

Berufs- und Lebensnavigation – Individuelle Zugänge zur Arbeitswelt

Thomas Diener

In diesem Artikel stelle ich das Konzept der Berufsnavigation vor; vor allem werde ich auf die Frage nach den Kompetenzen von Beratungseinrichtungen und -personen eingehen und darauf persönliche Antworten geben. Es sind nicht die einzig möglichen Antworten, sondern solche, die sich aus meiner Praxis als Berufs- und Laufbahnberater in der täglichen Beschäftigung mit den Arbeitsrealitäten meiner Klientinnen und Klienten herauskristallisiert haben.

Was ist Berufs- und Lebensnavigation?

Berufs- und Lebensnavigation ist ein etwas sperriger Begriff. Er hat jedoch den Vorteil, dass er neu ist. Er ist nicht vorbelastet und lässt sich daher gut mit den Inhalten verbinden, die mir in diesem Zusammenhang wichtig sind. In der Schweiz gibt es seit Langem den Begriff der Laufbahnberatung. In Deutschland und Österreich ist er praktisch unbekannt: „Laufbahn“ wird meist nur im Zusammenhang mit einer „Beamtenlaufbahn“ gebraucht. Der weiter verbreitete, aus dem Englischen abgeleitete Begriff Karriereberatung wird mit Ehrgeiz, Aufstieg und Management assoziiert.

Die Berufsberatung hingegen richtete sich ursprünglich fast ausschließlich an Jugendliche vor der Entscheidung für eine erste Ausbildung. Die Arbeitswelt ist jedoch komplexer geworden, und der Anteil der Erwachsenen bei Beratungen zum Thema Beruf hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Die klassische Laufbahn oder Karriere gibt es praktisch nicht mehr, immer weniger Menschen können heute ihrem angestammten Berufsfeld bis zur Pensionierung treu bleiben.

Den Begriff „Berufs- und Lebensnavigation“ verwende ich seit zwölf Jahren. Ich bin, wie viele andere Beraterinnen und Berater, auf der Suche nach einem Arbeitsansatz, der inneres Wachstum und äußeres Navigieren in der Welt des Berufs und des Lebens gleichzeitig unterstützt. Die Qualitäten, die wir im Leben suchen, wollen wir oft sowohl im Privaten als auch im Beruf verwirklichen. Live-Work-Balance ist daher ebenso Thema bei der Beratung wie moderne Formen der Projektarbeit oder Fragen

zur beruflichen Selbstständigkeit. Auch das Thema der Zugehörigkeit zur Familie oder zu größeren Gemeinschaften taucht auf.

Kompetenzen der Beratungsperson

Ich gehe daher davon aus, dass eine Beratungsperson auf verschiedenen Ebenen kompetent sein sollte. Auf der individuellen Ebene sollte sie die Hintergründe ihres eigenen Zugangs zur Arbeitswelt reflektieren und im Umgang mit den Klientinnen und Klienten deren Ressourcen erkennen und stärken. Dabei ist es notwendig, die individuellen und kollektiven Metaphern und Glaubenssysteme im Bezug auf die Arbeitswelt zu berücksichtigen, zu relativieren und mitunter zu nutzen.

Dafür braucht es eine Offenheit für alternative Zugänge zur Arbeitswelt. Diese kommt wohl am ehesten zustande, wenn die Beratungspersonen selbst aktiv an sinnvollen Projekten zur Veränderung der Arbeitswelt mitarbeiten. Es gibt in diesem Bereich viele ermutigende Initiativen wie z. B. das Restaurant „Blinde Kuh“ in Zürich.¹ Auch wenn Beratende vielleicht nicht direkt an solchen Projekten beteiligt sind: Zu wissen, dass es diese Projekte gibt und dass wir aufgerufen sind, die Arbeitswelt nicht nur hinzunehmen, sondern auch zu gestalten, ermöglicht eine offene und kreative Haltung für den Umgang mit neuen und ungewöhnlichen Situationen. Natürlich brauchen Beratende auch viel grundsätzliches Wissen über die sozialen, ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen der Arbeitswelt.

Konstruktivistische Zugänge

Grundsätzlich erlebe ich konstruktivistische Zugänge zur Arbeitswelt als hilfreich (siehe dazu auch Nestmann in diesem Band). In meiner persönlichen Berufserfahrung als Berater ist mir schnell bewusst geworden, dass ich „die Arbeitswelt“, wie sie „wirklich“ ist, nie kennenlernen werde. Ich habe, wie alle anderen auch, ein *Bild* von ihr. Diese Erkenntnis kann mein Selbstverständnis als Fachperson kränken, sie bringt aber auch eine Erleichterung. So kann ich meinen Klienten auf Augenhöhe begegnen und ihre Erfahrungen mit der Arbeitswelt als

¹ In einem stockdunklen Raum arbeiten sehbehinderte Menschen für Sehende als Kellner und persönliche Assistenten. Die „Blinde Kuh“ wurde zu einem beliebten Restaurant und Kulturbetrieb.

ebenso wertvoll würdigen wie mein eigenes, praktisch erworbenes oder angelesenes Wissen.

Genauso unbekannt wie die Arbeitswelt ist uns das *Potenzial* der Klienten. Oft liegt dieses an einem Ort, an dem wir es zunächst nicht vermuten würden. Ein Klient zum Beispiel hat Grund zur Annahme, dass mit ihm etwas nicht stimmt, weil er die letzten drei Arbeitsstellen durch Kündigungen verloren hat. Auf Nachfrage finde ich heraus, dass er nie ein Blatt vor den Mund nimmt und Ungerechtigkeiten intern und auch extern anprangert. Diese Eigenschaft ist bei den meisten Arbeitgebern nicht beliebt und auch er hadert damit. Doch nach der Analyse dieses Phänomens kommen wir zu dem Schluss, dass Hartnäckigkeit, Mut und Unbeirrbarkeit persönliche Qualitäten sind und dass diese im richtigen Umfeld nicht als Problem, sondern als Stärke in Erscheinung treten könnten. Das bestätigt seine, anschließend an die Beratung gefundene Dauerstelle als Kampagnenleiter in einer NGO. Er wird dort zu einem geschätzten und beliebten Mitarbeiter.

Beraterinnen bzw. Berater und Ratsuchende haben also mehr oder weniger zutreffende Fantasien über die Arbeitswelt und die individuellen Potenziale. Beide werden aber auch Vorstellungen mit sich tragen, die einer sinnvollen und befriedigenden beruflichen Entwicklung eher im Weg stehen. Dabei sitzen beide immer wieder mächtigen kollektiven Glaubenssätzen auf.

Ethik und Positionierung

Solche oft moralisierenden Glaubenssätze schleichen sich in unsere Arbeit ein, ohne dass wir uns normalerweise darüber Rechenschaft ablegen. Objektiv gesehen sind sie meist weder sinnvoll noch hilfreich. Dies zeigt ein gelungenes Projekt zur „kreativen Veränderung der Arbeitswelt“. Straffällige Jugendliche haben mit ihrer Lebenssituation nicht nur ein Problem, sondern auch ein Lernfeld: Kleinkriminelle sind „Unternehmer“ und in ihrem Alltag haben sie Fähigkeiten trainiert, die sie im richtigen Kontext gewinnbringend und ohne Gesetze zu brechen einsetzen können. Ein Projekt in den USA arbeitet mit diesem Ansatz: Statt die „street experience“ der Jugendlichen als schlecht und falsch hinzustellen und dadurch zu entwerten, entsteht daraus die Basis für eine neue sinnstiftende Identität.

Berufsnavigation arbeitet an der Verbindung zwischen den individuellen Qualitäten, Motivationen und Fähigkeiten auf der einen und den Bedürfnissen der Welt auf der anderen Seite. Ohne nur auf höhere Bildungsschichten zu zielen oder die unschönen Seiten der Arbeitswelt zynisch auszublenden, gehen wir dabei von einer Arbeitswelt aus, die gestaltbar ist. Wir versuchen die individuellen und kollektiven Veränderungsmöglichkeiten auszuloten und im Idealfall zu erweitern. Das kann im Einzelfall auch einmal Solidarität mit einer Person oder Gruppe anstelle von professioneller Distanz bedeuten. So begleitete zum Beispiel ein Hauptschullehrer in Deutschland, dem das Thema Jugendarbeitslosigkeit sehr nahe ging, erwerbslose Jugendliche zu Firmen und stellte sie dort persönlich den Personalverantwortlichen vor. Die Aktion wurde von allen Beteiligten als sinnvoll und wichtig erlebt.

Die Berufsnavigation geht davon aus, dass jeder Mensch ein Recht darauf hat, eine Arbeitsweise anzustreben, die ihm entspricht, an und mit der er wachsen kann. Arbeit soll mehr sein als eine Tätigkeit, die man „gerade noch überlebt“ oder mit der man sich leidlich arrangiert hat. Natürlich gelingt es nicht immer, dieses Ideal zu erreichen. Jede Lebens- und jede Beratungssituation hat ihre ganz eigenen Limitierungen. Als Ausrichtung und Statement erscheint mir dieser Anspruch jedoch in mehrfacher Hinsicht gerechtfertigt. Er transportiert eine Haltung, die Empowerment ermöglicht, und er kann, wenn wir ihm immer wieder – wenn auch nur annähernd – gerecht werden, eine Quelle der eigenen Motivation und des Berufsstolzes sein.

Beratung als kreativer Prozess

All das führt mich zur Grundannahme, dass die Berufsnavigation in erster Linie ein kreativer Prozess ist, der mehr Anteile an Prozess- als an Fachberatung aufweist. Empowerment ist dabei ein Hauptanliegen. Zur Illustration des eben Postulierten stellen Sie sich einen Menschen vor, der in einer sehr unbefriedigenden Arbeitssituation steht. Er ist über 45 Jahre alt und weiß aus der Presse, dass ältere Arbeitnehmer in „der Arbeitswelt“ schlechte Karten haben. Seine Situation und diese Annahmen werden einen negativen Einfluss auf das Bild haben, das er sich von der Arbeitswelt macht. Je negativer aber sein Bild von der Arbeitswelt im Generellen ist, umso mehr Angst vor unsicheren Situationen wird er entwickeln. Diese Angst wird ihn wahrscheinlich eher in der aktuellen unbefriedigenden Situation festhalten, als ihn

anregen, seinen Gestaltungsspielraum trotz allem auszuloten. Damit schließt sich ein Teufelskreis. Diesem Klienten ist jetzt natürlich weder durch naive Ermutigungen noch durch eine Bestätigung seines negativen Bildes über statistisches Fachwissen gedient. Sinnvolles Empowerment ist hier in eine Form von Prozessberatung eingebunden, die hohe Ansprüche an die beratenden Personen stellt: nämlich das einfühlsame Auffangen von Gefühlen der Hoffnungslosigkeit, ohne selber von eigenen negativen Erfahrungen überwältigt zu werden, das behutsame Aufgreifen und Stärken von im Beratungsgespräch angebotenen Ressourcen, das Erlauben von Phasen von Enthusiasmus und Kreativität und das Einbinden dieser neu gewonnenen Energie in sinnvolle Lebensmodelle und konkrete Umsetzungsstrategien.

Phasen der Beratung

Dieses Vorgehen impliziert ein Phasenmodell, das wir aus der Kreativitätsforschung und vielen Planungsmethoden kennen. Dabei verlangt jede Phase andere Herangehensweisen. Ich verwende auch imaginative, expressive und auf Körperempfindungen fokussierte Zugänge. Einige von mir verwendete Übungen finden Sie im Internet unter www.fairwork.com/werkstatt/uebungen.html.

Ich möchte die Phasen anhand einer einfachen Metapher illustrieren. Viele Menschen setzen ihre Kreativität bei ganz alltäglichen Dingen ein, wie z. B. beim Kochen. Wir kommen nach Hause, haben keine Zeit mehr zum Einkaufen und stellen uns der Herausforderung, mit dem, was eben da ist, ein möglichst leckeres Menü zuzubereiten. In der Beratungsarbeit kann es vorkommen, dass ein Klient oder eine Klientin zu Beginn gar nicht die Kraft oder Motivation hat, sich der Herausforderung zu stellen, aus ihren Möglichkeiten ein möglichst passendes Bild zu entwickeln. Wir werden dann erst einmal einen Schritt zurücktreten, eine Tasse Tee trinken und über das Leben im Allgemeinen und die persönlichen Einstellungen dazu plaudern, ohne sofort auf die Aufgabe zu fokussieren.

In der nächsten Phase durchforsten wir den Kühlschrank und den Vorratsschrank und legen alle Dinge, die wir dabei finden, erst mal auf den Tisch. Diese „Auslegeordnung“ nenne ich in der Beratungsarbeit „Standortbestimmung“. In dieser

Phase sind evtl. auch differenzialpsychologische Testverfahren sinnvoll. Sie können auf vergessene Aspekte hinweisen und so zusätzliche Zutaten für das kommende Menü bereitstellen. Doch verlaufen kreative Prozesse nicht linear, sodass die mechanische Passung von Persönlichkeitsprofilen und Berufsbildern aus meiner Erfahrung nur sehr eingeschränkt funktioniert.

Wenn wir jetzt alle Zutaten „auf dem Tisch“ haben, ist das erste Gefühl meist Ratlosigkeit: Zunächst hat der Klient oder die Klientin keine Ahnung, was sich daraus zubereiten ließe. Der jetzt folgende Prozess ist etwas Geheimnisvolles, er fasziniert mich nach 20 Jahren Berufserfahrung immer noch: Irgendwann fügt sich aus den zusammenhanglosen Einzelementen ein neues Ganzes, plötzlich ist das Bild eines „Menüs“ da. Dieses Phänomen der Emergenz ist meist verbunden mit einer Steigerung der Energie. Der Klient oder die Klientin spürt unmittelbar die Lust, mit „dem Kochen“ zu beginnen.

In der nun folgenden Umsetzungsphase kann ein gezieltes Coaching sinnvoll sein, hier werden konkrete Fachfragen wichtig. Aber auch eine Unterstützung in den Konflikten, die jeder Veränderungsprozess fast zwangsläufig mit sich bringt, kann angezeigt sein.

Individuelle Wege

Gerade wenn ein Klient oder eine Klientin aus innerer Überzeugung oder aufgrund äußerer Umstände neue Wege geht und dabei eine Arbeit nicht nur findet, sondern erfindet, kann eine Projektbegleitung Sinn machen. Wie verschlungen und doch aus der Rückschau folgerichtig solche Prozesse sein können, möchte ich zum Schluss mit zwei Beispielen verdeutlichen:

Ein junger Mann bildet sich neben seinem Job als Kellner bei großartigen Lehrern im Bereich Tanz und Theater weiter. Er ist begeistert von den höfischen Tanzformen des Barockzeitalters; außer ihm beschäftigt sich fast niemand mit so einem „abwegigen“ Thema. Menschen, die von etwas begeistert sind, lernen schnell. So wird er in kürzester Zeit zu einem Experten in diesem Feld und nach ersten Projekten und einem schnell wachsenden Beziehungsnetz ist er heute ein gefragter Kursleiter

in Musikhochschulen. Dort gibt er Unterricht in Barocktanz und in den höfischen Traditionen. Diese Seminare sind auch für Musiker interessant, die sich auf Barockmusik und authentische Aufführungspraxis spezialisieren. Auch im Zusammenhang mit Theaterprojekten lese ich ab und zu seinen Namen.

Eine Frau kommt begeistert von einem Arbeitseinsatz im Ausland zurück. Sie stellt fest, dass die Organisation, für die sie dort gearbeitet hat, keine Anlaufstelle in der Schweiz hat. Sie knüpft die richtigen Kontakte, findet Sponsoren und eröffnet die Schweizer Vertretung.

Schlussfolgerung

Dass in modernen Arbeitsbiografien Phasen von Erwerbsarbeit, Erwerbslosigkeit, Selbstständigkeit, Familien- und Freiwilligenarbeit fließend ineinander übergehen können, ist nicht nur eine Herausforderung für die Betroffenen und die Beratungsinstitutionen. Es wird auch zu einer Aufgabe für den Staat, dieser Realität Rechnung zu tragen. Der dafür geeignete gesetzliche Rahmen sollte den Betroffenen ein Gefühl von Sicherheit vermitteln und gleichzeitig flexibel genug sein, um fortlaufende berufliche Veränderungsprozesse zu ermöglichen.

Literatur

Diener, T. (2006): Essenz der Arbeit – die Alchemie der Berufsnavigation. Freiamt: Arbor Verlag