

# **Berufliche Orientierung und Positionierung: Irrgarten oder Französischer Park?**

Frauke Narjes

in: Frauke Narjes + Dr. Nina Feltz, Fishing for Careers, Karriereplanung zwischen Planung und Gelegenheiten, Januar 2011

Akademiker-Karrieren unterliegen heute mehr denn je der Unvorhersehbarkeit der eigenen Entwicklung und dem Wandel des äußeren Umfelds. Vorhersehbare, zielgerichtete berufliche Laufbahnen innerhalb langfristig sicherer Arbeitsplätze sind in der modernen Arbeitswelt seltener geworden. Stellten sie vor zwanzig, dreißig Jahren noch die Regel dar, gehören sie mittlerweile eher zu den Ausnahmen.

Mit Beginn des deutschen Wirtschaftswunders waren Unternehmen über viele Jahrzehnte hinweg sichere Partner für Menschen, die ihr Wissen und Können gegen Lohn verkauften. Mit einer entsprechenden akademischen Ausbildung waren berufliche Karrieren auf lange Sicht planbar. Hatten die Hochschulabsolvent/innen ihren ersten Arbeitsvertrag in der Tasche, waren die Weichen für ein sicheres Erwerbsleben innerhalb klarer Regeln und mit linear erreichbaren Zielen gestellt. Die Risiken blieben dabei in der Regel absolut überschaubar.

Diese Zeiten sind vorbei. Seit einigen Jahren können Organisationen ihren Mitarbeiter/innen weder Job- noch Karrieregarantien auf ihre gesamte (Arbeits-) Lebenszeit geben (vgl. Wolf Lotter). Rituale, in denen Arbeitnehmende für ihre lange Betriebszugehörigkeit belohnt wurden, sind selten geworden. Dieser Wandel, der von jedem Einzelnen ein hohes Maß an Flexibilität in der persönlichen beruflichen Entwicklung abfordert, scheint außerdem noch längst nicht abgeschlossen zu sein: Berufliche Laufbahnen sind bereits jetzt bzw. werden für immer mehr Menschen zunehmend eine Abfolge von Arbeitsprojekten. Wer heute in den Arbeitsmarkt eintritt, muss damit rechnen, im Laufe der Jahre nicht nur in unterschiedlichen Unternehmen, sondern auch in verschiedenen Erwerbsformen sein Geld zu verdienen. Hochschulabsolventen und -absolventinnen sind sich der Unsicherheit dieser Situation bewusst. Nur jeder zehnte Studierende geht im Hauptstudium davon aus, das ganze Erwerbsleben im gleichen Beruf zu verbringen (vgl. Lachnit).

Dieses Verschwinden vertrauter Wege und bekannter Muster und das rasante Aufkommen neuer unbekannter Situationen, sind auf vielen Ebenen unserer Gesellschaft zu beobachten und zu erleben. Eine der spürbarsten Einflussgrößen auf unser Leben und unsere Arbeit ist die Wirtschaftslage. Sie verändert sich unter dem Druck vielfältiger, unterschiedlichster und im Einzelfall schwer nachvollziehbarer Prinzipien. Dabei wirkt sie sich auf alle Lebensbereiche einer Gesellschaft aus. (vgl. Lang-von Wins + Triebel). Die unaufhaltsame Globalisierung der Wirtschaft hat den Abschied von der gewohnten Planbarkeit der Zukunft eingeläutet. Denn Märkte, die ständigen Veränderungen unterliegen, vermitteln nur wenig Sicherheit. Kontingenzerfahrungen gehören mittlerweile zum Alltag und so haben wir das Ende unserer persönlichen Gewissheit erreicht. Das Einzelschicksal ist Teil der Weltgesellschaft geworden. Wir werden mit diesen Effekten konfrontiert, die teilweise zu dramatischen Veränderungen führen, ohne die Möglichkeit zu haben, uns ihnen zu entziehen.

Vielen mag es deshalb erscheinen, als ob die Welt ins Trudeln geraten ist (vgl. Bernhard Krusche), leben wir doch in einer Wirklichkeit, die gekennzeichnet ist von:

- tiefgreifenden kulturellen, politischen, familiären und wirtschaftlichen Strukturbrüchen
- aufgehobenen räumlichen Grenzen, da die Welt medial in Echtzeit miteinander kommuniziert
- sich verändernden biografischen Werdegängen, die immer bunter werden und den Abschied von der „Normalbiografie“ bedeuten
- dem Abschied von „allgemeingültigen“ Leitbildern und Werten und dem Entstehen von Multi-Optionalität
- einem gesellschaftlichen Paradigmenwechsel, bei dem es keine zentralen Instanzen, die Lebenssinn vermitteln, mehr gibt
- abnehmender Stabilität – es wird zur Regel, mit unvorhergesehenen Entwicklungen zu leben
- der kaum noch vorhandenen Möglichkeit, klare verbindliche Ziele zu definieren und diese auch so umzusetzen, weil die Umweltfaktoren sich in nicht vorhersagbarer Weise verändern
- der Ungleichheit im Zugang von Menschen zu sozialen und materiellem Kapital, die zu ungleichen Erwerbschancen führen kann
- zunehmender Interkulturalität und Diversität
- einer durchgängigen Ökonomisierung unseres Lebens, die zum alternativlosen Normalzustand geworden ist.  
(vgl. H. Keupp)

Dennoch befinden wir uns nicht auf der Schwelle zu einer Apokalypse. Nur in einem schwierigen, aber produktiven Übergang zu neuen Modellen. Bei genauerem Hinsehen ist es also nicht die Welt, die ins Trudeln geraten ist. Es sind vielmehr unsere Bilder, unsere Vorstellungen und Theorien, die wir uns von der Welt gemacht haben und die bisher auch passend waren (vgl. Bernhard Krusche).

## **Was bedeutet dies für berufliche Laufbahnen?**

Doch welche Auswirkungen hat diese wirtschaftlich-gesellschaftliche Entwicklung auf die individuelle berufliche Orientierung und Positionierung und auf die Arbeit derjenigen, die sich professionell mit diesem Thema beschäftigen? Zuerst einmal verlangt sie eine intensive und offene Auseinandersetzung mit den beschriebenen Veränderungsprozessen der letzten Jahrzehnte. Denn die Veränderungen sind schnell und radikal verlaufen. Sie haben sich bereits auf viele berufliche Biografien und die damit zusammenhängenden Vorstellungen ausgewirkt. Arbeitssuchende, Arbeitnehmer sowie diejenigen, die in ihren Professionen Menschen während ihres Berufswegs begleiten, können die neuen Vorzeichen nicht ignorieren, sondern sind gefordert, konstruktiv mit ihnen umzugehen. Schließlich ist die Quintessenz von Veränderung, Altbewährtes hinter sich lassen zu müssen, um Neues zu ermöglichen.

Wie also darauf reagieren, dass Berufsverläufe instabiler geworden und Menschen zunehmend dazu aufgefordert sind, die eigene berufliche Laufbahn mit eigener Anstrengung kreativ und selbstwirksam zu gestalten? Wir leben eben nicht nur in einer Wissens- und Informationsgesellschaft, sondern auch in einer Multioptionsgesellschaft. Dies verschafft uns

zwar zahlreiche eigene Wahlmöglichkeiten, sie können jedoch auch zur Last werden. In dem Maß, in dem sich die wählbaren Möglichkeiten für den Einzelnen erhöhen, können Widersprüche entstehen. Schließlich lässt es sich bei einer Vielzahl an Türen, die geöffnet und durchschritten werden können, nicht ausschließen aufgrund der eigenen Wahl plötzlich – statt in einem übersichtlichen französischen Park – mitten in einem Irrgarten zu stehen.

So wächst die Angst vor Fehlentscheidungen. Längst sind die monatlichen Statistiken über die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen in den Nachrichten für jeden mit persönlichen Schicksalen verbunden. Die anonymen Zahlen sind zu Gesichtern geworden und jeder kennt heutzutage mindestens eines. Arbeitslosengeld 1, Hartz 4, Patchworkbiografien sind Begriffe, die in Gesprächen salonfähig geworden sind, weil jede Person davon betroffen sein kann.

Start-ups, deren Gründung für alle Beteiligten erfolversprechend aussah, müssen dennoch nach kurzer Zeit wieder schließen, traditionsreiche Unternehmen melden Insolvenz an, Berufe aus Branchen mit „goldenem Boden“ werden von der technischen Entwicklung überholt und überflüssig gemacht, neue Berufsbilder entstehen. Der Wandel zieht immer größere Kreise und wirkt sich nicht mehr nur auf Menschen aus, die aufgrund ihrer Ausbildung oder ihres sozialen Status schlecht auf ihn vorbereitet sind. Es ist für jeden zu beobachten, dass auch hoch motivierte und hoch qualifizierte Personen nicht ohne weiteres eine Erwerbsmöglichkeit finden. Die Möglichkeit, selbst betroffen zu sein, hat in das Bewusstsein aller Akteure am Arbeitsmarkt Einzug gehalten. Die Angst, den falschen Weg einzuschlagen, ins Leere zu laufen und als gescheitert zu gelten, greift um sich.

Das bestätigt auch die Welle der Sachbücher zu diesem Thema, die auf den Buchmarkt erscheint. In Buchhandlungen füllen diese gedruckten Ratgeber ganze Regalmeter und täglich kommen neue Bücher hinzu. Sie werben mit „Wege aus der Krise“, „Auf dem Weg zum Traumjob“ oder „Die Bürobibel“: Das richtige Schlagwort soll zum Kaufen animieren. Die Titel versprechen Inhalte, mit denen jeder innerhalb kürzester Zeit seine Probleme lösen und wieder zurück auf den richtigen Weg finden kann. Das Lektürenangebot umfasst dabei alle Stationen der beruflichen Karriere: Von Ratgebern zur Studien- und Berufswahl bis hin zum Business-Knigge und dem Leitfaden für Manager.

Doch angesichts der Fülle und Vielfältigkeit der Bücher stellt sich die Frage, ob sie nicht – statt wirkliche Antworten auf die Fragen ihrer Leser zu geben – einfach die Hilflosigkeit der Ratsuchenden und Ratgebenden gegenüber der neuen Arbeitsmarktsituation widerspiegeln. Vielleicht sind sie Indizien dafür, dass bewährte Ideen und gelernte Haltungen für Berufsplanung und Karrierezielbestimmungen nicht mehr passen und es „den“ richtigen Weg inzwischen einfach nicht mehr gibt. Und ebenso, dass die gewünschte sichere Planung des beruflichen Lebenswegs auch durch tradierte Modelle und Rezepte der beruflichen Orientierung und Positionierung nicht wieder herstellbar ist.

### **Was tun, wenn es keinen sicheren Plan gibt?**

Aber was bedeutet „Planungssicherheit“ eigentlich? Das Wort „Planungssicherheit“ impliziert, über zukünftige Entwicklungen garantierte Aussagen abgeben zu können. Aber im Grunde hat noch nie jemand vorher gewusst, was morgen oder übermorgen passieren wird, um entsprechend hundertprozentig eintreffende Vorhersagen machen zu können. Zukunft war und ist nicht vorhersagbar und daher immer mit einem gewissen Risiko besetzt. Eine garantierte Sicherheit bei der Planung gibt es nicht.

Das bedeutet aber nicht, als Alternative das „nicht mehr Planen“ zu wählen. Planen ist nach wie vor eine gute Vorgehensweise. In Veränderungsphasen ist es durchaus sinnvoll, mögliche persönliche Zukunftsszenarien zu entwerfen und sich Gedanken über angestrebte berufliche Lebenswelten zu machen. Die Fragen „Wo entstehen Märkte“, „In welchen möchte ich wie arbeiten?“, „Was will ich anbieten?“, Welche Unternehmen könnten passend sein“, Woher können meine Kunden kommen? oder „Welche Technologien sind zukünftig von Bedeutung?“ sollten in Ruhe überdacht und beantwortet werden, um die eigenen Planungen mit Zielen abzustecken.

Nur sollte man bei seiner Planung bedenken, dass sie stets von der Jetzt-Situation aus entworfen wird, bei der zukünftige Rahmenbedingungen nur bedingt eingebracht werden können. Die Möglichkeit, dass alles „anders kommt als geplant“ besteht auch beim besten Plan, und zusätzlich haben Ziele die Neigung, sich im Laufe der Zeit zu verändern. Wer sich auf den Weg macht, seine Planungen in die Wirklichkeit umzusetzen, wird unweigerlich in Gegenden gelangen, die eine Kurs- und Zielkorrektur verlangen – dies kann sowohl durch externe Vorgaben als auch durch persönliche Entwicklungen bzw. eine Kombination von beidem bedingt sein (vgl. Wolf Lotter).

Was bedeutet also „Planung“ in einem zeitgemäßen Sinn? Planung bedeutet eine Vorbereitung auf die Zukunft, bei der es gilt, sich selbst ernst zu nehmen, Eigenverantwortung zu übernehmen und flexibel auf Anforderungen von außen zu reagieren. Deshalb beinhaltet Planung auch das Nachdenken über die persönlichen Neigungen – durchaus auch in genügender Distanz von vermeintlich strikt gesetzten Rahmenbedingungen und ihren scheinbar unverrückbaren Grenzen. „Wo will ich hin, und was will ich dort tun?“ ist weit mehr als eine einmalige Ausgangsfrage bei der persönlichen beruflichen Planung. Sie wird immer wieder in unregelmäßigen Abständen auftauchen. Dann gilt es zu überprüfen, ob die einmal definierte Antwort noch stimmt oder ob sie modifiziert bzw. neu überdacht werden sollte. Wer dies akzeptiert, ermöglicht sich meines Erachtens, im Kontext der eigenen relativen Ziele mit Veränderungen positiv umzugehen und aktiv Entscheidungen zu treffen, um so mit Mut und Zuversicht voranzugehen. Das ist nicht immer leicht, denn man darf nicht vergessen, dass es Zeit benötigt, die eigenen Ziele abzustecken. Manchmal weniger, viel häufiger aber eher mehr. Zeiten der Ziellosigkeit sind weder ein Zeichen eigener Unfähigkeit, noch sind sie generell unproduktive Phasen. Sie sind einzig und allein schwer auszuhalten. Wir müssen uns von dem absoluten Satz „Menschen ohne Ziele wissen eigentlich gar nicht, was sie tun wollen“ verabschieden (vgl. Nils Pfläging). Alles braucht seine Zeit, auch das Suchen und Finden von Zielen und das Sammeln von genügend Mut für ihre Umsetzung.

## **Wie kann Befähigung zur Neuorientierung aussehen?**

Diese orientierende Auseinandersetzung mit den eigenen manifesten und latenten Möglichkeiten ist eine Grundvoraussetzung für die Fähigkeit, die Bedingungen des eigenen Lebens und der beruflichen Entwicklung gestaltend voranzutreiben und sich die Optionen zu erobern, die zur Verfügung stehen. Um sie produktiv nutzen zu können, bedarf es einer Haltung, Veränderungen aktiv und selbstgesteuert mit zu beeinflussen, aktiv und selbstverantwortlich Lösungen zu finden und den Mut aufzubringen, sich an den eigenen Werten und Konstrukten zu orientieren. Es bedarf des Glaubens an die eigenen Möglichkeiten sowie der Überzeugung, dass Menschen handelnde, sich selbst definierende Subjekte sind – und als solche in der Lage, ein für sie passendes Bild für die weiteren Schritte und Wege ihrer beruflichen Entwicklung zu entwerfen. Menschen zu befähigen, sich selbstgestaltend und experimentierfreudig immer wieder auf den Weg zu machen, ohne

lähmende Angst vor der nächsten zu wählenden Kreuzung zu haben, ist deshalb meiner Ansicht nach ein wichtiges Element in der heutigen Bildung und Beratung.

Diese Befähigung beinhaltet im Einzelnen:

- Die Fähigkeit, soziale Netzwerke zu nutzen, denn in unsicheren Zeiten reist es sich sicherer in Gesellschaft. Außerdem ist „Mehrhirndenken“ für die Entstehung von Emergenzen deutlich förderlicher.
- Die Fähigkeit, das dynamische Konstrukt der eigenen Laufbahnidentität immer wieder neu zu betrachten und den Ergebnissen einen Sinn zu geben. Dies ist die Voraussetzung für eine sinnvolle subjektive Anpassung an eine hochdynamische Umwelt um so die eigenen Ressourcen und Kompetenzen ständig neu zu ermitteln.
- Die Fähigkeit, die eigenen Werte zu kennen und immer wieder zu überprüfen. Sie sind in Zeiten der Orientierungslosigkeit der Kompass, um Ziele finden zu können. Sie ermöglichen es, die eigene Persönlichkeit zu leben und trotzdem anschlussfähig zu bleiben.
- Die Fähigkeit, sich aktiv anzupassen, d. h. seine Umwelt im Blick zu behalten, mit ihr zu kommunizieren und die eigenen Pläne mit denen anderer Akteure abzugleichen.
- Die Fähigkeit zur Eigeninitiative und Eigenverantwortung, um proaktiv Informationen zu erhalten und Gelegenheiten zu suchen und zu finden, um Lösungen zu erarbeiten.
- Die Fähigkeit zur Fehlertoleranz und den konstruktiven Umgang mit Ambivalenzen und Widersprüchen.
- Die Fähigkeit zum Optimismus und diesen als Ressource zu sehen, um mit Mut und Zuversicht (neue) Wege zu gehen.
- Die Fähigkeit, den eigenen Kompetenzen und Ressourcen zu vertrauen und ihr Besitzen und Entstehen als nicht endenden Prozess zu sehen. So gesehen sind der Optimismus, die Selbstwirksamkeitserwartung, das Erkennen der eigenen Werte und die Proaktivität zentrale Bestandteile hilfreicher Anpassungsfähigkeit
- Die Fähigkeit, auch Zeiten der Lösungslosigkeit und des sich Nichtentscheidens auszuhalten.  
(vgl: Th. Lang-von Wins/Cl. Treibel).

Wer sich in einer Phase der Orientierungslosigkeit befindet, sollte weder von sich selbst noch von seiner Umwelt verurteilt und stigmatisiert werden. Schließlich ist der Irrgarten im Konzept des Französischen Parks nichts als eines der vielen gestaltenden Elemente. Er liegt inmitten überschaubarer Wege, die in verschiedene Richtungen führen. Es ist nicht immer der scheinbar kürzeste Weg, der aus ihm herausführt. Ein Umweg, der auf den ersten Blick mehr Zeit kostet, kann sich im Nachhinein als Erfahrungswert herausstellen, der uns effektiver an ein Ziel heranführt. Das Leben als eine Route mit vielen Schleifen zu begreifen, ist nicht immer leicht. Wer es jedoch versucht, wird letztlich besser und mit mehr Motivation seinen Weg fortsetzen. Jeder, der einmal in einer Findungsphase gesteckt hat, weiß, wie schwierig es ist, sich neu zu orientieren. Doch wer seine Position verändert, gewinnt auch eine neue

Perspektive, die mit großer Wahrscheinlichkeit eine Aussicht auf bisher unentdeckte Möglichkeiten eröffnet.

Wenn es nun aber für den Einzelnen zunehmend alltäglicher wird, immer wieder unbekannte Regionen zu betreten, um neue Felder finden und bestellen zu können, ist es wichtig, dies auch als neuen, die Gesellschaft bestimmenden Standard wahrzunehmen und diesen entsprechend zu kommunizieren. Wir können nicht unseren alten Vorstellungen folgend, Lösungen und Konstruktionen für morgen finden. Auch wenn Menschen sich inzwischen als Unternehmer/innen ihrer eigenen Arbeitskraft verstehen müssen, kann die Orientierung innerhalb dieser neuen Vorgaben nicht ausschließlich dem Individuum überlassen werden. Es bedarf deshalb des gesellschaftlichen Diskurses über die neuen Kontextbedingungen, und es gilt Räume zu schaffen, in denen die Reflexion über alternative Vorgehensweisen möglich ist. Wenn Menschen aufgefordert sind, immer wieder neue Bühnen zu betreten, müssen unterstützende Möglichkeiten vorhanden sein, damit sie ihre wechselnden beruflichen Rollen erproben können. Und es müssen Maßnahmen zur Verfügung stehen, die ihnen helfen, die Zeiten der Übergänge auch finanziell zu bewältigen. Menschen in Veränderungsprozessen ist mit einer Haltung der Anerkennung und der Wertschätzung zu begegnen. Sie benötigen Begleitung und eine konstruktiv-hilfreiche Hinterfragung ihrer Möglichkeiten, damit sie aus ihrem Labyrinth wieder herausfinden und entscheiden können, welchen der vorhandenen breiten Parkwege sie einschlagen werden.

Literatur:

Keupp, Heiner, Patch-Identität statt Normalbiografie – Die Pflicht zur Selbstorganisation, in Allmendinger, Jutta (Hrsg.), Karriere ohne Vorlage, Hamburg 2005

Lachnit, Katja, Kaminkarrieren ade – Erfolgswege in einer vom Wandel geprägten Arbeitswelt, in Allmendinger, Jutta (Hrsg.), Karriere ohne Vorlage, Hamburg 2005

Lang-von Wins, Thomas+Triebel, Claas, Kompetenzorientierte Laufbahnberatung, Heidelberg 2006

Lotter, Wolf, Perspektiven, in Brand eins, 12 Jahrgang, Heft 06, Juni 2010

Mathias Irle, Ziele werden masslos überschätzt, in Brand eins, 12 Jahrgang, Heft 06, Juni 2010

Krusche, Bernhard, Paradoxien der Führung, Heidelberg 2008