



Berufliche Neuorientierung als Entwicklungsprozess

Ich will seit Jahren aus meinem Job, ich weiß nur nicht was die Alternative sein könnte. (Werbefachmann)

Ich halte meine persönliche Stagnation im Beruf nicht mehr aus. (Ingenieur)

Ich suche nach einer neuen beruflichen Perspektive, ich fühle mich jedoch immer wieder blockiert. (Betriebswirt)

Ich möchte endlich einmal eine berufliche Entscheidung treffen, wo ich das Gefühl habe, dahinter zu stehen. (Ärztin)

Ich bin seit Jahren in ungekündigter Führungsposition im Ausland und suche eine neue Aufgabe. (Jurist)

Meine Frau hat mir gesagt, ich muss etwas an meiner Arbeitssituation tun. Sie kann meine schlechte Laune wegen meines Jobs nicht mehr ertragen. Sie macht sich Sorgen um mich. (Geschäftsführer)

Ich arbeite nur noch und merke ich spüre mich nicht mehr und die Beziehung leidet auch darunter. Früher hat mir Musik noch Spaß gemacht. (IT Spezialist)

Ich habe bereits einen Coach, der sagt mir, was ich tun kann und soll, ich will es, aber es geht nicht. Ich trete auf der Stelle. (Führungskraft in einem Konzern).

Bei uns im Konzern wird Personal abgebaut, eigentlich bin ich froh, ich will schon immer etwas anderes machen, aber was? (Chemiker)

Ich hatte einen Unfall, da habe ich begonnen über mein Leben nachzudenken, ich will so nicht mehr arbeiten. (Vorstandssekretärin)

So oder ähnlich wenden sich Menschen an mich, wenn Sie Kontakt zwecks einer Beratung (coaching) suchen. Viele tragen sich schon seit Jahren mit dem Gedanken, sich beruflich zu verändern. Manche haben dazu bereits viel unternommen und **etwas** blockiert nun den Prozess. Sie brauchen Unterstützung, weil sie wissen wollen, ob sie auf dem „richtigen“ Weg sind bzw. zur Auflösung möglicher Blockaden. Andere wiederum stehen noch ganz am Anfang, sind beruflich unzufrieden und überlegen hin und her, ob und wie sie den Absprung wagen können. Aufgabe hier ist es mit dem Klienten, seine Situation zu untersuchen, zu sortieren und die Person zu befähigen, eine Entscheidung zu treffen. Manche sind bereits entschieden und wollen Begleitung, einen Scout, einen Lotsen, den sie regelmäßig oder bei Bedarf in Anspruch nehmen. Die Ausgangssituation von jedem ist verschieden wie auch die Ressourcen unterschiedlich sind. Zusätzlich ist zu beachten, dass jeder seinen eigenen Rhythmus und seine Art zu lernen hat.



Brigitte Scheidt

In der Regel werde ich von Klienten gezielt angesprochen, weil Sie sich von meinem Ansatz, berufliche Neu- und Umorientierung als Entwicklungsprozess zu begreifen, angesprochen fühlen. Ich möchte Sie mit diesem Ansatz und meinem Phasenmodell bekannt machen und einen Eindruck von meiner Arbeit als Karriereberaterin zu diesem Thema geben.

1. Was treibt Menschen, sich beruflich grundlegend zu verändern?

„Das kann doch beruflich nicht alles gewesen sein“, diese Überlegung kennen viele und sind nicht alleine damit. Das bestätigen die Ergebnisse, die das Unternehmen Gallup GmbH seit 12 Jahren in seinen Untersuchungen über die Zufriedenheit am Arbeitsplatz u. a. in deutschsprachigen Ländern erhebt. Für 2005 hat Gallup ermittelt, dass nahezu jeder fünfte (18%) Mitarbeiter in Deutschland bereits die innere Kündigung eingereicht hat. Der Anteil derjenigen Mitarbeiter, die keine oder nur geringe emotionale Bindung zu ihrem Job haben, ist seit Jahren in etwa gleich hoch und beläuft sich aktuell auf 87%. Danach haben nur 13% eine hohe emotionale Bindung an ihre berufliche Aufgabe bzw. an ihr Arbeitsumfeld und gegenüber ihrem Arbeitgeber.

Insbesondere nach einigen Jahren Berufstätigkeit ist eine berufliche Standortbestimmung, auch eine Neuorientierung nicht außergewöhnlich. Viele wollen, andere müssen sich neu orientieren. Einige überlegen - wie die Eingangszitate zeigen - sogar *ganz etwas anderes zu machen*, trotz oder wegen der Situation am Arbeitsmarkt.

Gründe für diese Überlegungen sind: Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, die permanente Veränderung der Berufswelt, der verstärkte Druck und die kritische Situation auf dem Arbeitsmarkt. Hinzu kommt: Die Berufswahl unterliegt zu Beginn unserer Laufbahn selten wirklicher Sachkenntnis. Das Wissen um die eigenen Fähigkeiten, Wünsche und Bedürfnisse ist noch gering wie auch das Zutrauen in die eigene Wahrnehmungsfähigkeit. Wir folgen daher häufig:

- dem Rat Anderer: *Werde Beamter/ Banker, das ist sicher. Werde Lehrerin, das ist gut, wenn Du mal Kinder hast.*



- den familiären Traditionen: *In unserer Familie wird man Jurist, Arzt, Theologe, Kaufmann oder Handwerker,*
- oder - nehmen, was sich anbietet: *Kaufleute/ Ingenieure braucht man demnächst, wie die Prognosen zeigen*

Einige Jahre später lässt die Aussicht, die nächsten 10, 20, 30 Jahre eine Tätigkeit auszuüben, die uns nicht (mehr) interessiert, die uns Unbehagen bis Magenschmerzen bereitet, in uns den Wunsch nach beruflicher Veränderung entstehen. Manch einer begreift auch die (drohende) Arbeitslosigkeit oder eine Kinderpause durchaus als Chance neue berufliche Möglichkeiten in Betracht zu ziehen. Wieder andere sind damit konfrontiert in ihrem erlernten Beruf keine Perspektive zu haben und sehen in einer beruflichen Neuorientierung neue Potenziale. Die unterschiedliche Ausgangssituation bestimmt auch Themen des Beratungsprozesses.

2. Was ist bei persönliche Veränderung zu beachten?

Spielt jemand mit dem Gedanken, sich beruflich neu zu orientieren, „*etwas anderes zu machen*“, sind von Freunden aber auch von vielen professionellen Beratern häufig zu hören Empfehlungen wie: *Sie müssen eben nur herausfinden, was Sie wollen, Stärken und Schwächen analysieren, eventuell Hobbys und Talente aufgreifen und dann Schritt für Schritt Ihre Ziele realisieren.* Weit verbreitet ist die irriige Meinung, dass grundlegende persönliche Veränderungen – auch im beruflichen Bereich - primär eine Frage von Einsicht und Wille sei, mit der Folge, **dass von Menschen häufig etwas verlangt, ja erwartet wird, was sie so (noch) nicht leisten können.**

Die Reduktion auf Wollen und Tun ist aus psychologischer Sicht immer zu kurz gegriffen, wenn es um Veränderung geht, die die Person betreffen. Zwischen der intellektuellen Einsicht oder **dem Wollen und der Umsetzung liegen oft Welten.** Diese Erfahrungen machen Menschen jeweils auf für sie relevanten Gebieten. Für den einen geht es um das Aufgeben des Rauchens, um dauerhaft abzunehmen, für den anderen, darum, *Nein* sagen zu lernen wieder andere tun sich schwer, sich aus einer unbefriedigenden, ja gewalttätigen



Beziehungen zu lösen. Selbst wenn wir „es“ wirklich wollen, vernünftig finden, gelingt es uns nicht, die guten Vorsätze in die Tat umzusetzen. Sind wir einfach willensschwach? Nein, diese beliebte Erklärung greift aus psychologischer Sicht erneut zu kurz. Überzeugungen (*Das schaffe ich sowieso nicht*), Loyalitäten (*Alle in unserer Familie sind dick*) oder Reaktionsbildungen (*Ich lass mir doch nichts vorschreiben*) torpedieren – meist heimlich - die vom Kopf angestrebten Veränderungen. Sie sind viel mächtiger als unsere Vernunft. Das jeweilige Verhalten mag sich für Außenstehende nicht erschließen, ja geradezu unklug sein, im Kontext des Individuums, seiner biographische Lerngeschichte und seinen Schlussfolgerungen über sich und die Welt macht es Sinn. Eine für die Person wesentliche Veränderung des Verhaltens oder der Situation lässt sich daher nicht primär per Beschluss herbeiführen. Das trifft explizit auch auf grundlegende berufliche Veränderungen zu. Mögliche Klärungsfragen sind: *Kann ich mir wirklich vorstellen als X tätig zu sein? Und: Wofür ist es gut, dass es so bleibt, wie es ist?*

Persönliche Veränderungen verlaufen weder linear, noch sind sie rational steuerbare Prozesse

Nur wenn ein Mensch eine grundlegende (berufliche) Veränderung

- ❖ **für sich persönlich als möglich** sieht,
 - ❖ mit seinen Werten und Haltungen zur Welt im Einklang bringt und
 - ❖ sie vor relevanten Dritten (Partner, Familie) vertreten kann,
- dann wird sie wirklich diskutabel und kann zugelassen werden, um sie nach und nach in die Persönlichkeit zu integrieren.

Wenn Sie sich auf den Weg einer Neuorientierung machen wollen, sollten Sie wissen, dass Sie sich auf einen persönlichen Entwicklungsprozess einlassen. Zweifel, Ängste und Umwege, die zu diesem Findungsprozess dazu gehören, sind notwendig und daher normal. David A. Nadler beschreibt Veränderungsprozesse in seinem Buch (*Champions of change*, 1998, San Francisco) mit den Worten: „Change is a mess.“ Das Wissen um das Wesen von Veränderungsprozessen hat folgerichtig entsprechend Konsequenzen für die effektive Begleitung von Neu- und Umorientierungsprozessen.



3. Wieso fordert eine berufliche Neuorientierung den ganzen Menschen?

Wenn wir gefragt werden: *Was machen Sie?* Ja, sogar auf die *Frage: Wer sind Sie?* antworten viele: *Ich bin Arzt, Lehrer, Juristin, Banker.* Neben den Berufsbezeichnungen antworten wir mit Titel (Dr., Prof.), Rang (Direktor, Admiral), Funktionen (Vorsitzender des Arbeitskreises). Wiederum verwenden wir als Verb **sein**.

So drücken wir schon sprachlich aus, dass wir den Beruf direkt als Teil von uns begreifen. Er ist Teil unserer **Identität**. Vergleichbares gibt es auch in anderen Sprachen (*I'm a teacher*, je **suis** professeur). Dieser Zusammenhang gilt vermutlich für unseren Kulturkreis.

Immer dann, wenn von Identität gesprochen wird, meinen wir den Kern oder den vermuteten Kern einer Person, das was uns ausmacht.

Die berufliche Tätigkeit wird im Allgemeinen als ein wesentlicher Teil der Identität gesehen. Daraus ergeben sich Implikationen für das Handeln im Alltag. Jeder kennt sicherlich Bekannte oder Freunde, die durch ihre Ausbildung, durch ihre Tätigkeit stark geprägt sind und daraus Status und Habitus ableiten. Besonders deutlich wird dies bei Ärzten und Juristen (Robe, Kittel, Fachsprache). Überlegen Sie, unsere Tätigkeit, unsere Ausbildung hat uns gelehrt die Welt aus einer bestimmten Sicht zu betrachten. In interdisziplinärer Zusammenarbeit werden die selektiven Sichtweisen deutlich. Den gleichen Sachverhalt (nehmen wir ein Haus, ein Grundstück) sieht ein Ökonom, ein Sozialarbeiter, ein Bauherr, ein Architekt, ein Sozialplaner, ein Pfarrer durch seine jeweilige Brille. Was ist Ihr Blick?

Wenn also der Beruf für viele Teil ihrer Identität ist, dann folgt zwingend daraus, dass eine berufliche Um- und Neuorientierung einen entsprechenden Wechsel der beruflichen Identität, ein neues Selbstverständnis bedeutet. Entgegen der verbreiteten Idee eines **formbaren Ichs** gilt:

Eine grundlegende berufliche Neu- wie Umorientierung ist weder per Beschluss herstellbar, noch verläuft sie linear. Neben dem Lernen von



neuem fachlichen Know-how erfordert sie notwendigerweise auch immer einen persönlichen Entwicklungsprozess an dessen Ende eine entsprechende neue berufliche Identität steht, eine die zu dem Einzelnen passt.

Dies ist die Voraussetzung, damit eine wirkliche berufliche Neuorientierung, die mit dem Betreffenden im Einklang steht, gelingt. Deswegen beschreibe ich den Prozess gerne mit sich neu (er-)finden.

Ein Jurist, der überlegt, Antiquitätenhändler zu werden, sollte sich beispielsweise vorstellen können, für sich selbst und gegenüber anderen, als Händler von kostbaren alten Gegenständen aufzutreten. „Ich bin Jurist“ ändert sich dann in „Ich werde/bin Antiquitätenhändler“. Vergleichbares gilt beim Wechsel eines Angestellten in die Selbständigkeit. Nicht allein dass man selbstständig arbeitet, macht einen Menschen zum Selbstständigen. Man muss sich auch als ein solcher begreifen, um als Unternehmer wirklich handeln zu können. Wirklich erfolgreich wird jemand nur dann sein, wenn er sich mit seinem Tun identifizieren kann, wenn es *sein Ding ist, für das er brennt*.

Eine **Zweite Karriere** anzustreben, sich für neue auch unbekannte berufliche Möglichkeiten zu öffnen, bedeutet, sich auf Veränderungen einzustellen. Für viele Menschen ist der Beruf wie bereits betont, ein sehr bedeutsamer Teil des Lebens. Aus der Arbeit gewinnen Menschen neben dem Einkommen, u. a. Sinn, Bestätigung, Status, soziales Umfeld bis hin zu Freundschaften. Bereits ein einfacher Arbeitgeberwechsel kann ein solches Gleichgewicht in Frage stellen. Die Suche nach einem neuen Beruf, einem anderen Betätigungsfeld bringt folgerichtig größere Veränderungen mit sich. Eine solche Entscheidung will wohl überlegt sein. Ich definiere eine berufliche Neu- bzw. Umorientierung als Kritisches Lebensereignis. Dazu zählen u. a. Heirat, Schwangerschaft, Geburt, Trennung, Pensionierung, Umzug in eine fremde Stadt, kurz und gut, es handelt sich um Wegkreuzungen, an denen sich unser Leben ändert. Die Anforderung an uns besteht darin, Neues in unser Leben und unsere Lebensgeschichte zu integrieren.

Damit verbunden sind häufig starke Gefühle, die von Verunsicherung, Abwehr, Aufregung, Depression, bis hin zu Freude, Euphorie und Hoffnung reichen.



Gemeinsam ist diesen Ereignissen: Wir wissen nicht wirklich, was auf uns zukommt. Häufig „funktioniert“ das vorhandene Verhaltensrepertoire nicht mehr. Neues ist noch nicht entwickelt, die Situation ist notwendigerweise zunächst labil. So erklären sich auch diese häufig starken emotionalen Reaktionen: wir bewegen uns auf unbekanntem Gebiet.

Scheinbare Selbstverständlichkeiten und Glaubenssätze werden in Frage gestellt. Je nach Persönlichkeit und zusätzlichen Stressfaktoren wirken solche Erfahrungen beunruhigend bis erschütternd. Das Wort Krise (krinein) stammt aus dem Griechischen und bedeutet: scheiden, auswählen. Das Chinesische bedient sich zweier Schriftzeichen um die Bedeutung a) Gefahr und b) Chance zu unterscheiden. Schon solche sprachlichen Ableitungen weisen darauf hin, dass Krisen nicht per se etwas Schlechtes sind. Vielmehr sind sie oft die Voraussetzung um von Altem abzulassen, Neues zuzulassen und sich das Gelernte zu Eigen zu machen.

Auch bei einer beruflichen Neuorientierung besteht die Herausforderung ergo darin, sich neu zu sich und seinem Umfeld zu positionieren. Das meine ich mit sich neu (er-)finden.

4. Phasenmodell - Neues entdecken, neu überprüfen, neu auswählen

Trotz aller individueller Unterschiede, die dem unterschiedlichen biographischen Hintergrund geschuldet sind, unterliegen Veränderungsprozesse gemeinsamen Gesetzmäßigkeiten und Regeln. Aufbauend auf meiner psychologischen und psychotherapeutischen Erfahrung habe ich für diese spezielle Arbeit ein fünfstufiges **Phasenmodell zur Selbstveränderung** bei beruflicher Neu- und Umorientierung entwickelt.

In jeder dieser Phasen sind bestimmte Aufgaben zu leisten. Sowohl die Handlungsebene „Was ist jetzt zu tun?“ wie die Selbstkonzeptebene „Was ist bei mir jetzt dran, mit welchem persönlichen Thema muss ich mich jetzt auseinandersetzen?“, werden dabei berücksichtigt. Im Gegensatz zum klassischen Bildungsverständnis "Lernen auf Vorrat", handelt es sich um eine Form des Lernens, die sich am konkreten Leben orientiert und durch die jeweiligen Anforderungen bestimmt wird.

Das Modell ermöglicht es mir als Karriereberaterin wie auch meinen Klienten, eine Einordnung vorzunehmen, wo sie gerade stehen. Dies gibt Sicherheit bei



all der Unsicherheit, den ein solcher Prozess mit sich bringt. Umwege und Blockaden gehören dazu und sind daher berücksichtigt. Das Modell ist nicht linear zu verstehen, wie auch die Abbildung zeigt. Machen Sie sich auf Schleifen gefasst. Sie machen in der Regel Sinn, der sich meist in der Rückschau erschließt.

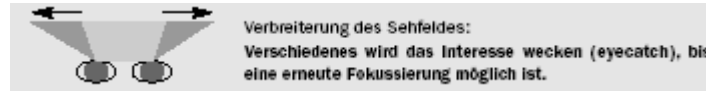
Trennungsphase

Eine Unzufriedenheit mit der Situation am Arbeitsplatz besteht. Aufgabe in dieser Phase ist es, eine Bestandsaufnahme der vorzunehmen: *Was macht mich unzufrieden? Kann ich es ändern? Kann ich mich arrangieren? Wie lange? Was ist mir wichtig? Welchen Preis bin ich bereit zu zahlen, wenn ich bleibe, wenn ich gehe?* Habe ich mich gegen eine Trennung entschieden, ist zu klären: *Was kann ich als Ausgleich zu der belastenden Arbeitssituation tun?* Habe ich mich dafür entschieden, müssen die Voraussetzungen geprüft werden: *Wie sieht es mit den Ressourcen aus?* Dazu zählen neben Geld aber auch meine Erfahrungen in der Bewältigung anderer Veränderungssituationen aber auch Freunde, Gesundheit, Fähigkeiten u. v. m. Insbesondere ist es notwendig mein Vorhaben in meinem sozialen Umfeld einzubinden, das bedeutet z. B. klare Absprachen mit meinem Partner treffen.

Unabhängig, ob ich real kündige, eine Stundenreduzierung anstrebe, ein Sabbatjahr nehme oder ob ich innerlich kündige, es ist Zeit sich zu verabschieden, es geht um loslassen - und das ist auch traurig! Jede Veränderung, selbst, wenn ich mich freue, bedeutet auch etwas anderes aufzugeben. Angenommen, Sie wollten schon immer In New York leben und gehen nun beruflich dahin. Sie lassen Freunde, Verwandte, ihre Sprache und Kultur zurück. Auch Sie müssten bei aller Freude diverse Anpassungsprozesse leisten. Gehe ich, weil ich resigniert bin, weil ich meine Vorstellungen nicht (mehr) realisieren kann, dann kann die Trennung sehr schmerzhaft und kränkend sein. Eine Anpassungsleistung besteht darin, die Gegebenheiten anzunehmen. Ich muss z.B. hinnehmen dass ich nicht mehr wichtig bin, andere an meine Stelle treten. Für die Beratung gilt auch hier: Genau zu unterscheiden, was ist los, was ist dran?



Öffnungsphase



Im Gegensatz zu einer gezielten Karriereplanung in Verbindung mit einem Stellenwechsel, hilft Strategie uns hier wenig weiter, denn jetzt weiß ich noch nicht, was mich wirklich interessiert. Die Haltung sollte zunächst absichtslos sein, ansonsten bewegt man sich schnell auf Gebieten, die man sowieso schon kennt. Ich brauche mehr Stoff, um wählen zu können. Da gilt es Fremdes, bisher Ausgeschlossenes zu entdecken. Bildlich ausgedrückt: **Wir müssen unser Sehfeld erweitern.** *Was gibt es sonst noch auf der Welt? Was hat mich früher schon immer interessiert? Was macht mir Freude? Wann spüre ich meine Aufregung?* Bei der ersten Berufswahl folgen wir wie eingangs erwähnt häufig den Empfehlungen von Eltern, Lehrern oder Berufsberatern. Wenn man später das Gefühl hat, *das ist es nicht*, gilt es das Eigene überhaupt erst zu entdecken. Dabei helfen Fragestellungen wie: *Wann und wo spüre ich meine Energie? Worauf bin ich neugierig?* Achtung: familiäre Loyalitäten und Delegationen, Regeln können Neuem entgegenstehen: *Dürfen wir uns denn überhaupt lösen?* Will man sich ernsthaft neu orientieren, muss man in erster Linie einen freien Kopf haben. Wenn ich weiterhin 50 Stunden arbeite, habe ich kaum Möglichkeiten Neues zu zulassen.



Suchphase

Die Suchphase. Ich habe mittlerweile bestimmte Ideen entwickelt und Themenfelder aufgetan, die ich spannend finde. Jetzt geht es darum, diese unter die Lupe zu nehmen, um zu prüfen, ob sie halten, was ich mir verspreche: *Bin ich bei näherer Betrachtung wirklich noch interessiert?* Die Haltung hierbei *nenne ich* »Kosten und Schmecken«. So entwickle ich Kriterien für meine spätere Wahl. Ich nehme Kontakt auf zu Bereichen, die mich interessieren. Ich spreche mit Leuten, die dort tätig sind, versuche, eine Hospitation, ein Praktikum zu machen. Wir spüren dabei, wo unsere Energie wirklich ist. Hält das Interesse an? Es geht ums Tun, hinaus in die Welt zu gehen, um mögliche Bereiche zu untersuchen und meine Reaktion darauf zu spüren.



Um zu einer Auswahl zu kommen, muss der Sehwinkel wieder verkleinert werden.



Findungsphase

In der Suchphase habe ich ausprobiert, ich habe herausgefunden, was mich anspricht und wo mein Interesse anhält. Jetzt geht es darum, darauf zu vertrauen, dass diese Welt einen Platz für mich hat – und bereit zu sein zuzupacken, wenn sich Angebote auftun, denn meine Mühen werden belohnt werden (ernten). Häufig muss man das Suchen aufgeben, damit man finden und zugreifen kann. In den vorangegangenen Phasen ging es um die Öffnung des Seh winkels. Jetzt ist wieder eine Verengung (Focussierung) angesagt, denn es geht darum auszuwählen. Ein kleiner Auftrag, ein Vortrag, eine Assistenz, ein Lehrauftrag in dem gewählten Bereich und ich habe nun die Chance im Feld zu prüfen: Was passt? Was fehlt mir, was müsste dazu kommen?

Zielphase

In der Zielphase geht es schließlich darum, dass ich das, was ich gewählt habe und machen will, an den Markt und den Mann bringe. Insbesondere ist zu klären in welcher Form. Will ich das angestellt oder selbstständig tun? Hier bin ich an dem Punkt, eine normale Bewerbung abzuschicken, ein Geschäft aufzubauen, einen businessplan zu schreiben etc. - und natürlich nachzjustieren.

5. Einblicke in meine Arbeitsweise

Bevor ich auf einige Themen und typische Blockaden eingehe, hier einige grundsätzliche Anmerkungen zu meiner Arbeitsweise. Wie andere Karriereberater auch versuche ich mit Menschen, die in meine Praxis kommen herauszufinden, worum es eigentlich geht. Ich lasse erzählen bzw. stelle die üblichen Klärungsfragen:

Geht es um einen Wechsel? Geht es um eine Neuorientierung? Was sind ihre Vorstellungen? Was wurde bisher unternommen? Wie erklären sie sich ihre Gefühle und Lage? Was sagt die Familie? Warum sind sie unzufrieden mit ihrer Arbeit? Womit genau? Mit ihrer Tätigkeit? Ihrem Umfeld? Ihrem Vorgesetzten? Sind sie über- oder unterfordert oder fühlen sie sich fehl am Platz? Gibt es körperliche Reaktionen? Wie ordnet der Klient dies ein? Ich frage nach ihrem



Handlungsspielraum entsprechend der drei Kriterien: love it, change it, leave it. Können sie die berufliche Situation im Unternehmen verändern? Wie hoch ist der Preis? (change it). Wollen/können/müssen Sie sich arrangieren oder aushalten? Wie lange? Wie hoch ist der Preis? (love it). Wenn der Preis dieser beiden Möglichkeiten ihnen zu hoch erscheint, dann sollten sie sich Gedanken über Alternativen machen (leave it.) Auch hier stelle ich die Frage nach dem Preis. Analog versuche ich die Situation zu erfassen, wenn jemand bereits in einer anderen Phase des Prozesses ist. Auch in meiner Praxis befassen sich Klienten also mit ihrer Berufslaufbahn, ihren Wünschen, Werten, Gehaltsvorstellungen, in welcher Währung Erfolg gemessen wird usw.

Wie Sie feststellen werden, betone ich immer wieder: Eine berufliche Um- und Neuorientierung fordert die ganze Person. Was heißt das für die Karriereberatung? Mein Augenmerk ist darauf gerichtet, dass berufliche Neuorientierung für die Betroffenen eine doppelte Anforderung darstellt.

- a) Im Gegensatz zu anderen Kritischen Lebensereignissen gibt es meist wenige/keine positiven Vorbilder. **Er/sie muss also einen Weg finden und kann sich nicht an anderen orientieren.**
- b) Während die meisten Eltern sich freuen, wenn Sohn oder Tochter heiraten oder ein Kind bekommen, ist dies nicht unbedingt der Fall, wenn der Sohn/die Tochter überlegt z.B. die Kanzlei, Praxis, den Betrieb aufzugeben. **Er/sie muss einen eigenen Weg entdecken, sich damit identifizieren und sich im Gegensatz zu den realen und verinnerlichten Erwartungen von Außen stellen.**

Diese Differenzierung macht erneut deutlich, wieso es zu Blockaden kommt, wieso zwischen Wollen und Umsetzung Welten liegen. Immer dann, wenn zwischen der inneren Welt und Außen die Passung nicht stimmt, geht es nicht weiter. Hier setze ich an.

Zum Wesen von Veränderungsprozessen gehört, dass sie verunsichernd sind. Je nach Person ist das Angstlevel höher oder niedriger, die Fähigkeit mit unstrukturierten Situationen umzugehen mehr oder weniger geübt. Wie gehe ich mit Unerwartetem um? Liebe ich Überraschungen? Habe ich ein starkes Kontrollbedürfnis? Das sind wesentliche Unterschiede für einen Prozess, der



nicht klar zu planen ist, der Lernen und Flexibilität erfordert. Menschen bringen sich und damit ihren biographischen Hintergrund wie ihre Lerngeschichte mit. Sie sind selbstbewusst, schüchtern, zögerlich, ungeduldig, regelorientiert, unkonventionell. Die einen haben schon früher schwierige Situationen bewältigt, andere weniger. Einige haben ein stabiles soziales Umfeld, andere nicht, dafür genügend innere Stärke. Diese unterschiedlichen Ressourcen bestimmen den Verlauf des Prozesses. Wünsche zu entdecken, heißt nicht automatisch, sie leben zu dürfen. (Habe ich gelernt, *Du musst bescheiden und zurückhaltend zu sein*, ist es beispielsweise schwierig den Weg „auf die Bühne“ zu finden). Gerade auf der Selbstkonzeptebene sind daher individuell oft neue Erfahrungen erforderlich, um den nächsten Schritt machen zu können. Dazu gehören Stärkung des Selbstwertgefühls, Konfliktfähigkeit, Gewährsein für die eigenen Befindlichkeiten wie die eigenen Fähigkeiten.

Die Verantwortung für das Ergebnis des Prozesses hat der Klient. Daher hat er immer die Möglichkeit abzubrechen, sich anders zu entscheiden. Ich weiß nicht, was für ihn gut ist. Ich stelle Fragen, interveniere, damit er entdecken kann, was sein Weg ist. Meine Aufgabe ist es, ihn an den nächsten Entwicklungsschritt heranzuführen, der notwendig und ihm von seinen Ressourcen her möglich ist. Lernen findet an den Grenzen statt. Dazu gehört, ein Gewährsein für sich und die eigenen Muster zu entwickeln (*Wie trickse ich mich aus?*), Überzeugungen zu hinterfragen (*Die anderen werden mich ablehnen, wenn...*), Loyalitäten zu überprüfen (*Ich muss es meinem Vater recht machen.*). Neue Erfahrungen (z.B. Konflikte sind überlebbar) gilt es in die innere Realität einzubauen u. v. m..

Bei aller Individualität gibt es wichtige Themen bzw. Blockaden, auf die besonders zu achten ist. Ich habe sie einzelnen Phasen zugeordnet kommen, wobei sie können in allen Phasen vorkommen.

a) Typische Blockade in der Trennungsphase.

Gefühle ausblenden.

Sich zu trennen, etwas aufzugeben, was einem wichtig ist, ist emotional immer auch belastend. Insbesondere, wenn Menschen gekündigt worden sind, wenn ihr Wissen nicht mehr gefragt ist, ist dieser Aspekt zu berücksichtigen. (Gilt vergleichbar bei mobbing, burn out, u. ä.) Draußen zu sein, die Entwertung von Gelerntem oder Lebenserfahrung zu erleben, ist in der Regel immer kränkend. Oft behindert die oder auch die nicht zugelassene Kränkung in Verbindung mit



der dahinter liegenden Wut und Trauer, das Einlassen auf (notwendige) neue Perspektiven. Manche Menschen fühlen sich offen oder heimlich als Opfer, „mit ihnen wird gemacht“. Sie gehen darüber hinweg und laden uns Berater ein, ihnen zu folgen. „*Was gewesen ist, ist gewesen. Da kann man sowieso nichts machen. Jetzt heißt es vorwärts zu denken*“. Bei solchen Redensarten werde ich immer misstrauisch und kläre, ob dies stimmig ist. Menschen wenden viel Energie auf, Verletzungen - und hierum handelt es sich – nicht zu spüren. Dies Bestreben ist unabhängig von Bildung und Status. Ein beliebter Abwehrmechanismus besteht darin zu erklären, warum etwas so ist. (Rationalisierung). Niemand soll oder möchte gerne leiden. Nur, **was ist, das ist**. Wenn jemand eine Wunde hat, hilft es auch nichts sie zu ignorieren. Sie heilt schneller, wenn man sie behandelt. Je stärker wir versuchen, unsere Gefühle scheinbar vernünftig beiseite zu schieben, umso hartnäckiger sind sie in der Regel und torpedieren die gewollten Aktivitäten. Die vernünftigen Argumente: *Du musst doch einsehen, es ist doch nichts zu ändern* usw. sind aus der Sicht des Betroffenen nur scheinbar vernünftig, denn Gefühle bedürfen weder einer Berechtigung, noch unterliegen sie einem „richtig“ oder „falsch“. Gefühle sind da oder nicht da. Indem man ihnen Raum gibt, werden sie bearbeitbar.

Es gilt: Wer sich als Objekt fühlt, kann nicht handeln! Wer in seiner Kränkung, seinem Trotz, seiner Trauer verharrt, ist nicht offen für Perspektiven. Erst wenn wir uns vorstellen können, Einfluss auf die jeweilige Situation haben, können wir wieder zum Agenten in eigener Sache werden.

Zuhören kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung zu. Ich werde zur **Zeugin** des erlebten Unrechts, der unfairen Behandlung, enttäuschter Hoffnungen. Wichtig ist, dass die Gefühle Raum haben und ihnen **Ausdruck verliehen** wird. Ich greife dabei gerne auf Rituale zurück, bzw. erfinde sie mit dem Klienten. Menschen sind oft ambivalent, unterschiedliche Gefühle ringen teilweise miteinander. Kurz und gut: es gibt ein Gefühlswirrwarr, und die scheinbare Vernunft sagt z.B. *Stell Dich nicht so an*. In Form einer Dialogarbeit rege ich an, ihnen eine Stimme zu geben. Ziel ist es, dass der Klient sich mit seinem Gefühl identifiziert und es wirklich erlebt. Die Intensität der Gefühle (z.B. Wut) überrascht dann die Betreffenden, zumal, wenn sie sie zuvor nicht gespürt haben. Wenn die Gefühle zugelassen werden, wird Energie frei, die ansonsten zur Unterdrückung aufgewendet wird. Die Gefühle selbst



können kontrolliert ausgelebt werden und die Energie kann auf Neues gerichtet werden.

b) Typische Blockade in der Öffnungsphase

Ambivalenzen nicht ertragen können.

Gibt es zu Beginn eine große Anfangszuversicht, so kann diese schnell kippen. Es ist wie die Angst vor der eigenen Courage. Die Verunsicherung ist immer wieder schnell präsent. Die Befassung mit sich selber, seinen Überzeugungen wie das Erleben von Neuem hat seine Wirkung. Wir werden dünnhäutiger, das ist notwendig und normal, damit Neues Platz hat. Gerade Menschen, die stark leistungsorientiert, relativ ungeduldig sind und (heimlich oder offen) wenig Zutrauen zu sich haben, tendieren dazu, den Prozess zu unterbrechen und den nächst besten Job anzunehmen, der sich anbietet. Lieber eine Entscheidung als keine. Manchen Menschen können das „Nichtwissen“ schlecht auszuhalten und hadern mit sich, sie seien nicht schnell genug, sie müssten doch „können“. Hier ist die Aufgabe der Beratung zur Geduld zu ermutigen, die Funktion der Ungeduld offenzulegen, die Realität einzuführen und immer wieder zu erklären, was passiert und dass das gefühlsmäßige Auf- und Ab normal ist. Mit den Klienten zusammen ihren Handlungsspielraum erkundigen und Kriterien zu erarbeiten, wann sie die Notbremse ziehen sollten, wirkt ebenfalls unterstützend.

c) Typische Blockade in der Suchphase

Nicht auswählen können

Eine typische Blockade zum Ende der Suchphase besteht darin, **nicht auswählen zu können**. Die Betroffenen haben das Gefühl, ihnen geht es an den Kragen. Sie probieren zwar viel aus, aber wenn es darum geht, sich festzulegen, dann schwindet ihre Energie, sie sehen sich nach neuen Perspektiven um. Sie verzweifeln und die Berater mit ihnen. Immer ist etwas verkehrt oder noch nicht genug. Dahinter steht die Angst, etwas zu verpassen bzw. festgelegt und damit gefangen zu sein. Man stelle sich einen voll gedeckten Tisch vor. Alles ist wunderbar, es gibt so vieles: Die Tarte, den Braten, diverse Vorspeisen. Und da ist einer, der umrundet den Tisch immer und immer wieder, *denn es könnte immer etwas anderes besser sein*. So kann



man auf Dauer verhungern! Die Betroffenen wirken teilweise sehr getrieben, weil sie Angst haben, *etwas zu verpassen*. In ihrer Angst, etwas zu verpassen, oder eine falsche Entscheidung zu treffen, verpassen sie häufig die Gegenwart - die einzige Zeit in der wir leben können. Stattdessen eilen sie von einem Thema zum nächsten Thema oder kreisen in ihren Gedanken. Es ist wichtig, sie anzuregen, sich auf eine Sache zu konzentrieren, Aufgaben zu stellen, in denen Geduld geübt wird und im Hier und **Jetzt** zu sein. Ferner fehlt es manchem an dem notwendigen Biss, der Aggression, die für eine Auswahl notwendig ist. Sie sind gefangen in ihrer Ambivalenz. Diese Menschen müssen den Tatbestand, dass auch **sie** Fehler machen können in ihr Selbstbild integrieren, ebenso dass Auswahl keine Festlegung auf immer und ewig bedeuten muss.

d) Typische Blockade in der Findungsphase

Es ist nicht genug

Es ist noch nicht genug ist das Thema einer weiteren Blockade. Es handelt es sich meist um hochleistungsbereite Menschen, zu deren Muster es gehört, sich fürchterlich anzustrengen, mit der Tendenz zum Perfektionismus. Sie haben meist mehrere Ausbildungen absolviert haben, können schlecht „nein“ sagen und wollen es richtig machen. Die Betroffenen können daher oft nicht aufhören, weiter zu suchen. An dieser Stelle fehlt das Vertrauen in sich (dass sie genügend getan haben) und in die Welt (Die Welt erleben sie häufig feindlich), und dass sich in dem ausgewählten Feld Möglichkeiten für sie auf tun werden. Das hindert sie zu zupacken. Finden kann ich meist erst, wenn ich aufhöre zu suchen. Es ist hilfreich die Realität einzuführen, indem wir gemeinsam aufstellen, was alles getan worden ist und es bewerten. Auch die Hinzuziehung der Meinung von Angehörigen kann unterstützend sein. Manchmal „verbiete“ ich beispielsweise weiter zu suchen. Natürlich kann es im Einzelfall auch notwendig sein, sich erneut mit dem Thema Selbstwert auseinander zu setzen. Manche Menschen brauchen aber auch nur, das Okay, „Du hast genug getan, alles im Grünen Bereich“, um ihren Weg nach kurzer Draufsicht, in ihrer eigenen Wahrnehmung bestärkt, fortzuführen. Dies gilt für alle Phasen.

6. Resumé



Brigitte Scheidt

Sich beruflich neu zu orientieren erfordert einen Lernprozess der besonderen Art. Er stellt große Anforderungen an die Person z.B. hinsichtlich Flexibilität und Ich-Stärke.

Ein starkes Regelkorsett, ein mangelndes Vertrauen in sich selbst, erschwert bzw. verhindert eine erfolgreiche Neu- oder Umorientierung. Fähigkeiten Talente, positive Wahrnehmung durch andere können noch so groß sein, entscheidend ist: *Welche Überzeugungen habe ich über mich und die Welt?* So gibt es hochtalentierte Menschen, deren Selbstbild im krassen Gegensatz zu ihren Möglichkeiten stehen. Für eine berufliche Neuorientierung ist eine professionelle Begleitung nicht zwingend erforderlich. Wenn man merkt, man tritt auf der Stelle, ist es keine Schande, sich die Unterstützung bei einem Profi zu holen.

Wenn es um persönliche Veränderungsprozesse geht, ist der Einsatz psychologisch therapeutisches Wissen gefragt. Mein Ansatz bietet Anregungen, was auf der Personenseite vermehrt zu bedenken ist.

Bei der von mir beschriebenen Karriereberatung handelt es sich ausdrücklich nicht um Therapie, sondern um das Nutzen von therapeutischem Know-how, um Klienten, zu befähigen, eine berufliche Neuorientierung erfolgreich zu bewältigen. Mit dem Blick auf die innerpsychischen Prozesse ergänzt er Ansätze wie den von Bolles (Wege zum Traumjob) , in dem er die innere Logik von persönlichen Veränderungsprozessen berücksichtigt und Wege aufzeigt notwendige Blockaden aufzulösen.