kompetenzorientiertes Beraten inzwischen als Gesamtkonzept vorstellen, das sich nicht nur im Wesentlichen auf ein Verfahren, sondern auf ein ganzes Bündel von Herangehensweisen stützt, die jeweils auf dieselben theoretischen Überlegungen zurückgehen.

Noch eine kurze Bemerkung zum Text. Beim Umgang mit Geschlechtsformen gibt es wohl keine wirklich zufriedenstellende Lösung. Wir haben uns dafür entschieden, durchgehend die einfachere, d. h. zumeist die männliche Form zu verwenden. Wo nicht anders vermerkt, sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

Die Autoren

im Sommer 2011

Vorwort der Autoren zur 1. Auflage

Das Wesen der Veränderung liegt darin, Altes aufzugeben, um Neues zu ermöglichen. Das Verschwinden von Altem und das Aufkommen des Neuen lässt sich gegenwärtig auf allen Ebenen unserer Gesellschaft beobachten – vieles von dem, auf das wir uns bisher verlassen konnten, ist unter den Druck geraten, sein bisheriges Bestehen zu rechtfertigen.

Eine der am deutlichsten spürbaren Einflussgrößen auf unser Leben ist gegenwärtig die Wirtschaft: Sie verändert sich unter dem Druck verschiedener, und im Einzelfall schwer nachvollziehbarer, abstrakter Prinzipien. Verändert sich die Wirtschaft, so gibt sie die Last weiter an diejenigen, die von ihr abhängig sind. Wir müssen uns zusehends stärker anpassen, was es uns schwer macht, unseren Weg zu sehen oder unsere Handlungen dort, wo wir uns anpassen, als selbstbestimmt zu erleben.

Dieses Buch stellt auf anschauliche Art und Weise die theoretischen Grundlagen und die praktische Anwendung eines Beratungsverfahrens dar, das sich bislang in mehr als 1300 Coachings bewährt hat: die Kompetenzenbilanz. Wissenschaftliche Begleituntersuchungen haben zudem beeindruckende Nachweise der Wirksamkeit des Verfahrens erbracht.

Uns fiel die dankbare Aufgabe zu, unsere Namen über die Dokumentation zu setzen, die das fertige Produkt beschreibt. Doch an dem Gelingen des Ganzen war eine Vielzahl von Personen beteiligt, denen wir im Folgenden unseren Dank aussprechen wollen. Zunächst ist hier dem Präsidenten der Arbeiterkammer Tirol, Fritz Dinkhauser, zu danken, der mit der Finanzierung des zunächst hochumstrittenen Projekts ein großes politisches Risiko eingegangen ist. Bertram Wolf, der Geschäftsführer des Zukunftszentrums Tirol, ist der Pate des Verfahrens, das wir in diesem Buch vorstellen. Sein unermüdliches Engagement war eine tragende Säule des Erfolgs der kompetenzorientierten Laufbahnberatung. Judith Bergner und Beate Junginger waren gerade zu Beginn des Projekts ein wichtiger Motor für die Entwicklung der Kompetenzenbilanz.

Barbara Niederstrasser und Barbara Peyrer, die stets kompetenten und hochmotivierten Projektleiterinnen, sind für eine Vielzahl von Rat- und Hilfesuchenden zur eigentlichen Stimme des Zukunftszentrums Tirol geworden. Othmar Kemetmüller und Dr. Kurt Seipel sorgten aus fachlich-inhaltlicher Perspektive für das hohe Niveau des Beratungsprozesses. Das eigentliche Gesicht der Laufbahnberatung und damit das Herzstück des Prozesses aber sind die Coaches, die mehr als 1300 Klienten in zwei Jahren hohe Wertschätzung entgegengebracht und sie bei der Aufarbeitung ihrer Stärken begleitet haben. Ihnen gebührt unser besonderer Dank.

Thomas Lang-von Wins und Claas Triebel

München, im Sommer 2005

Inhaltsverzeichnis

1	Paradigmenwechsel in der Laufbahnberatung	1
1.1	Vorboten des Wandels	2
1.2	Kennzeichen kritischer Brüche in der beruflichen Entwicklung	7
1.3	Ursachen kritischer Brüche in der beruflichen Entwicklung	8
1.4	Berufsverläufe werden instabil	10
1.5	Die »protean career«	11
1.6	Wertewandel	13
1.7	Folgen für die Laufbahnberatung	14
2	Voraussetzungen einer gestaltenden Orientierung	17
2.1	Psychologische Verträge	18
2.2	»Employability«/Beschäftigungsfähigkeit	21
2.3	Eigene Werte als Orientierungsgrundlage	29
3	Ansatzpunkte einer kompetenzorientierten Laufbahnberatung	35
3.1	Der Kompetenzbegriff	36
3.2	Laufbahnberatung	41
3.3	Prozess der Beratung	47
3.4	Zielkriterien einer kompetenzorientierten Laufbahnberatung	54
4	Eine Methode der kompetenzorientierten Laufbahnberatung: Die Kompetenzenbilanz	57
4.1	Was ist die Kompetenzenbilanz?	58
4.2	Ziele	59
4.3	Das Verfahren	60
4.3.1	Rahmenbedingungen	61
4.3.2	Einführungsworkshop bzw. Einführungsgespräch	62
4.3.3	1. Coaching	67
4.3.4	2. Coaching	86
4.3.5	3. Coaching	107
4.4	Schriftliche Kompetenzdokumentation	121
4.5	Der Coach	133
5	Wirkungen	139
5.1	Beurteilung von Methode und Prozess durch die Klienten	141
5.2	Aktivierung und Wirkungen auf das Selbstkonzept der Teilnehmer	150
5.3	Umgang mit Stress und Belastungen	156
5.4	Ergebnisse einer volkswirtschaftlichen Evaluationsstudie in Tirol	159
5.5	Claudia, die Notfallschwester	160
6	Wirkfaktoren und Wirkprinzipien	179
6.1	Wirkprinzipien nach Grawe	180
6.2	Wirkfaktoren	183
6.3	Voraussetzungen auf Seiten der Klienten	185
6.4	Zusammenwirken von Interventionsmaßnahmen, Wirkfaktoren und Wirkprinzipien ..	185

6.5	Entwicklungstypen bei den Teilnehmern der Kompetenzenbilanz	188
6.6	Zusammenfassung	190
7	Anwendungsfelder und Einsatzmöglichkeiten der Kompetenzorientierten Laufbahnberatung	193
7.1	Nutzen und Wert	194
7.2	Jugendliche	195
7.2.1	Problemstellung	195
7.2.2	Vorgehen	196
7.2.3	Beispiel für die methodische Vorgehensweise der Kompetenzwerkstatt: »Einen Berg besteigen« (Lang-von Wins et al. 2005b)	198
7.2.4	Projekte und Erfahrungen	199
7.3	Outplacement und Erwerbslosigkeit	201
7.3.1	Problemstellung	201
7.3.2	Vorgehen und Erfahrungen	202
7.4	Existenzgründung	204
7.4.1	Problemstellung	204
7.4.2	Vorgehen und Erfahrungen	205
7.5	Personalentwicklung	207
7.5.1	Problemstellung	207
7.5.2	Vorgehen	208
7.6	Beratung von Menschen mit Migrationshintergrund	211
7.6.1	Problemstellung	211
7.6.2	Vorgehen	213
7.7	Weitere Möglichkeiten	214
	Literatur	217
	Stichwortverzeichnis	225

Paradigmenwechsel in der Laufbahnberatung

- 1.1 Vorboten des Wandels – 2
- 1.2 Kennzeichen kritischer Brüche in der beruflichen
Entwicklung – 7
- 1.3 Ursachen kritischer Brüche in der beruflichen Entwicklung – 8
- 1.4 Berufsverläufe werden instabil – 10
- 1.5 Die »protean career« – 11
- 1.6 Wertewandel – 13
- 1.7 Folgen für die Laufbahnberatung – 14

**Fallbeispiel Management-Audit
Herr T.****1.1 Vorboten des Wandels**

Beispiel

Herr T. hat ein Problem. Er ist Angehöriger des mittleren Managements eines mittelständischen Unternehmens, das mit der Veränderung seiner Märkte zu kämpfen hat. Die Produkte des Unternehmens finden immer weniger Käufer und die zur Produktion eingesetzte Technologie ist veraltet. Da die Besitzer selbst die notwendigen Mittel zur Sanierung des Unternehmens nicht aufbringen konnten, haben sie sich dazu entschlossen, einen Kapitalgeber am Unternehmen zu beteiligen. Er fordert im Gegenzug für das von ihm eingebrachte Kapital auch Mitspracherechte bei der künftigen Ausrichtung des Unternehmens. Einer der Punkte, die dem Kapitalgeber wichtig sind, bezieht sich auf die Qualität des Managements, das sich einer Begutachtung durch einen externen Berater stellen soll. Im Zuge des Management-Audit, das nach einigem Hin und Her in dem Unternehmen durchgeführt wird, führt Herr T. ein Beurteilungsinterview mit einem Berater. Dabei werden ihm auch einige Tests vorgelegt, von denen Herr T. nicht weiß, was sie erfassen. Das Gespräch, das er als ausgesprochen unangenehm empfindet, weil es ihn seiner Meinung nach in eine unangemessene Rechtfertigungssituation drängt, bleibt zunächst ohne konkrete Rückmeldung. Etwa eine Woche nach dem Gespräch hat Herr T. einen Termin bei seinem Vorgesetzten, von dem er über die Ergebnisse seiner Auditierung unterrichtet wird. In den Augen von Herrn T. ist das, was er bei dieser Gelegenheit erfährt, eine systematische Entwertung seiner Person und seiner Leistungen für das Unternehmen. Seinem Vorgesetzten nimmt er es persönlich übel, dass er die für Herrn T. kaum nachvollziehbaren Beurteilungen des Beraters offensichtlich unreflektiert übernimmt. Die Erfahrungen, die die Zusammenarbeit der vergangenen Jahre geprägt haben, und die im Rahmen von sporadisch durchgeführten Mitarbeitergesprächen immer wieder zwischen Herrn T. und seinem Vorgesetzten bekräftigt wurden, scheinen in der neuen Situation plötzlich nicht mehr relevant zu sein. Versuche von Herrn T., sich auf das alte Einverständnis zu berufen, das zwischen ihm und seinem Vorgesetzten herrschte, scheitern. Schließlich bricht der Dialog zwischen beiden ab. Herr T. beginnt nun selbst massiv an seinen Fähigkeiten zu zweifeln, erhält aber auch auf wiederholte Nachfragen keine Hilfestellung, wie er sein Wissen produktiv in die erwünschte Richtung weiterentwickeln könnte. Gleichzeitig beginnt er, die Entwicklung des Unternehmens kritischer zu sehen und macht sich Gedanken um die Sicherheit seines Arbeitsplatzes. Er geht davon aus, dass es im Zuge der Sanierung eines Unternehmens, das in eine wirtschaftliche Schieflage geraten ist, wohl auch zu einer Verringerung des Personalstamms kommen wird. Aufgrund der aus seiner Sicht sehr negativen Auditierung meint er, dass er zu den Ersten gehören wird, die zum Verlassen des Unternehmens aufgefordert werden könnten.

Herr T. ist ein aktiver Mensch, und deshalb beginnt er bereits damit, sich vorsichtig nach vergleichbaren Positionen in anderen Unternehmen umzuhören. Gleichzeitig beginnt er sich zu fragen, ob eine Fortsetzung des bisherigen Weges für ihn überhaupt tragfähig sei. Er war bisher mit seiner Arbeit ausgesprochen zufrieden und schätzte die damit verbundenen Gestaltungsspielräume, die er meinte produktiv und zum Nutzen des Unternehmens auszufüllen. Der wesentliche Bruch seiner Laufbahn liegt seiner Meinung nach in der Auditierung und dem sich daran anschließenden Prozess, der seine über Jahre anerkannten beruflichen Leistungen aus seiner Sicht nachhaltig entwertet hat. Er ist einerseits verunsichert darüber, was er wirklich kann; andererseits möchte er sich einer ähnlichen Prozedur nicht nochmals unterziehen.

Beispiel

Frau M. arbeitet in drei unterschiedlichen Jobs, die sie gleichermaßen beanspruchen. Einen dieser Jobs, die Arbeit als Kosmetikerin, hat sie erlernt, die beiden anderen macht sie, ohne eine explizite Ausbildung dafür absolviert zu haben. Neben ihrer Arbeit als Kosmetikerin, die sie früher selbstständig betrieben hat und nun aushilfsweise in dem Kosmetik- und Fußpflegesalon einer Bekannten ausführt, arbeitet sie als Hundetrainerin und als selbstständige Außendienstmitarbeiterin eines Saunaherstellers. Die Arbeit als Hundetrainerin hat sich über das Hobby von Frau M. ergeben, denn sie betreibt seit einigen Jahren mit großer Leidenschaft Hundesport und ist mit ihren Tieren bei Wettkämpfen auch international erfolgreich. Über Kontakte in ihrem Bekanntenkreis hat sie vor etwa 1,5 Jahren damit begonnen, Hundebesitzer im richtigen Umgang mit ihren Tieren zu schulen. Die selbstständige Tätigkeit im Außendienst des Saunaherstellers hatte Frau M. auf Initiative ihres Mannes aufgenommen, den sie zunächst vertreten hatte, als er wegen Krankheit ausgefallen war. Nach einiger Zeit übernahm sie die Position vollständig. Im Rahmen dieser Tätigkeit ist Frau M. dafür zuständig, in einem ihr zugeordneten Gebiet Baumärkte zu betreuen, über die Saunen verkauft werden. Die Aufgaben von Frau M. reichen von dem Aufbau von Kontakten bis zum Auf- und Abbau von Ausstellungssaunen.

Worin liegt nun das Problem von Frau M.? Der Mangel von Arbeit – eines der schwerwiegendsten gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit – ist es offensichtlich nicht. Insofern gehört Frau M. zu einer privilegierten Gruppe. Dennoch hat sie ein Problem, unter dem sie leidet. Ihr Auftraggeber, der Saunahersteller, drängt Frau M. dazu, ein größeres regionales Gebiet zu übernehmen. Frau M. will dies nach Möglichkeit nicht tun, da der Fahrtaufwand bisher ohnehin sehr hoch war und sie diese Tätigkeit eher reduzieren als weiter ausbauen möchte. Die Tätigkeit als Kosmetikerin kann und will sie zeitlich nicht weiter ausweiten. Sie überlegt allerdings, ob sie sich als Kosmetikerin nicht wieder selbstständig machen sollte, muss jedoch die mit einem eigenen Salon verbundenen Fixkosten vermeiden. Ihre Tätigkeit als Hunde-

Entscheidungsdilemma Frau M.

trainerin macht ihr großen Spaß – sie merkt jedoch, dass sie mit ihren Kunden rasch ungeduldig wird, wenn sie sich ihren Tieren gegenüber falsch verhalten. Das Problem von Frau M. wird deutlich: Sie befindet sich in einer Situation, mit der sie bislang gut zurecht gekommen ist, in der sie sich gut eingerichtet und eine stabile Grundlage gefunden hat. Nun wird aber von ihr eine Entscheidung erwartet, die das Gleichgewicht ihrer beruflichen, privaten und familiären Tätigkeiten und Rollen erschüttert.

Mögliche Auswirkungen

Sich dem Ansinnen des Saunaherstellers zu verschließen, würde aus der Sicht von Frau M. bedeuten, dass sie diese Verdienstquelle nicht weiter zur Grundlage ihrer Zukunftsplanung machen kann. Da der Verkauf von Saunen aber das wichtigste finanzielle Standbein von Frau M. ist, kann sie sich dazu nicht entscheiden. Auch ein Eingehen auf die Pläne ihres Auftraggebers brächte Frau M. in eine schwierige Situation, da sie sich gegen einen der beiden anderen Bereiche entscheiden müsste, von denen jeder für sie eine wichtige persönliche Bedeutung hat; zudem brächten die längeren Abwesenheiten von zu Hause auch absehbare familiäre Probleme mit sich. Die Entscheidungsfreiheit von Frau M. wird zudem dadurch eingeschränkt, dass ihr Mann seit einem halben Jahr erwerbslos ist und bislang keine neue Arbeit in Aussicht hat. Seine bisherige Tätigkeit kann er aufgrund körperlicher Einschränkungen nicht weiter ausüben.

Was ist das Verbindende zwischen beiden Beispielen? Auf den ersten Blick treten vor allem die Besonderheiten beider Fälle hervor, die es schwer machen, überhaupt etwas Gemeinsames zu erkennen. Frau M. steht vor der Entscheidung, eine ihrer beruflichen Tätigkeiten zu Lasten der anderen stärker zu gewichten; Herr T. sieht seine beruflichen Leistungen nachhaltig entwertet und hat das Vertrauen zu seinem Vorgesetzten und der Unternehmensführung verloren. Er will sich beruflich weiter orientieren und möchte nicht darauf warten, gekündigt zu werden.

Gemeinsam ist beiden Fällen zunächst, dass die Stabilität des bisherigen (beruflichen) Lebens durch einen äußeren Anlass empfindlich erschüttert wird. Im zweiten Fall ist es das konkrete Drängen eines wichtigen Auftraggebers, ihm mehr Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen – Frau M. befürchtet, dass sie mittelfristig ersetzt werden könnte, wenn sie dem Wunsch ihres Auftraggebers nicht nachkommt. Für Herrn T. war die Auditierung sowohl in ihrer Durchführung, aber auch in ihrem Resultat ein Ereignis, das ihm Anlass zu großen Befürchtungen gibt. Herr T. steht wie Frau M. vor der Aufgabe, die eigene Zukunft zu überdenken und weit reichende Entscheidungen zu treffen. In beiden Fällen sind die Protagonisten bei aller Verschiedenheit der individuellen Rahmenbedingungen mit einer Situation konfrontiert, die unvermutet eingetreten ist und die sie unvorbereitet getroffen hat.

Notwendigkeit, die Situation wieder zu stabilisieren

Beide sehen sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, eine Entscheidung von großer Tragweite zu treffen, um die aus dem Gleich-

gewicht geratene Situation wieder zu stabilisieren. Beide Personen haben sich zwar eine mögliche Entscheidung überlegt, sind jedoch nicht damit zufrieden, weil sie damit einem äußeren Druck nachgeben und der neue Weg weniger mit ihnen als mit der veränderten Situation zu tun hat.

Fazit

Sie haben den Eindruck, sich in einer Situation zu befinden, in der sie kaum Handlungsspielräume haben, sondern eine grundsätzliche Entscheidung »dafür« oder »dagegen« treffen müssen. Ein positives und herausforderndes Ziel zu formulieren, das über die Klärung der gegenwärtigen belastenden Umstände hinausreicht, scheint ihnen nicht möglich.

Herr T. spricht davon, ihm würden Alternativen fehlen, die die Entscheidung begünstigen und ihm eine Perspektive aufzeigen könnten; zusätzlich ist sein Selbstwert so erschüttert, dass er eher dazu neigt, sich grüblerischen Gedanken hinzugeben und sich die immer gleiche Frage zu stellen: Was hätte ich anders machen können, um ein besseres Resultat in dem Auditierungsprozess zu erzielen? Frau M. versucht, der Gefahr eines Nullsummenspiels zu entgehen. Sie befindet sich in dem Dilemma, einerseits dem Drängen ihres Auftraggebers auf eine baldige positive Entscheidung nachzugeben und damit dann ihre familiären Aufgaben zu vernachlässigen. Oder sie entscheidet sich dafür, ihre Rolle in der Familie aufrechtzuerhalten und damit ihre berufliche Tätigkeit zu gefährden. In Hinblick auf ihre unterschiedlichen ausgeübten und möglichen Erwerbstätigkeiten sieht sie sich außer Stande, zu entscheiden, welchen der von ihr aktiv verfolgten Bereiche sie stärker professionalisieren soll. Beide Personen befinden sich in einer Situation, in der sie eine Entscheidung über ihre zukünftige berufliche Tätigkeit treffen wollen, aber auch wissen, dass die offensichtlichen Alternativen nicht tragfähig sind. Sie sind zutiefst unzufrieden mit sich und ihrer Situation und suchen deshalb die Unterstützung eines professionellen Beraters.

Doch nach welchem Berater sollen sie suchen, wer ist Experte, um ihnen bei der Lösung ihrer Probleme zu helfen? Zu einem Psychologen wollen beide nicht gehen, weil sie ihre Probleme im beruflichen Bereich sehen und ihrer Meinung nach nur kranke Menschen oder Menschen mit einer psychischen Störung zum Therapeuten gehen. Den Arbeits-Beratern bei den Arbeitsagenturen misstrauen sie, denn dort geht es schließlich nur um das Verwalten von freien Stellen und Arbeitslosen, auch zu dieser Klientel gehören beide (noch) nicht. Der Weg zum Headhunter kommt für beide ebenfalls nicht in Frage; für Frau M. nicht, weil sich ein Headhunter nur für Führungskräfte interessiert, und für Herrn T. nicht, weil er sich im Moment nicht so verkaufen kann, wie er es als adäquat empfinden würde und Angst vor einer – wenn auch impliziten – Bewertung durch den Headhunter hat. Bekannte, Freunde und Familienangehörige können ihnen momentan ebenfalls nur begrenzt weiterhelfen und zeigen bereits ers-

**Suche nach einem geeigneten
Berater**

te Anzeichen von Ungeduld, wenn das Entscheidungsdilemma zur Sprache kommt.

Wir werden im Verlauf der folgenden Kapitel einen möglichen Lösungsweg darstellen. Er bezieht sich im Schwerpunkt auf den Prozess der Lösungssuche und stellt damit die Inhalte in den Vordergrund. Damit wird aber auch die Frage beantwortet, bei wem Herr T. und Frau M. Hilfe und Unterstützung finden.

Zunächst jedoch wollen wir ergründen, ob die Beispiele von Frau M. und Herrn T. lediglich Einzelfälle sind, oder ob es sich bei ihnen um mehr oder weniger akzentuierte Darstellungen von Situationen handelt, die im Prinzip jede erwerbsfähige Person treffen könnten. Die Beantwortung dieser Frage ist aus zweierlei Gründen für dieses Buch wichtig: Würde es sich bei Frau M. und Herrn T. um Einzelfälle handeln, wäre der Ansatz, Personen in ähnlichen Situationen zu helfen, nur für einige wenige Spezialisten interessant, die sich mit den Problemen einer kleinen inhomogenen Gruppe befassen. Handelt es sich aber um ein Problem grundsätzlicher Natur, dann ist die Ergründung der Gemeinsamkeiten solcher Situationen wesentlich, um ein wirksames und breit einsetzbares Unterstützungsangebot zu formulieren, wie es im Folgenden geschehen soll.

Wir glauben, die oben gestellte Frage eindeutig beantworten zu können: Prinzipiell wird jede erwerbsfähige Person mit Situationen konfrontiert sein, die in wesentlichen Punkten den dargestellten Beispielen ähnlich sind. Wir werden uns in Zukunft vermehrt damit auseinandersetzen müssen, in welche Richtung unsere berufliche Entwicklung verlaufen wird und verlaufen soll. Bereits jetzt stehen wir nicht nur an einem einmaligen kritischen Punkt unserer Laufbahn vor Situationen, die denjenigen ähneln, wie wir sie eingangs skizziert haben. Wir müssen fürchten, dass berufliche Brüche vermehrt zum Bestandteil einer beruflichen »Normalbiografie« werden. Diese Entwicklung hat längst eingesetzt.

Der Bedarf an wirksamen Unterstützungs- und Beratungsangeboten steigt in dem Maße an, wie die Gefahren zunehmen, die von kritischen beruflichen Situationen ausgehen. Dazu gehören z. B. der Eintritt und der dauerhafte Verbleib in der Erwerbslosigkeit oder gesundheitliche Beeinträchtigungen. Dass die Betroffenen vor diesem Hintergrund ihre Entwicklung selbst stärker in die Hand nehmen sollten, mag wie eine fromme, aber weltfremde Forderung klingen. Dieser Gedanke ist jedoch nichts weniger als unrealistisch. Anderen mag er vorkommen wie ein schaler, aber unverkennbarer Aufguss wirtschaftsliberaler Positionen, die letztlich zynisch fordern, jeder müsse die Verantwortung für sein eigenes Leben bei maximaler Gestaltungsfreiheit der Wirtschaftsunternehmen selbst übernehmen. Auch diese Gedanken entsprechen ganz und gar nicht unserer Position: Wir stellen in diesem Buch einen Leitfaden dar, der dem Einzelnen mit einem Mindestmaß an Hilfe durch einen Berater die Möglichkeit gibt, sich in einer zunehmend dynamischen Welt zu be-

haupten und weiterzuentwickeln – und damit ist letztlich eine Stärkung des Individuums verbunden.

Wir werden zunächst die bisher aufgeworfenen Fragen in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels klären und damit die Grundlage schaffen, um das Konzept der kompetenzorientierten Laufbahnberatung, das den Kern des Buches bildet, darzustellen.

1.2 Kennzeichen kritischer Brüche in der beruflichen Entwicklung

Als kritische Brüche in der beruflichen Entwicklung werden aus wissenschaftlicher Sicht so unterschiedliche Ereignisse wie z. B. Erwerbslosigkeit, Unterbrechung des Berufs aufgrund einer Kinderpause oder auch der Übergang in die nachberufliche Lebensphase betrachtet (vgl. Lang-von Wins, Mohr u. von Rosenstiel 2004). Bezieht man weitere kritische Entwicklungen in diese Betrachtung mit ein, so gehören Laufbahnplateaus, unbefriedigende Beschäftigungsverhältnisse, die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder Prozesse emotionaler Erschöpfung im Rahmen der Arbeit (Burn-out-Prozesse) ebenfalls zu den Brüchen der beruflichen Entwicklung, auf die die Wissenschaft ihr Augenmerk richtet.

Die große Variationsbreite beruflicher Brüche verwirrt zunächst – wie lassen sich bei so unterschiedlichen Ereignissen gemeinsame Kennzeichen finden? Wenn wir auf einer verhältnismäßig abstrakten Ebene ansetzen, fällt es jedoch leicht, Ähnlichkeiten zu identifizieren. Betrachten wir zunächst die Ziele, die mit den entsprechenden Situationen verbunden sind: Das Hauptziel von Erwerbslosen und Wiedereinsteigern ist es, eine angemessene Arbeit zu finden und zu behalten. Der Übergang in die nachberufliche Lebensphase birgt vor allem dann das Potenzial eines kritischen Bruches, wenn eine Fortsetzung der Erwerbstätigkeit gewünscht, aber nicht zugelassen wird. Auf dieser abstrakten Ebene ist es zunächst ein gemeinsames Merkmal von kritischen beruflichen Situationen, dass zwar ein positiv bewertetes Ziel vorhanden ist, dessen Erreichen aber mit so großen Schwierigkeiten verbunden ist, dass in vielen Fällen eine Umorientierung notwendig ist. Im Falle der Erwerbslosigkeit und des damit verbundenen Ziels »Finden einer angemessenen Arbeit« ist eine Neuorientierung sicher am schwierigsten: Wir leben in einer Gesellschaft, die durch die Arbeit geprägt ist. Der individuelle Wert von Personen ist häufig von ihrem Beruf oder ihrer »Funktion« bestimmt. Eine Umorientierung kann grundsätzlich die *Art* der Arbeit betreffen, die gesucht wird, oder sich auf das allgemeine Ziel »Finden von Arbeit« beziehen. In der Erwerbslosigkeitsforschung wird angenommen, dass beide Umorientierungsprozesse aufeinander folgen, d. h. dass zunächst (in den ersten Jahren der Erwerbslosigkeit) Konzessionen an die Art der Arbeit gemacht werden und bei erfolgloser Suche das Ziel »Finden von Arbeit« neu bewertet wird. Diese Prozesse gehen häufig

Merkmale kritischer Brüche

mit einer deutlichen Verschlechterung der psychischen und physischen Gesundheit sowie der starken Verringerung der Eigeninitiative (Zempel u. Frese 2000) einher. Der erste der beiden dargestellten Umorientierungsprozesse gilt auch für Wiedereinsteiger – sowohl aus der Erwerbslosigkeit heraus als auch nach einer Kinderpause oder einer auf gesundheitliche Probleme zurückgehenden Unterbrechung des bisher ausgeübten Berufs. Bei »zwangsverrenteten« Personen ist das Bestreben zu beobachten, die Berufstätigkeit über die sog. Rentnerjobs zu verlängern.

Fazit

Grundsätzlich (und stark vereinfachend) sind berufliche Brüche mehr oder weniger gut vorhersehbare Hindernisse auf dem Weg zu Zielen, die häufig in unterschiedlichen Lebensbereichen liegen. Sie stellen die davon betroffenen Personen vor die Aufgabe, ihre Ziele auf neuen Wegen zu erreichen oder neu zu definieren.

1.3 Ursachen kritischer Brüche in der beruflichen Entwicklung

Starke Veränderungsdynamik

Wir bewegen uns von einer industriell geprägten Gesellschaft hin in ein postmodernes Zeitalter mit veränderten Möglichkeiten, aber auch neuen Gefahren für den Einzelnen. Der amerikanische Managementtheoretiker Drucker (1969) hat die sich abzeichnende Entwicklung schon vor einigen Jahren sehr plastisch zum Zeitalter der Diskontinuität erklärt – er stellt den Wandel in den Mittelpunkt einer Welt, in der unterschiedliche Einflussgrößen sehr eng miteinander verknüpft sind. Aus diesen wechselseitigen Abhängigkeiten ergibt sich einerseits eine hohe Dynamik des Wandels, auf der anderen Seite werden Probleme auf den verschiedenen Ebenen bis hinunter zum einzelnen Menschen zunehmend undurchschaubar und schwer zu steuern.

Der brasilianische Soziologe De Masi (2000, zitiert nach Tractenberg, Streumer u. van Zolingen 2002) hat sich die Mühe gemacht, die am weitesten verbreiteten Benennungen der gesellschaftlichen Veränderungen zu sichten, und ist bei dieser Bestandsaufnahme auf eine Zahl von mehr als 300 unterschiedlichen ernst zu nehmenden wissenschaftlichen Ansätzen gestoßen, die sich im Kern auf die Annahme eines tief greifenden gesellschaftlichen Wandels beziehen. Würde man sich die Mühe einer vollständigen Aufarbeitung machen, läge diese Zahl sicher um ein Vielfaches höher. Wichtig erscheint die Tatsache, dass sich niemand findet, der den Annahmen weitreichender Veränderungen widerspricht oder ihre Tragweite anzweifelt.

Für diese Entwicklung sind die folgenden Tendenzen charakteristisch (vgl. Lovén 2003):

- Eine zunehmende Dezentralisierung in den Organisationen, die kleineren Einheiten größere Entscheidungsfreiheiten gibt
- Ein deutlich gestiegener Individualismus bei gleichzeitig drastisch erhöhten Wahlmöglichkeiten für den Einzelnen (in Bezug auf seine Arbeit, die Art, wie er leben möchte usw.)
- Sich dramatisch verändernde Arbeitsmärkte, die hohen Anpassungsdruck auf die erwerbswilligen Menschen ausüben
- Wachsende Gruppen von gesellschaftlich marginalisierten Menschen, die am Arbeitsmarkt immer weniger aktiv beteiligt sind
- Ein wachsendes Bedürfnis der Arbeitgeber nach umfassenden Kompetenzen der Mitarbeiter
- Eine Tendenz der jungen Generation, die Ausbildungszeiten zu verlängern
- Die zunehmende Internationalisierung des Arbeitsmarkts, d. h. Konkurrenz um Arbeit auch mit Angehörigen anderer Nationen und Kulturen

Einige Folgen sind bereits deutlich spürbar: Der Wandel der Wirtschaft hat schon eingesetzt und dazu geführt, dass die Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr zu übersehen sind und den Alltag vieler arbeitender oder Arbeit suchender Menschen zunehmend beeinflussen.

Diesem Druck versuchen unterschiedliche Institutionen durch verschiedene Maßnahmen zu begegnen, die von Gestaltungsbemühungen (virtuelle Teams, flache Hierarchien, Joint Ventures etc.) bis hin zu reaktiven Maßnahmen wie der Stilllegung oder Verkleinerung von Betriebsteilen oder der Verlagerung von Betriebsstätten in das Ausland reichen. Für die arbeitenden oder Arbeit suchenden Menschen bedeutet diese Entwicklung eine Abnahme von Planungssicherheit und eine größere Unsicherheit, da die Bedingungen der eigenen Arbeit zunehmend von Faktoren abhängen, die der eigenen Kontrolle entzogen sind.

Als ein Ergebnis des Wandels lässt sich unabhängig von der 2008 einsetzenden Weltwirtschaftskrise seit einigen Jahren ein wachsender Druck auf den Arbeitsmarkt feststellen: Die Globalisierung der Wirtschaft, die damit zusammenhängende Strukturkrise der westlichen Industrienationen, technologische Sprünge – um nur einige wesentliche Einflussfaktoren zu nennen – üben Druck auf Unternehmen und staatliche Institutionen aus. Die Organisationen, die wir heute noch kennen, werden sich zum Teil deutlich verändern müssen, um auch in Zukunft den Herausforderungen der Märkte, in denen sie tätig sind, gewachsen zu sein. Mit ihnen wird sich auch das Bild der Arbeit verändern. Bridges (1994) geht davon aus, dass die berufliche Laufbahn zunehmend zu einer Abfolge von »Arbeitsprojekten« werden wird. Die feste Langzeitbeschäftigung wird – wenn man den Prognosen folgt – bald nur noch das Privileg einer Minderheit sein. Als einen Extremfall dieser Abfolge von Arbeitsprojekten kann man die Zeitarbeit betrachten. Die Branche boomt abgesehen von einem

Ursachen der Veränderung

**»Arbeitsprojekte« ersetzen
Langzeitbeschäftigung**

kleinen Einbruch im Krisenjahr 2008 und ist in den vergangenen 10 Jahren um mehr als 200% gewachsen (Boost u. Buscher 2009). Die Zeitarbeiter selbst erleben die Aufeinanderfolge unterschiedlicher Einsatzstationen und Aufgaben als belastend und teilweise als entwertend (vgl. Holtrup 2009). Längsschnittstudien legen darüber hinaus nahe, dass Leiharbeit spezifische Risiken mit sich bringt, die von einem Abbau von Kompetenzen über den Verlust sozialer Ressourcen bei der Arbeit bis zur Häufung gesundheitlicher Risiken reichen.

Neben den direkt auf die Arbeit einwirkenden Faktoren gibt es auch einige indirekte Einflussgrößen, die das Bild der Arbeit in Zukunft verändern werden oder dies bereits heute tun. Dazu gehören die steigende Lebenserwartung und das sich als Folge der wachsenden Lebenszeitperspektive verschiebende Verhältnis von der Zeit, die der Arbeit oder der Freizeit gewidmet ist (vgl. Mayor 1999). Es wird erwartet, dass sich im Zuge dieser Entwicklung auch die Einstellung zu bzw. die Ansprüche an die eigene Arbeit deutlich verschieben werden. Dies ist bereits in den vergangenen Jahrzehnten zum Teil geschehen.

1.4 Berufsverläufe werden instabil

» The widely disseminated ideas that up is the only way, that one can hold a lifelong job as long as it is well done, and if one works hard in job hunting he/she will not remain unemployed are not longer valid (...) In fact, increased employee responsibility for his/her work and career path is one of the top-ten organisational trends in the forthcoming years according to managers and HRD professionals ... (Trachtenberg, Streumer u. van Zolingen 2002, S. 90 f) «

Hohe Anforderungen an die eigene Gestaltungsfähigkeit

Sich in Hinblick auf den eigenen Weg zu orientieren, ist zu einer existenziell wichtigen Notwendigkeit geworden, in einer Zeit, in der die persönlichen Wahlfreiheiten zumindest in den westlich geprägten Industriegesellschaften größer sind, als wir es für frühere Zeiten vermuten können. Die Freiheit der Wahl ist aber zugleich eine Last: Sie erfordert vielfältige und kontinuierliche Orientierungsprozesse, die eine gute Kenntnis der eigenen Stärken und Vorlieben voraussetzen. Die orientierende Auseinandersetzung mit den latenten und manifesten Möglichkeiten sich zu entwickeln ist aus vielerlei Gründen eine Grundvoraussetzung dafür, ein Leben zu führen, das »gelingt«. Arbeit und Beruf sind hierfür wichtige Einflussgrößen, sie sind in den Industrienationen westlicher Prägung zu einem zentralen Bestandteil des Lebens geworden. Doch die Rahmenbedingungen der Berufsarbeit wandeln sich. Die Entwicklung lässt sich etwas vergrößernd auf einen Kernsatz reduzieren: Die Bedingungen der beruflichen Laufbahn entwickeln sich zunehmend chaotisch. In einer globalisierten Arbeitswelt werden Entwicklungen für einzelne Personen schwer nachvollziehbar und kaum vorhersehbar. Diese Bedingungen können bei den

Betroffenen unter bestimmten Umständen, auf die wir noch zu sprechen kommen werden, zu einem weit reichenden Kontrollverlust führen, der sie in ihrer Handlungsfähigkeit lähmt (vgl. Seligman 1986). Zunehmende Wahlfreiheit setzt aber auch die Fähigkeit voraus, die Bedingungen des eigenen Lebens und der beruflichen Entwicklung gestaltend zu verändern und sich die Optionen zu »erobern«, die zur Verfügung stehen.

Im Fall von Herrn T. ist ein Einflussfaktor, der auf einer sehr abstrakten Ebene liegt (die Globalisierung der Wirtschaft), mitverantwortlich für den verschärften Wettbewerb, dem sich sein Unternehmen ausgesetzt sieht. Die Auditierung und ihre Folgen sind kaum direkt auf die Globalisierung zurückzuführen – es ist nur eine von vielen verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten, die das Unternehmen für sich nutzt.

Im Fall von Frau M. ist zunächst eine Bedrohung der bisher bestehenden Balance zwischen ihren unterschiedlichen Arbeitsrollen und ihrem privaten Leben festzustellen, die sich nur schwer bewältigen lässt. Das Grundproblem von Frau M. besteht darin, dass sie keine grundsätzliche Umgewichtung ihrer Arbeitsrollen vornehmen will und nicht weiß, welche Arbeit ihr in Zukunft Entwicklungsmöglichkeiten bietet. In keiner ihrer unterschiedlichen Tätigkeiten ist sie mit allen Aspekten so zufrieden, dass sie eine der anderen Tätigkeiten ersetzen könnte.

Ein immer wieder diskutiertes Thema in der Wissenschaft betrifft das Verhältnis eines selbstbestimmten Lebens auf der einen Seite und den Forderungen, die sich aus einer abhängigen Arbeit im Unternehmen ergeben, auf der anderen Seite. Dieser latente Konflikt zwischen den Zielen der Individuen und den Forderungen der Organisationen erhält unter bestimmten Umständen eine manifeste Qualität, wie es im Beispiel von Herrn T., aber auch teilweise bei Frau M. aufscheint. Im Exkurs ► Das Paradox von abhängiger Arbeit und selbstbestimmtem Leben sind die wesentlichen Positionen kurz zusammengefasst.

1.5 Die »protean career«

Besonders in Zusammenhang mit der Flexibilität, die den Erwerbsfähigen heute und in Zukunft vermehrt abverlangt wird, wird gelegentlich bereits von »proteischen Karrieren und Laufbahnen« (Hall 1976, 2004; Hall u. Mirvis 1996; Hall u. Moss 1998) gesprochen. Diese Formulierung geht auf die Sagengestalt Proteus zurück, dem die griechische Mythologie die Gabe des Wahrsagens und – was für unsere Belange interessanter ist – eine nahezu unbegrenzte Wandlungsfähigkeit zusprach. Gemeint ist damit die Fähigkeit der arbeitenden Menschen, sich immer wieder aufs Neue geänderten (Arbeits-)Bedingungen anzupassen und die daraus entstehenden unterschiedlichen beruflichen, aber auch personellen Identitäten zu handhaben.

Das Paradox von abhängiger Arbeit und selbstbestimmtem Leben

Vielerorts wurde bereits sachkundig und ausführlich auf das Spannungsverhältnis von selbstbestimmtem Leben und der Einordnung in die Strukturen der abhängigen Arbeit hingewiesen (z. B. Argyris 1957, 1975). Für das tiefere Verständnis der Problematik, die sich daraus ergibt, soll dennoch in der gebotenen Kürze diese Diskussion kurz zusammengefasst werden.

Die Bedürfnisse des Menschen sind auf Eigenaktivität (Erikson 1973) und Selbstbestimmtheit (Bronfenbrenner 1989) ausgerichtet. Ein wesentliches Merkmal formaler, arbeitsteiliger und zweckrationaler Organisationen ist es jedoch, Vielfalt zu unterdrücken und die in ihnen arbeitenden Menschen über hierarchische Ebenen und ein mehr oder weniger starres Regelwerk zu »Teilen« der Organisation zu machen. Argyris (1975) vermutet, dass der Widerstand der in Organisationen arbeitenden Menschen daher rührt, dass die Prinzipien der Organisationsgestaltung nicht menschengerecht sind. Diese Grundprinzipien führen dazu, dass formale Organisationen die Entwicklung der Persönlichkeit vernachlässigen: Spezialisierung fordert den einseitigen Einsatz nur eines Teils der Fähigkeiten der Person, die dann eine große Bedeutung für die gesamte Arbeitsleistung erlangen. Aus der Frage, wer die in einer Organisation arbeitende Person eigentlich sei, wird so die Frage, was diese Person eigentlich könne (vgl. Argyris 1975). Sie wird reduziert auf diejenigen Eigenschaften und Fähigkeiten, die im Plan der Organisation festgelegt sind.

Diese generelle Reduktion hängt in ihrer Ausprägung vor allem von dem Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer ab. Hoff (1990) spricht von einer faktischen Fremdbestimmung des eigenen Lebenslaufs, die sich vor allem bei un- oder nur niedrig qualifizierten Arbeitskräften ergibt: Ihre beruflichen Tätigkeiten liegen meist in Bereichen hoher Spezialisierung und Aufgabenteilung (vgl. Greif 1978). In dieser Hinsicht erfahren sich arbeitende Menschen zunehmend als austauschbar, was im eigenen Lebenslauf Gefühle von Fremdbestimmtheit, geringer Kontrollmöglichkeit und Zufälligkeit zur Folge hat. Der subjektiv belastende Eindruck der beliebigen Austauschbarkeit ist intensiv bei Leiharbeitern (Holtrup 2009), die gerade durch ihre Austauschbarkeit zu einer interessanten strategischen Reserve für Unternehmen werden. Ein höheres Qualifikationsniveau bedeutet in der Regel auch mehr Verantwortung und größere Freiräume innerhalb der Organisation. Wie Hoff (1990) anmerkt, bieten Freiräume verstärkt Chancen auf eine individuelle Interpretation der Arbeitsrolle – dies macht es möglich, sie individuell zu prägen und damit das Risiko der Austauschbarkeit zu verringern.

Hierarchie und Befehlskette sind weitere Bestimmungskriterien der abhängigen Arbeit. Sie sind von ihrer formalen Anlage her auf Unterordnung und Anpassung ausgerichtet; ihr Ziel besteht darin, Individuen abhängig und passiv zu halten.

Außerdem soll die Initiative der Mitarbeiter dadurch gefördert

werden, dass sie um die Machtpositionen konkurrieren, die auf der organisationalen Leiter über ihnen liegen. Ziel, Weg zum Ziel und Hindernisse werden durch den Vorgesetzten vorgegeben. Werden die Ziele der Person jedoch nicht einbezogen, »(...) werden ideale Bedingungen für psychologisches Versagen geschaffen. (...) Psychologischer Erfolg wird erreicht, wenn jedes Individuum in der Lage ist, seine eigenen Ziele in Relation zu seinen inneren Bedürfnissen und in Beziehung zu den Hindernissen, die zur Erreichung dieser Ziele überwunden werden müssen, zu definieren« (Argyris 1975, S. 227).

Die Reaktionen auf einen Konflikt zwischen den eigenen Zielen und den wahrgenommenen Zielen der Organisation sind so mannigfaltig, dass ihre Dokumentation Bibliotheken füllen könnte. Sie reichen über verschiedene Abstufungen bis zu innerer Kündigung, Burn-out-Syndrom sowie psychischer und physischer Krankheit. Diese individuellen Antworten können zu einer Verschärfung des Grundkonflikts führen, da die wahrscheinlichste Reaktion der übergeordneten Instanzen zunächst in einer Erhöhung des ausgeübten Drucks bestehen wird, um die notwendige Anpassung zu erzwingen.

Die durch solche Bedingungen charakterisierte Arbeit kann aus der Sicht einer auf menschengerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen abzielenden Wissenschaft als »entfremdete Arbeit« bezeichnet werden, die einen grundsätzlich identitätsbedrohenden Charakter hat.

Eigene Werte als Grundlage von Laufbahnentscheidungen

Der US-amerikanische Forscher Hall sprach bereits 1976 von der proteischen Laufbahn. Er charakterisierte mit diesem Begriff eine Haltung von Personen, die sich aktiv verändern und sich bei wichtigen Laufbahnentscheidungen an ihren persönlichen Werten orientieren. Es ist daher weniger der ökonomische, objektiv messbare Erfolg einer beruflichen Laufbahn, der eine proteische Laufbahn gelingen lässt, sondern vor allem die subjektive psychologische Beurteilung des eigenen Erfolgs vor dem Hintergrund der eigenen Lebensziele und -werte. Hall bezeichnet die proteische Laufbahn als selbstgesteu-

ert, in weitaus größerem Maß von persönlichen Werten getrieben als von organisationalen Belohnungen und darüber hinaus der ganzen Person dienend.

Als eine wesentliche Grundlage der notwendigen Entscheidungen betrachtet er Moratorien und persönliche Audits, die eine starke Verbindung zu den eigenen Werten herstellen. Das Nachdenken über sich selbst, die eigenen Belange und Werte sind für ihn zentrale Voraussetzungen der proteischen Laufbahn.

1.6 Wertewandel

Der gesellschaftliche Wertewandel, der bereits Ende der 1960er-Jahre mit den Studentenunruhen deutlich sichtbar eingesetzt hatte, hat zu einer gewandelten Einstellung auch der Arbeit gegenüber geführt. Die Pflicht- und Akzeptanzwerte, die die Zeit des Wiederaufbaus nach dem 2. Weltkrieg geprägt hatten, haben in weiten Teilen der Bevölkerung Werthaltungen Platz gemacht, die stärker auf Autonomie und Selbstverwirklichung ausgerichtet sind. Auch die Ansprüche der Arbeit gegenüber haben sich damit gewandelt. Von Klipstein u. Strümpel (1985) sprechen in diesem Zusammenhang von gewandelten Werten, die den erstarrten Strukturen der Wirtschaftsunternehmen gegenüberstehen. Weiterführende Analysen haben ergeben, dass vor allem die jungen und gut ausgebildeten Menschen Träger dieser gewandelten Werte und Ansprüche an die Arbeit sind und dass für sie der Berufseinstieg krisenhafter verläuft, da es zu einer Konfrontation der Ansprüche an die Arbeit mit den Erwartungen der Unternehmen kommt (vgl. von Rosenstiel, Nerdinger u. Spieß 1991).

Die 1970er-Jahre, in denen Hall sein Konzept der »protean career« zum ersten Mal formulierte, waren eine Zeit des gesellschaftlichen Wandels, was sich vor allem in veränderten Werten zeigte. In Hinblick auf seine eigene Arbeit beschreibt er das Klima dieser Jahre als eine ideale Brutstätte für die wissenschaftliche Beschäftigung mit selbstgesteuerten und selbstverantwortlich gestalteten Laufbahnen und dem Streben nach »psychologischem« Erfolg. Der Wertewandel, der in den 1970er-Jahren besonders sichtbar war, bewirkte eine Abkehr von den bis dahin dominierenden Pflicht- und Akzeptanzwerten sowie eine Hinwendung zu Werten, die sich am eigenen Wachstum und an Selbstverwirklichung orientierten. Als Brutstätten dieses Wertewandels erwiesen sich die informellen Milieus der Universitäten – insofern ist es nicht verwunderlich, dass der Universitätslehrer Hall die gesellschaftlichen Impulse besonders deutlich empfand.

Diese Bewegung erfasste nahezu zeitgleich die westlich geprägten Industrienationen und schuf eine neue Realität: einerseits auf einem breiten gesellschaftlichen Konsens beruhende veränderte Werthaltungen, andererseits Arbeitskontexte, die diese Veränderung nicht oder nur zögerlich durchliefen. In diesem Zusammenhang sprach

Selbstverwirklichung wird wichtiger