

Karriereberatung

Kornelia Rappe-Giesecke



Der Mensch....

Kornelia Rappe-Giesecke wurde 1954 in ein Familienunternehmen hinein geboren. Stationen ihrer Berufsbiographie: Ein interdisziplinäres Studium in den frühen Siebzigern, Forschung, Beratungsausbildung, freiberufliche Tätigkeit als Beraterin, Lehre in der Weiterbildung und seit 1993 Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Fachhochschule Hannover. Ihr Profil: Wissenschaftlerin, Lehrerin und Beraterin.

....und ihre Idee

Wir brauchen ein neues Verständnis von Karriere und von der Bedeutsamkeit der Werte für die Karriereplanung. Die Befähigung zur reflexiven Auseinandersetzung mit der eigenen Karriere wird in unserer sich rasch verändernden Arbeitswelt eine Schlüsselkompetenz und eine Bildungsaufgabewerden. Mehr unter: www.rappe-giesecke.de

Die Entwicklung der Karriereberatung als eigenständiger Beratungsform steckt - verglichen mit Supervision oder Coaching - in den Anfängen. Es gibt sehr unterschiedliche Ausprägungen von Karriereberatung: Personalberatung, Outplacementberatung, Personalentwicklung, Berufsberatung, Studienberatung. Auch Supervision und Coaching beschäftigen sich im Rahmen ihrer Beratungssettings mit Fragen der beruflichen Orientierung und Planung der Karriere. Karriereberatung für die Kundengruppen der Schüler, Studierenden, Arbeitssuchenden, gering Qualifizierten, der Fach- und Führungskräfte unterscheiden sich stark voneinander. Auch die Annahmen darüber, was unter Karriere zu

verstehen ist und wie Karrieren in der heutigen Zeit aussehen, differieren.

Karriere und Arbeitswelt

Der Bedarf nach Karriereberatung wächst derzeit, weil die klassischen Berufsbiographien immer seltener werden: Nach der Ausbildung folgten ‚Wanderjahre‘ durch verschiedene Organisationen, bevor eine dauernde Anstellung gefunden wurde. Auch die *Dreiteilung der Berufsbiographie* in Ausbildung, die durch Ausbildungssysteme, in Erwerbsarbeit, die durch Organisationen und Unternehmen geprägt wird und den Ruhestand, den die gesellschaftlichen Sicherungssysteme prägen, erodiert immer stärker und es entstehen Übergangsphasen zwischen den Phasen und vor der

ersten Phase, für die keine Institution zuständig ist. Innerhalb der mittleren Phase der Erwerbsarbeit sind häufigere Wechsel, Entlassungen, Phasen ohne Erwerbstätigkeit zu finden. Die ‚*Erwerbsbiographien fragmentieren*‘ (Kohli) und ein Zwang zu ‚*Biographisierung*‘ (Pongratz 2001) entsteht. *Biographisierung* meint, daß die Konstruktion von Sinn, von Kontinuität und Identität, die früher stärker die Institutionen übernommen haben, zur Aufgabe der einzelnen wird. Wechsel, Brüche und Krisen müssen verarbeitet werden, es muß ihnen subjektiver Sinn zugeschrieben werden. Voß meint, daß es eine beständige Reflexions- und Bildungsaufgabe werden wird, die eigene Biographie immer wieder neu zu konstruieren. *Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit* wie die Notwendigkeit des ‚*life long learning*‘, der ‚*new career contract*‘ zwischen Unternehmen und Mitarbeitern: Employability, also Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit statt Beschäftigungsgarantie (Hall) und die hire and fire Kultur der kapitalistischen Wirtschaftsweise, die durch die Ökonomisierung des Sozialen auch den not-for-profit Bereich und die NGO's erreicht hat, und nicht zuletzt die Arbeitsverdichtung und -beschleunigung, der beständige Wandel in den Organisationen und die Sinnkrisen, die durch den enormen gesellschaftlichen Umbruch entstehen, den wir erleben, alle diese Rahmenbedingungen tragen dazu bei, daß Menschen sich mit Ihrer Karriere und ihrer Lebensgestaltung immer wieder beschäftigen müssen und sich z.B. diese Fragen stellen:

Was ist für mich in meiner momentanen Situation gutes Leben und gute Arbeit? Was ist der Sinn dessen, was ich tue? Was kann mein Auftrag sein in dieser Gesellschaft, meine Bestimmung? Lebe und arbeite ich noch im Einklang mit meinen Werten? Welche Werte verfolgt mein Unternehmen, meine Organisation, möchte ich dazu einen Beitrag leisten?

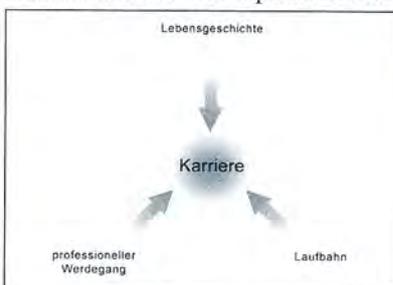
Eine Indikation für Karriereberatung ist dann gegeben, wenn sich Dilemmasituationen entwickeln, wenn die Kosten des Weitermachens zu hoch werden, oder wenn die Menschen durch Entscheidungen von außen gezwungen werden sich neu zu orientieren.

Was kann man unter Karriere verstehen

Das traditionelle Verständnis von Karriere ist das des hierarchischen Aufstiegs in Organisationen und Unternehmen. Edgar Schein, der das Konzept der ‚Karriereanker‘ Mitte der 80er Jahre entwickelt hat, unterscheidet zwischen ‚innerer und äußerer Karriere‘ (Schein 1994). Unter der äußerer Karriere sind die durch Professionen, Unternehmen oder Verwaltungslaufbahnen vorgegeben Karrierepfade zu verstehen, unter der inneren Karriere der Einklang des Selbstkonzepts und der Werte der Menschen mit der Arbeit die sie tun. Erfolg bedeutet für Menschen sehr unterschiedliches: So kann ein hierarchischer Aufstieg für jemanden, der gute fachliche Arbeit liebt, zum Desaster werden. Er erlebt als Führungskraft einen Arbeitsalltag, der ihm Selbstverwirklichung durch fachliche Arbeit verwehrt, weil der Alltag von Verwaltungsaufgaben und Mikropolitik bestimmt ist. Ist für manche Autonomie und Selbständigkeit ein hoher Wert, ist es für andere die Möglichkeit einer Vision oder Idee mit ihrer Arbeit zu dienen, für dritte die Möglichkeit General Managementpositionen zu erreichen, wo sie viel bewegen können, und für die vierten die Lebensstilintegration, die Möglichkeit, das Berufsleben so zu gestalten, daß alle Lebensbereiche wie Familie, Hobbies und Beruf ein - wie Menschen mit diesem Karriereanker

sagen - ‚harmonisches Ganzes‘ ergeben. Es gibt noch einige weitere *Karriereanker*, die Entscheidungen steuern und die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der aktuellen Lebenssituation beeinflussen (Schein 1994).

Karriere ist ein komplexes Phänomen, das man nicht allein aus der Laufbahn in Organisationen erklären kann. Karriere ist in meinem Triadischen Konzept das Produkt des Zusammenwirkens von persönlicher Biographie, der Laufbahn in Organisationen und Unternehmen und drittens dem Werdegang in der eigenen Profession. (Rappe-Giesecke 2007) Während Personalberater meist die Laufbahn in den Mittelpunkt stellen,



präferieren Beraterinnen, deren Wurzeln im therapeutisch psychologischen Bereich liegen, die Lebensgeschichte. Triadische Karriereberatung erhebt Daten zu allen drei Dimensionen und untersucht die beruflichen Optionen daraufhin, welche Auswirkung sie auf die Person und ihre Lebensgestaltung haben, wie sie sich auf Laufbahn, auf Position, Status und Rolle auswirken und drittens wie sie sich auf die Identität und die Gestaltungsmöglichkeit der professionellen Rolle und den professionellen Werdegang niederschlagen würden. Nicht nur Beraterinnen, sondern auch Kundinnen präferieren meist eine Dimension auf Kosten der anderen, wenn sie in die Beratung kommen. Gerät eine Dimension vollständig aus dem Blick, dann ist es die Aufgabe in der Beratung, diese Dimension zu thematisieren und die Bedeutung der Gewichtungen zu verstehen.

Eine Beratung ist dann erfolgreich, wenn es gelungen ist, mehrere Handlungsoptionen zu finden, diese dann in ihrer Auswirkung auf die Gestaltung der Lebensgeschichte, der Laufbahn und des professionellen Werde-

gangs zu überprüfen (Ökocheck) und Entscheidungen zu treffen.

Verschiedene Konzepte der Karriereberatung

Für die Beratung von Schülern und Studenten, die mit der Suche nach der richtigen Profession oder Stelle beschäftigt sind, empfiehlt sich das bewährte Konzept des ‚work-life planning‘ von Richard Bolles (2002). Für die Arbeit mit geringer Qualifizierten eignet sich die kompetenzorientierte Beratung von Lang von Wins und Triebel (2006). Wie Personalberater Karriereberatung machen, die die Entwicklung von Bewerbungsstrategien und die Stellensuche einschließt, kann man bei Bürkle (2002) nachlesen. Outplacementberatung, die auf die Vermittlung in neue Positionen zielt, arbeitet im Auftrag der entlassenden Unternehmen und hat Anteile von Karriereberatung, z.B. in der Erstellung eines Profils des Kunden (Hillebrecht 2005). Den Einsatz von Karriereberatung im Rahmen der Personalentwicklung beschreiben Regnet (2004) und Stiefel (2003). Es gibt außerdem eine Menge an Beratungsangeboten und Veröffentlichungen zu Bewerbungsstrategien, die sich mit Stellensuche, also mit den Maßnahmen, aber nicht mit Selbstklärung beschäftigen.

Ich möchte mich bei den folgenden Beschreibungen der Beratungsform auf die Karriereberatung für die Gruppe der Fach- und Führungskräfte beschränken, die üblicherweise das Klientel der Supervisorinnen und Coaches ausmacht. Ich stelle mein Konzept von Karriereberatung vor, das ich aus der empirischen Analyse von Karriereberatungen und aus Interviews mit Fach- und Führungskräften rekonstruiert habe. (Rappe-Giesecke 2007). Es ist ein Konzept für die Beratung im Einzelsetting mit unabhängigen Karriereberatern. Es ist nur mit Modifikationen in die Personalentwicklung zu übernehmen, weil Personalentwicklerinnen nicht frei von Unternehmensinteressen beraten können und sollen.

Anlässe

In einer empirischen Untersuchung der Anlässe für Karriereberatung bei



Fach- und Führungskräften bin ich zu folgender Typologie gekommen:

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

Ratsuchende kommen meist mit einer selbst gestellten Indikation zu Beratern, sie wollen Supervision oder Coaching. Anfragen nach Karriereberatung sind derzeit bei Supervisorinnen und Coaches noch selten. Beraterinnen sollten klären können, ob die Indikation für diese Beratungsformen oder für Karriere

beratung vorliegt. Auch während des laufenden Supervisions- oder Coachingprozesses kann diese Indikation entstehen. Dann muß man klären, ob

ein Setting- und Programmwechsel möglich ist.

Setting

Karriereberatung findet im Einzelsetting statt. Im Gegensatz zur Supervision und zum Coaching kann es keinen Dreiecksvertrag geben, Auftraggeber und Klient müssen in einer Person zusammenfallen. Der Karriereberater kann nur dem Klienten verpflichtet sein und nicht jemand anderem, z.B. dessen Führungskraft. Wird das Honorar nicht selbst gezahlt, muß die Verfügung über die Mittel in der Autonomie des Klienten liegen.

Es finden 3-5 Sitzungen von jeweils 2 Stunden statt. Es gibt einen klar strukturierten Ablauf und auch zwischen den Sitzungen arbeiten sowohl der Klient als auch der Berater. Produziertes Material wird angesehen (Flips) und abgehört (Tonaufzeichnungen), Rechercheaufgaben für beide und Hausaufgaben für die Klienten (Das Interview zu den Karriereankern und z.B. das Ausfüllen eines Profilerhebungsrasters) gehören dazu.

Vorgehen in der Karriereberatung

Nach Indikationsprüfung und dem Test des Arbeitsbündnisses im Erstgespräch bekommt der Kunden als Aufgabe, seine Karriereanker vermittelt eines Tiefeninterviews zu Entscheidungssituationen in seiner Berufsbiographie zu erheben. In der ersten Sitzung werden die Ergebnisse des Interviews analysiert und es findet ein Zeitenwechsel statt, man schaut in die Zukunft und nutzt kreative Materialien, um die meist nicht sprachlich formulierbaren Visionen von einer guten Zukunft sich materialisieren zu lassen.

In dieser Form von Karriereberatung beginnt man mit dem Programm Wertklärung. Die Annahme ist, daß Menschen nur dann gute Karriere- und Lebensentscheidungen treffen können, wenn sie ihre Werte als Person, ihre Werte als Angehörige einer Profession und ihre Werte als Funktions- und Rollenträger in Organisationen kennen. Und zwar die bekundeten als auch die gelebten Werte und die Konflikte, die aus dem Zusammenspiel der verschiedenen Werten entstehen. Dann folgen die Programme Biographie- und Karriereanalyse, die Untersuchung der Muster und Annahmen zur eigenen Karriere und Lebensgestaltung, die das Wahrnehmen und Handeln bislang gesteuert haben. Das dritte Programm ist die Profilentwicklung: Was sind meine Talente und Neigungen, mein Wissen, meine Fertigkeiten und Fähigkeiten, meine Erfahrungen? Welche Kernkompetenzen entstehen aus der Verbindung dieser Faktoren? Für welche Branche, Organisation, welche Kunden ist diese Kernkompetenz von Nutzen? Man wechselt hier vom Blick auf den Ratsuchenden zum dem Blick nach außen. Wo wird genau das was ich kann gebraucht und was ist für mich meine ideale Arbeitsumgebung? Entweder kennt die Karriereberaterin diesen Markt, dann kann sie diese Umweltanalyse und auch Bewerbungen begleiten, wenn nicht ist hier die Schnittstelle zur Personalberatung.

Karriereberater sollten aus diesem Grund Kontakte mit Personalberatern aufbauen, mit denen sie kooperieren. Gelegentlich ist es notwendig, mit den Programmen Rollenberatung, Organisationsanalyse und Fallarbeit zu arbeiten, z.B. um den Ausstieg aus dem Unternehmen zu begleiten oder andere unvorhergesehene Ereignisse in Leben und Arbeit zu bewältigen. Dann wird der zeitliche Rahmen von fünf Sitzungen überschritten werden.

wicklung (Stärken-, Talent- und Kompetenzanalyse) kennen. Die Rolle der Karriereberater ist vergleichsweise einerseits eine sehr stark rahmensetzende, prozeßsteuernde und auch ratgebende und andererseits im Umgang mit Werten und Visionen der Kunden eine eher der des Facilitators im Dialog vergleichbare, der den Prinzipien des respecting, suspending, listening und voicing folgt. (Beucke-Galm, 2001). Man kann nicht für alle Gruppierun-

riere ist anders als bei Angestellten hier eng mit der Entwicklung des eigenen Unternehmens verknüpft. Macht das Unternehmen gute Umsätze und Gewinne, wie hat sich das Angebotsportfolio entwickelt, hat man attraktive Zielgruppen erreichen können? Ist das Image gut? Ist die Strategie gut? Haben die Mitarbeiter die erforderlichen Kompetenzen? Zur Untersuchung der ‚inneren Karriere‘ würde es gehören, daß sich die Unternehmerin fragt, welchen Sinne diese



Arbeit macht, wie zufriedenstellend sie ist, wie gut die Gestaltung von Privatleben und Unternehmerintätigkeit gelingt. Und die Frage nach den Werten: Kann ich in der Arbeit für meine Kunden meine Werte leben?

Karriereberatung für diese Gruppierung

Kompetenzen der Beraterinnen

Karriereberaterinnen sollten ein gewisses Alter haben, einige typische Lebenskrisen und Krisen der Berufsbiographie schon bewältigt haben und von sich selbst sagen können, daß sie nach eigenen Maßstäben Karriere gemacht haben. Sie sollten nur mit Klienten arbeiten, von deren Arbeits- und Lebenssituation sie genügend verstehen.

Sie sollten sich mit Karrieretheorien, mit Biographieforschung, mit Persönlichkeitstheorien und mit den Entwicklungen der Arbeitswelt auseinandergesetzt haben.

Sie sollten neben den für Supervision und Coaching essentiellen Programmen der Fallarbeit (Verstehen von Professional-Klient- Beziehungen oder Führungsbeziehungen), der Selbstthematization, Rollenberatung und Organisationsanalyse die drei essentiellen Programme der Karriereberatung kennen und darin anzuwendende Verfahren der Wertklärung (wie z. B. die Karriereanker, das Presencing von Scharmer), der Biographieanalyse (z.B. Timelinearbeit oder Genogramarbeit) und der Profilent-

gen von Kunden Karriereberatung anbieten, auch Karriereberaterinnen brauchen ein Profil. Es macht Sinn sich auf eine begrenzte Anzahl von Kundengruppen zu spezialisieren. Dabei helfen folgende Fragen:

- Über welchen Branchen weiss ich Bescheid?
- Welche Organisationstypen kenne ich?
- Welche Funktionen/ Hierarchieebenen in Organisationen sind mir vertraut?
- Kenne ich die Arbeitssituation von Selbständigen?
- Mit welchen Professionen kenne ich mich aus?
- Welche Altersgruppe kann ich beraten?
- Arbeite ich lieber mit Männern oder Frauen?
- ?

Karriereberatung für Freiberufler und Selbständige?

Machen Freiberuflerinnen, andere Selbständige und Unternehmerinnen eigentlich Karriere? Die eigene Kar-

riere hat Schnittmengen mit Unternehmensberatung und zwar mit Strategieberatung. Auf welchem Markt mit welchen Dienstleistungen oder Produkten kann ich mich behaupten, welche will und kann ich neu erschließen? Welchen Nutzen kann ich Kunden bieten und wie unterscheide ich mich von meinen Wettbewerbern?

Auch die Karriere von Freiberuflern und Selbständigen sollte man als emergentes Produkt aus der persönlichen Biographie, dem professionellen Werdegang und der Karriere in der Funktion der Unternehmerin verstehen. Der funktionale Aspekt ist oft schwer zu analysieren, weil Selbständige immer mehrere Funktionen haben, sie verkörpern eine komplette Organisation. Dies ist insbesondere bei Ein – Mann- oder Ein – Frau- Unternehmen der Fall: Sie üben gleichzeitig die Funktionen des Eigentümers, des Top Managements, des middle und lower managements, der operativen Basis, der Mitarbeiter, des Stabs und oft auch der unterstützenden Einheiten (Sekretariat etc) aus. Aus diesen Positionen entstehen unterschiedliche Interessen, die zu inneren Konflikten führen können,

die in größeren Unternehmen zwischen den Repräsentanten der verschiedenen Funktionen ausgetragen würden.

Das Vorgehen ist zunächst das gleiche wie bei der Arbeit mit angestellten Kundinnen. Man rekonstruiert die karrieresteuernden Werte, arbeitet an der Vision einer guten Zukunft und analysiert die Karriere des Freiberuflers als Person und die Karriere seines Unternehmens. Portfolioanalysen, Analysen von Aufwand und Ertrag (woher kommt der Gewinn) ist ggfs. angezeigt. Dann folgt die Entwicklung des Profils, der Blick auf sich selbst und auf den Markt. Neigungsanalyse (Welche Arbeit mache ich am liebsten, was will ich gern machen?), das Profil aus Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen und die Identifikation von Kundengruppen folgen. Marktrecherchen aus dem Repertoire der Strategieplanung ergänzen die Profilentwicklung (Welchen Kundengruppen kann ich mit meinem Profil welchen Nutzen bieten?). Am Schluß stehen bei einer erfolgreichen Beratung hier Produkte oder Dienstleistungen für bestimmte Kundengruppen und Unternehmens-

strategien und auf der Unternehmenseite Maximen für die Gestaltung von Arbeit und Leben.

Eine Evaluation des Erfolgs von Karriereberatung kann nicht am Ende der letzten Sitzung stattfinden und auch nicht nach einem halben Jahr. Es braucht größere Zeiträume, um die Wirkung dieser Form von Beratung zu untersuchen.

Literatur

Beucke-Galm, Mechthild 2001: Über die Bedeutung von Dialog in einer ‚lernenden Organisation‘. In: Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 1, S. 20-31.
Bolles, Richard Nelson 2002: Durchstarten zum Traumjob – Das Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. Frankfurt / M., Campus Verlag.
Bürkle, Hans 2002: Aktive Karrierestrategien – Erfolgsmanagement in eigener Sache. 3. Aufl. Frankfurt / M., Gabler Verlag. (1. Aufl. 1986).
Hall, Douglas 1996: Protean careers of the 21st century. In: The Academy of Management Executive, Heft 4, S. 8-14.

Hillebrecht, Steffen W. 2005: Grundkurs Personalberatung. Leonberg, Rosenberger Fachverlag.

Ibarra, Herminia 2003: Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career. Boston, Mass., Harvard Business School Press.

Kohli, Martin 1994: Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie. In Beck und Beck-Gernsheim (Hrsg.) 1994: Riskante Freiheiten – Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt / M., Suhrkamp Verlag, S. 219-244.

Lang von Wins, Thomas und Triebel, Claas 2006: Kompetenzorientierte Laufbahntwicklung. Heidelberg, Springer Verlag.

Pongratz, Hans J. 2001: Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus? Flexibilisierung der Arbeit und Patchwork-Biographien. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung, hrsg. vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung, 8.Jg., Heft 1, S. 24-26.

Rappe-Giesecke, Kornelia 2007: Triadische Karriereberatung – Begleitung für Professionals, Führungskräfte und Selbständige. Habilitationsschrift. Universität Innsbruck. Erscheint Herbst 2008 beim EHP Verlag Köln

Regnet, Erika 2004: Karriereentwicklung 40+ – Weitere Perspektiven oder Endstation? Weinheim und Basel, Beltz Verlag.

Scharmer, Claus-Otto 2007: Theory U – Learning from the Future as it emerges. Cambridge MA, SoL Press

Schein, Edgar 1994a: Karriereanker. Die verborgenen Muster Ihrer beruflichen Entwicklung. Lanzenberger, Looss und Stadelmann, Darmstadt 1992, 3. Aufl. (1. Aufl. 1992, amerik. 1985). Erscheint dieses Jahr in neuer Auflage

Stiefel, Rolf T.: Förderprogramme – Handbuch der personellen Zukunftssicherung im Management. Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2003

