

Meike Beseke

## Ganzheitliche Karriereplanung versus selbstwert-vernichtende Machermentalität

Werteorientierte personenzentrierte Karriereberatung – ein zeitgemäßes und erforderliches Gegengewicht zur gängigen Karriereberatung



Meike Beseke  
mb@karrierebegleitung.de

Sozialwissenschaftlerin (BA), Master of Counselling: Personenzentrierte Beratung (MA), Personenzentrierte Beraterin (GwG), selbstständige Karrierebegleiterin für Erwachsene in eigener Praxis und Leiterin von Gesprächs-/Selbsterfahrungsgruppen für das ZIM Benrath (Zentrum für Prävention und Integrative Medizin), Gründerin und Moderatorin der XING-Gruppe „Personenzentrierte Beratung & Therapie“

*Herr K. ist Anfang 40 und ein sogenannter High-Potential. Seit fünf Jahren angestellt als Projektmanager in einem Großkonzern sitzt er nunmehr schon zwei Jahre lang gezwungenermaßen an einem ihm zugewiesenen „Fensterplatz“: mit einem gesperrten Zugang zum Intranet. Ohne Telefonschluss isoliert von den Kollegen. Ohne Aufgabe, geschweige denn mit eigenem Projekt. Es gilt Anwesenheitspflicht, die durch sein tägliches offensichtliches Auftauchen in der Kantine erfüllt wird. Herr K. hofft seit zwei Jahren darauf, dass man ihm wieder ein Projekt zuteilt. Das Unternehmen hofft, dass er endlich von sich aus kündigt.*

### Wieso braucht es Karriereberatung?

Die heutige Arbeitswelt ist durch Firmeninsolvenzen, -auswanderungen und -fusionen geprägt. Das Ergebnis der Weltwirtschaftskrise, von dem letztlich die vielen „Randfiguren“ der Arbeitswelt betroffen sind, hat viele „Gesichter“: Zeitarbeit, Arbeitnehmervermittlung, Abgeltung und Arbeitszeitkonten. Dem jüngsten Modell der Kurzarbeit folgen oft Massenentlassungen. Die stets währende Angst und der Versuch, den Anforderungen der Umwelt gerecht zu werden, führen unter anderem bei den betroffenen Personen zu Verzweiflung, Unsicherheit, Orientierungslosigkeit, Selbst-Entfremdung bis hin zu Krankheitsbildern wie Depression, Erschöpfungszustände und Burnout. Ich vermute, dass die Dunkelziffer derjenigen, die aus o.g. Gründen bereits unter dem Erschöpfungssyndrom oder Depressionen leiden, eine Zahl erreicht hat, der wir mit unserem Angebot der beraterisch/therapeutischen Unterstüt-

zung kurz- bis mittelfristig kaum nachkommen können. Und immer noch, so scheint es mir, ist es nicht gesellschaftskonform, sich mit seinen Nöten und Sorgen durch beraterische oder therapeutische Hände begleiten zu lassen: erst recht nicht in der Berufswelt! Aber die Zahl derjenigen, die einen Karriereberater oder Coach in Anspruch nehmen, steigt.

*So ist es auch bei Herrn K., der bei unserem Kennenlerngespräch vor knapp einhalb Jahren, wie ein Häuflein Elend wirkend in einem meiner Beratungssessel saß, die Teetasse fest umklammernd und zögerlich, aber äußerst sachlich von seiner beruflichen Situation berichtete. Er suche Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung, denn er habe so langsam den Eindruck, es „ginge nicht so richtig weiter“. Aber er habe auch keine Ahnung, wo er anfangen solle.*

### Hohe Erwartungen von vielen Seiten

Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitern, dass sie ein hohes Maß an Flexibilität, Entwicklungs-Fähigkeit, -Potential sowie -Bereitschaft, Mut, Durchhaltevermögen, Zielsicherheit, Engagement und Selbst-Einschätzungsfähigkeit mitbringen. Das private Umfeld misst mitunter den Wert der Person an Attributen wie dem beruflichen Status, aber auch der Geselligkeit und Lockerheit, dem persönlichen und beruflichen Erfolg. Viele Menschen erwarten von sich selbst Top-Leistungen, die in der Regel das Umfeld als solche mitdefiniert. Diese Erwartungen stehen in Korrelation zu den Grundbedürfnissen des Individuums nach Selbstbestimmung, Integrität,

Kontakt und Wertschätzung, Erhalt des Lebens, Existenzsicherung, Herausforderungen, Verluste und Erfolge zu feiern, wie u.a. Rosenberg sie in ähnlicher Art formulierte.

Die äußeren Wirkfaktoren, wie Erwartungen (Bring Leistung! Mach Karriere! Halte Deinen Status!), gesellschaftliche Werte (Jeder muss/kann Vollzeit arbeiten! Arbeitslos = Versager) und faktische Gegebenheiten (Stellenabbau, Arbeitsprofilveränderungen) prallen auf die genannten Grundbedürfnisse der Person. Diese Konflikt-Inkongruenz führt

1. zu (Karriere-)Beratungsbedarf und aus meiner Sicht
2. insbesondere zum Bedarf nach personenzentrierter Begegnung.

### Zum heutigen Verständnis des Begriffs „Karriere“

Ich verstehe heute unter *Karriere* einen integrativen und bedeutsamen Teil des Lebens und der Lebensplanung. *Karriere* steht für den beruflichen Weg, für Lebensziele, Werte, persönliche Entwicklung und im engen Kontext zur Frage nach dem „Sinn des Lebens“. Karriere und Lebenswege sind uneingeschränkt individuell und unterliegen einer als stimulierend, aber auch manchmal bedrohlich empfundenen Dynamik. Die Qualität der Karriere ist abhängig von der individuellen Bedeutung für die betreffende Person in Bezug auf die persönliche Entwicklung, Entfaltung, Erfolg, gesteigerte Verantwortung und Einfluss, Freiheit, Glück und eine ausgewogene Lebensgestaltung.

### Die große Herausforderung den eigenen Weg zu gehen

Aus meiner nun bald zehnjährigen Erfahrung im Feld Karriereberatung, scheint mir der gemeinsame Nenner vieler Klienten zu sein, dass die enormen Anforderungen und Erwartungen des Umfelds kaum noch Raum lassen, die eigenen Vorstellungen, Wünsche, Ziele und Träume wahrzunehmen. Der Begriff der Selbst-Entfremdung und der Wunsch nach Selbst-Wahr-Nehmung bekommen ein Gesicht.

*Entsprechend ging es damals Herrn K.: Zu Beginn unseres einhalbjährigen Beratungsprozesses be-greift er seine Situation kaum. Es fällt ihm schwer den Zusammenhang zwischen sich als Person und der derzeitigen beruflichen Situation zu sehen bzw. anzuerkennen. Sein Selbstkonzept, dem die „Macher-Mentalität“ entspricht, und seine Erfahrungen mit seinem direkten Umfeld (Ehefrau, Familie, ehemalige Studienkollegen und Freunde), die ihn ausschließlich als erfolgreichen Manager sehen, erlauben es ihm nicht, sich und seine Gefühle wahr-zu-nehmen. Für mich war spürbar, wie hilflos, gedemütigt und am Ende seiner Kräfte er sich fühlte und wie orientierungslos er bezüglich seiner Zukunft war. Nachdem er mich das erste Mal aufsuchte und ich ihm personenzentriert begegnete, folgte er zunächst für knapp acht Wochen dem Lockangebot seines Arbeitgebers, „testweise“ eine Outplacementberatung (s.u.) aufzusuchen. Er entschied sich letztlich gegen die Outplacementberatung: Man würde ihn als Person dort im Gesamtkontext nicht wahrnehmen. Dann lieber selber zahlen, aber dafür eine individuelle Begleitung auf seine Bedürfnisse hin ausgerichtet bekommen!*

### Über die Notwendigkeit einer personenzentrierten Karriereberatung

Ich konnte diese Entscheidung auf der Basis meiner beruflichen Entwicklung bestens nachvollziehen: Nachdem ich während meines Erststudiums einige Jahre die ersten Erfahrungen bei Personalberatungsunternehmen im Bereich der Führungskräftevermittlung gesammelt hatte, folgte der Einstieg als festangestellte Karriereberaterin in einer von Deutschlands führenden Outplacement Beratungsunternehmen. Outplacement steht für die Karriereberatung von Menschen in der beruflichen Neuorientierung. Die Firmen bezahlen das Beratungsprogramm, das in der Regel einen Teil der Abfindung und einen gewissen Schutz vor Klagen dieser Mitarbeiter darstellt. Neben der fachlichen Beratung in Sachen Selbstmarketing werden diagnostische Testverfahren (Persönlichkeitstest

wie 16PF, Rosenzweig, BIP etc.), diverse Workshops, Arbeitsräume und meist ein Sekretariatsservice angeboten. Menschen wie Herr K. werden hier massenhaft beraten. Konzeptionell wird Gleichem mit Gleichem begegnet, was ich als Lösung „erster Ordnung“ verstehe: Die in hohem Maße standardisierte Karriereberatung ist auf möglichst schnelle Lösungen für eine gewinnbringende Leistung hin ausgerichtet. Der Klient erfährt hier wie er sich – gemessen an bestimmten Standards – einordnen und bestmöglich „vermarkten“ kann.

Ich fragte mich damals allerdings, in wie weit es tatsächlich hilft, wenn man einem Klienten mit einem Beratungsansatz begegnet, dessen Kredo „höher, schneller, weiter“ ist. Zeigte nicht auch zudem die aktuelle Arbeitsmarktsituation mehr denn je, dass „mehr vom Gleichen“ nicht die ultimative Lösung sein kann? Aus meiner Sicht **muss** Karriereberatung auch und vor allem die Individualität jedes Klienten berücksichtigen. Diese Lösung „zweiter Ordnung“ kann im Grunde genommen nur eine „am Menschen orientierte“ Beratung sein: eine *personenzentrierte Karriereberatung*, weg von der Objektbezogenheit, Problemanalyse und Lösungsvorgabe, hin zum Individuum.

Als personenzentrierte Beraterinnen und Berater zielen wir darauf ab, die Klientinnen/Klienten mit all ihren Fähigkeiten (Aktualisierungstendenz) und Bedürfnissen (Bedürfnis nach positiver (Selbst-)Beachtung) anzunehmen und sie in ihrer Tendenz nachhaltig zu unterstützen. Die *personenzentrierte Karriereberatung* wirkt dauerhaft und versetzt den Klienten in die Lage einen aktuellen Konflikt zu lösen und gleichzeitig für weitere Konflikte gewappnet zu sein.

Die grundlegenden und entscheidenden Merkmale der *personenzentrierten Karriereberatung* sind:

1. Auf Bewertung und Analyse durch den Berater wird verzichtet.
2. Ausschließlich die Klientin/der Klient ist Experte seiner selbst. Die Beraterinnen/Berater sind

rin/der Berater ist ausschließlich Experte ihrer selbst.

3. Beratungsziel ist, dass die Klientin/der Klient in echten Kontakt mit sich selbst und seinen Zielen kommt.
4. Der entscheidende Wirkfaktor der Beratung liegt in der Beziehung zwischen Klient und Berater.
5. Die gelebte und für den Klienten spürbare Haltung des Beraters ist wertschätzend, empathisch und kongruent.

## Zentrale Begriffe der personenzentrierten Karriereberatung

### Das Selbst / Ideal-Selbst – und die Karriere

Das strukturelle Schlüsselkonzept in Rogers Persönlichkeitstheorie ist das Selbst. Alle gemachten Erfahrungen des Menschen und seine diesen Erfahrungen beigemessenen Bedeutungen bilden das Selbst. Der Mensch entwickelt eine Idee von sich selbst, das sogenannte Selbstkonzept. Das Gewahrsein des Seins und Handelns entwickelt sich durch die Interaktion mit der Umwelt zum Selbstkonzept. Das Selbstkonzept ist ein „Wahrnehmungsobjekt im eigenen Erfahrungsfeld“. (Rogers, 1991, S. 57)

Das Ideal-Selbst beschreibt das Selbstbild, das ein Mensch gerne von sich hätte: die Idealvorstellung vom eigenen Selbst. Somit wird anerkannt, dass der Mensch sowohl ein Konzept vom so wahrgenommenen Ist-Zustand des eigenen Selbst, als auch eine Vorstellung von einem Idealzustand seiner selbst hat. (Pervin et al, S. 220)

Der Mensch verbringt einen Großteil seiner Lebenszeit in der Auseinandersetzung mit seiner „persönlichen“ Karriere und seiner Ideal-Vorstellung davon. Somit gilt die Karriere in all ihren Teilen und Bedeutungszusammenhängen als überaus wichtiger Einflussfaktor auf das Selbstkonzept. Die Erfahrungen bewusst wahrzunehmen und anzuerkennen, so wie sie sind und abgebildet werden, können durch eine personenzentrierte Karriereberatung unterstützt werden.

### Inkongruenzerleben

Inkongruenz meint eine Diskrepanz zwischen Selbstkonzept und organischer Erfahrung. Der entstehende innere Konflikt lässt sich so erklären, dass

*„die Aktualisierungstendenz eine konfuse und zweideutige Rolle spielt. Auf der einen Seite wird das Selbstkonzept durch diese Tendenz unterstützt, wenn die Person danach trachtet, das Bild, das sie von sich selbst hat, zu verbessern. Zur selben Zeit strebt der Organismus danach, seinen Bedürfnissen nachzukommen, die möglicherweise sehr unterschieden sind von den bewussten Wünschen und dem Selbstkonzept der Person. Dieser Konflikt [...] ist die Grundlage für Angst. Das Selbst bewegt sich in die eine Richtung, der Organismus in die andere.“* (Rogers, 1980, S.214)

Im Kontext der beruflichen Erfahrungen, im Laufe der Karriere, kommt es immer wieder zu Inkongruenzerleben. Wie oft erlebt ein Mensch Angst, Angst zu Versagen, z. B. vor einem Vortrag oder einer bestimmten an ihn herangetragenen Aufgabe und leugnet diese Angst jedoch, um letztlich den „Job nicht zu gefährden“ oder um nicht an der Angst zu zerbrechen. Oder der Mensch erlebt bewusst oder unbewusst völlige Unzufriedenheit, Überforderung, Unterforderung, Distress, Erschöpfung, Langeweile, Desinteresse, was aber nicht zu seinem Selbstkonzept (Macher, Manager, Vertrauensmitarbeiter, etc.) passt.

*Im Falle von Herrn K. wurde im Laufe des Beratungsprozesses deutlich, wie besonders sein Ideal-Selbst im Konflikt zu seinen aktuellen Erfahrungen stand. Nach ca. 20 Beratungssitzungen wurde ihm deutlich, dass er „eigentlich gar nicht mehr in dieser Welt leben will.“ Wenn es nach ihm ginge, würde er ganz andere Dinge tun, reisen, etc. Aber ohne Zielsetzung und Masterplan zu sein, passe nicht in „seine Welt“.*

*Um Inkongruenzen dieser oder ähnlicher Art aufzulösen und es nicht zu einer „chronischen“ Fehlbewertung und krankmachenden Verstellung kommen zu lassen, bedarf es eines personenzentrierten Gegenübers. Durch meine ihn uneingeschränkt annehmende und akzeptierende Art, wurde es Herrn K. besser möglich, seine Gefühle wahr und ernst zu nehmen, sich zu akzeptieren und so sein Selbstkonzept zu erweitern und fortlaufend Inkongruenzen nach und nach aufzulösen. So konnte er immer besser seine Bedürfnisse nach Ruhe und Entspannung wahrnehmen und sich „Gutes“ tun, was er sich zuvor nicht erlauben konnte und was schließlich zu Depressionen geführt hatte.*

### Aktualisierungstendenz

Das personenzentrierte Menschenbild besteht vor allem aus der Annahme einer jedem Organismus innewohnenden Tendenz sich zu erhalten und zu entfalten: der Aktualisierungstendenz. Wir vertrauen auf die Tatsache, dass der Kern des Menschen auf die positive Entwicklung hin ausgerichtet ist und sie durch das natürliche Bedürfnis nach Beachtung gefördert wird. Mit der Tendenz ist die vorwärtsgerichtete Kraft gemeint, die selbsterhaltend und selbstentfaltend ist und – wenn sie nicht behindert, blockiert, fehlgeleitet wird – auch sozial, da wir Menschen in sozialen Zusammenhängen leben. (frei nach Gabriele Isele, Erläuterungen per E-Mail im Mai 2009)

Die Erfahrungen in der Arbeitswelt stehen dem dargestellten Menschenbild üblicherweise entgegen. Zwischen dem personenzentrierten Menschenbild und der Realität der Arbeitswelt klafft häufig eine große Diskrepanz. Fehlende Förderung, Missgunst, Ellbogen-Mentalität, „am kurzen Zügel gehalten zu werden“, Forderungen nach Verhaltensweisen, auch wenn sie gesundheitsgefährdend sind (60 Stundenwochen sind „normal“), überzogene Zielvorgaben und ähnliche Phänomene begegnen dem Menschen auf seinem Karriereweg stetig.

*Es bedarf keiner ausführlicheren Erklärung, dass das Verhalten des Arbeitgebers von Herrn K. mehr als behindernd auf seine Aktualisierungstendenz wirken musste.*

### Beziehungstheorie: „vom Du zum Ich“

Der Wirkfaktor des Personenzentrierten Ansatzes ist das besondere Beziehungsangebot des Beraters. Im Entwicklungsprozess der Klientenzentrierten Psychotherapie hat sich herausgestellt, dass „der therapeutische Erfolg nicht in erster Linie von der Ausbildung in Techniken oder von Fachkenntnissen abhängt, sondern vielmehr vom Vorhandensein bestimmter Einstellungen auf Seiten des Therapeuten.“ (Rogers, 1980, S. 192) Der Mensch wird vom Du zum Ich, sein Selbst wird durch die Begegnung mit einem Gegenüber ausgebildet.

Rogers stellte fest:

*„Ich bin zu folgender Meinung gekommen: je mehr ein Individuum verstanden und akzeptiert wird, desto besser ist es in der Lage, die falschen Fassaden fallen zu lassen, mit denen es dem Leben begegnet, und desto mehr neigt es dazu, sich in eine Vorwärtsrichtung zu bewegen. Ich möchte in diesem Punkt nicht missverstanden werden. Ich habe kein euphorisches Bild von der menschlichen Natur. Ich weiß, dass Individuen aus Abwehr und innerer Angst sich unglaublich grausam, destruktiv, unreif, regressiv, asozial und schädlich verhalten können. Es ist dennoch einer der erfrischendsten und belebendsten Aspekte meiner Erfahrung, mit solchen Individuen zu arbeiten und die starken positiven Richtungsneigungen zu entdecken, die sich auf den tiefsten Ebenen bei ihnen wie bei uns allen finden.“* (Rogers, 1961, S. 42)

Als personenzentrierte Karriereberaterinnen/-berater versuchen wir aus Überzeugung diesen Kern des Menschen zu erfassen, der ihn zu einer positiven Entwicklung und Entfaltung führt. Derartige Erfahrungen dürften im Gegensatz zu denjenigen stehen, die der Klient in der Regel im Berufsleben macht.

Die personenzentrierte Karriereberatung bildet also eine Art Gegengewicht zu einem Umfeld, das den Klienten in der Regel umgibt: Eine Umwelt, die sich viel mehr an Unternehmenszielen, dem Börsenindex o.ä. und nicht am Menschen mit seinen individuellen Bedürfnissen orientiert. Die personenzentrierte Karriereberatung bietet einen Raum, in dem „Entschleunigung“ möglich gemacht wird. Es ist ein Raum, in dem eine echte, akzeptierende und empathische Begegnung stattfindet, mit der Beraterin/dem Berater als Gegenüber und letztlich mit sich selbst.

### Die besonderen Merkmale der personenzentrierten Karriereberatung

Personenzentrierte Karriereberatung findet auf unwegsamen und schwierigen beruflichen wie privaten Wegstrecken statt. Sie ist individuell, bedarfsorientiert sowie impuls- und haltgebend. Wir richten uns in der personenzentrierten Karriereberatung ebenso auf den Inhalt, die individuellen Themen, Gegebenheiten und Erwartungen des Klienten. Wir berücksichtigen die individuellen Bedürfnisse und Ziele des Klienten und arbeiten dementsprechend. Wir nehmen den Klienten ernst, indem wir das Zentrum seiner Wirklichkeit in den Mittelpunkt stellen. Dies bedeutet auch, dass wir uns als Beratende als kritische, besorgte oder mitfiebernde (gleichwohl nicht unmittelbar betroffene) Gegenüber verstehen.

### Die Zielsetzung der personenzentrierten Karriereberatung

Die Zielsetzung der Beratung ist aus meiner Sicht auf zwei Ebenen zu sehen. Zum einen bedeutet dies, stark kontextbezogene Themen zu bearbeiten und zum anderen die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Inhaltlich benenne ich hier eine Auswahl von Themen, die in der personenzentrierten Karriereberatung bearbeitet werden:

- die persönlichen Merkmale für Erfolg zu identifizieren und auch in den Kontext zur Realisierbarkeit zu stellen

- das persönliche Wertesystem der Klientin/des Klienten zu klären und die Möglichkeiten, dies entsprechend im Berufsalltag leben zu können zu überprüfen und neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten zu entwerfen
- die Frage nach der beruflichen Orientierung, dem nächsten Karriereschritt, durch eine persönliche Bilanzierung zu bearbeiten, Ist- und Wunsch-Situation zu klären und die Zukunftsperspektive zu entwickeln
- Sicherheit und Erfüllung im Berufsalltag durch die Auseinandersetzung und Identifizierung von Störfaktoren und der Entwicklung von Möglichkeiten für einen konstruktiven Umgang damit zu finden.

Ein immer wichtiger werdendes Thema für die meisten Klientinnen/Klienten der Karriereberatung, ist das Thema der Work-Life-Balance. Durch ein differenzierteres Verständnis des Spannungsfeldes zwischen Beruf und Privatleben soll auch hier ein Abbau von Spannungen hin zu einer Harmonisierung der Lebensbereiche erreicht werden.

Als übergeordnetes Ziel wird immer die Persönlichkeits-Entwicklung der Klienten verstanden. Das Idealbild der „fully functioning person“ gilt – wie in vielen anderen Bereichen auch – hier als Leitmotiv. Zu den ineinanderfließenden Zielen bezogen auf die Persönlichkeitsentwicklung zählen folgende:

- Den Klientinnen/Klienten soll der Zugang und ein verbessertes Verständnis für das eigene Empfinden, die eigene Gefühlswelt und das Verhalten in Beziehungen ermöglicht und erleichtert werden. Authentizität- und Wirkungsbewusstsein sind insbesondere für Fach- und vor allem Führungskräfte immer wieder Thema der Beratung.
- Die nachhaltige Sensibilisierung und Steigerung der Selbst-Reflexion und Selbst-Wahr-Nehmung, des Selbst-Verständnisses, des Selbst-Wert-Gefühls und des Selbst-Bewusst-Seins sowie letztlich der Selbst-Sicherheit und Selbst-Ständigkeit sind wünschenswerte Ergebnisse.

- Die (Wieder-)Entdeckung und Entfaltung der eigenen Ressourcen sowie ein
- verbesserter Umgang mit Konflikten, Stress und Widerständen gehören ebenfalls zu den Beratungszielen.

**Die Wirkfaktoren personenzentrierter Karriereberatung**

Die Wirkung der personenzentrierten Karriereberatung beruht auf einer Kombination aus dem besonderen Beziehungsangebot und der Beziehungsgestaltung sowie dem angemessenen fachlichen Rat.

Das bedeutet, dass wir als Berater dem Klienten in personenzentrierter Haltung und im Vertrauen auf das dem PZA-immanenten Menschenbild begegnen. Zudem bringen wir fachliches Wissen und unsere Erfahrungen in die Beratung ein. Dies kann personalpolitisches, arbeitsmarkt betreffendes oder branchenspezifisches Wissen sein, das wir der Klientin/dem Klienten als zusätzliches Know-how zur Verfügung stellen. Die Beraterin/der Berater kann sich als besonderer Wissensträger für bestimmte dieser Bereiche einbringen, nicht jedoch als Experte mit alleinigem Anspruch auf Richtigkeit. Letztlich ist der Berater mit seinem Wissen vielmehr eine Art Sparringspartner und bringt seinen „Rat“ als Angebot ein. Der Klient besitzt in der personenzentrierten Karriereberatung jederzeit die Freiheit, das Wissen des Beraters in seine Überlegungen einfließen zu lassen und abzuwägen, inwieweit er Vorschläge etc. des Beraters annimmt bzw. ablehnt. Als personenzentriert Beratende verstehen wir den Klienten als „Experten seiner selbst“. Nur er kann wissen, wie sein richtiger Weg aussieht, wie er das Arbeiten in einem Großkonzern empfindet und ob er sich in einer Leitungsposition letztlich wohl fühlt. In der Karriereberatung bringt sich die Beraterin/der Berater mit seinen speziellen Fachkenntnissen ein, um Wissenslücken beim Klienten zu schließen. Hier sind

Fragen zu sinnvollen und Erfolg versprechenden Bewerbungsstrategien (Aufbau und Selbstdarstellung durch den Lebenslauf, in Kontaktbörsen und im Kontaktnetz, sinnvolle Bewerbungswege), Kommunikationsmodelle (Mitarbeiter/-

nen mir eine persönliche Meinung möglich ist. Wie Abbildung 1 zeigen soll, ordne ich bestimmte Ansätze und Methoden der personenzentrierten Karriereberatung („pz KB“) eher zu, als andere, die mir eher unpassend erscheinen und bei denen ich eine Integration eher kritisch oder schwierig, bis hin zu unmöglich betrachte. Anschließend begründe ich diese Einschätzungen.

**Systemischer Ansatz**

Der systemische Beratungsansatz erlaubt es der/dem Beratenden, einen differenzierten Blick auf das System der Klientin/des Klienten zu werfen. Im Kontext der Karriereberatung ist das zum Beispiel der Blick auf das direkte, den Klienten umgebende Team, bestehend aus Mitarbeitern oder Kollegen, Vorgesetzten

oder Weisungsbefugten. Befindet sich der Klient beispielsweise in der beruflichen Umorientierung oder mitten im Bewerbungsprozess, ist der Blick auf in Frage kommende Organisationen, Institutionen und Unternehmen und deren Subsysteme wie Abteilungen sinnvoll.

*So kamen im Zuge der Beratung von Herrn K. unter anderem immer wieder folgende Fragen auf: Im Vorstellungsgespräch werden mehrere Interviewer zugegen sein: Wie werte ich die unterschiedlichen Erfahrungen/Begegnungsqualitäten mit diesen? Welchen Einfluss hätten bestimmte Personen und Abteilungen auf meine zukünftige Position und meine Freiheit? Welchen Einfluss hat meine Frau, Familie und mein Bekanntenkreis auf meine (beruflichen) Entscheidung?*

Es wäre gerade in der Karriereberatung grob fahrlässig, dem den Klienten umgebenden System nicht ausreichend Raum der Auseinandersetzung zu geben.

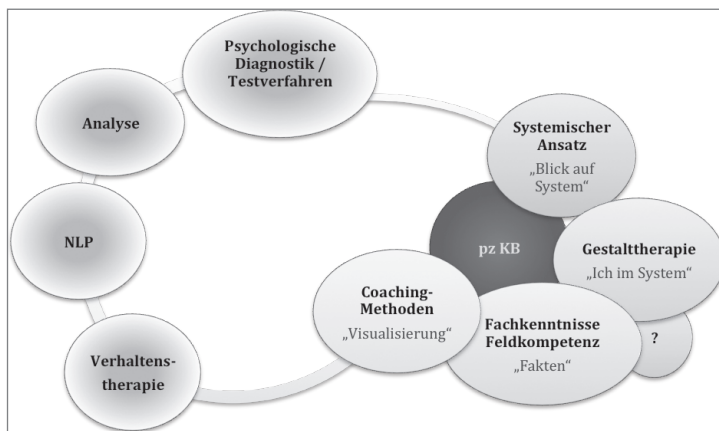


Abb. 1 „Über die Möglichkeiten und Grenzen der Integrierbarkeit weiterer Ansätze/Methoden in die personenzentrierte Karriereberatung.“

Vorgesetztenengespräche, Kommunikationsstil in Konfliktsituationen) oder Umgang mit Personalberatern gemeint.

**Über die Möglichkeiten und Grenzen der Integrierbarkeit weiterer Ansätze/Methoden in der personenzentrierten Karriereberatung**

Rogers forderte, förderte und wünschte sich zu Lebzeiten stets, dass die Theorie des PZAs weiterentwickelt würde und in der Praxis neue Erkenntnisse Einfluss auf die Entwicklung des PZA nehmen sollten. Seit vielen Jahren wird der PZA weiter entwickelt, und es finden Untersuchungen zu den Möglichkeiten und der Kompatibilität von weiteren Ansätzen mit dem PZA statt. Dazu möchte ich u.a. auf Kriz und auch Slunecko, die sich stark mit dem Bezug systemischer Ansatz/PZA auseinandersetzen oder Leslie Greenberg mit seiner erfahrungsorientierten Psychotherapie verweisen.

Ich werde hier nur jene Ansätze und Methoden aufführen, die mir persönlich im Zuge der Praxis in der Karriereberatung bereits begegnet sind und zu de-

## Gestalttherapie

Der Einsatz gestalttherapeutischer Methoden kann als erlebnisaktivierender Ansatz dazu beitragen, dass der Klient ein verbessertes Verständnis von „sich im System“ erhält. Sie können dazu beitragen, dass die Auseinandersetzung noch „erlebbarer“ oder „spürbarer“ wird, in dem der Fokus auf die körperliche Erfahrung im Hier und Jetzt als Spiegel der Wirklichkeit gerichtet wird.

„Typische“ kritische Situationen im Berufsleben sind beispielsweise überhöhte Nervosität, Unsicherheit vor bestimmten Ereignissen oder Erschöpfung.

*Auch Herr K. kamen gestalttherapeutische Elemente zugute, als er beispielsweise die Möglichkeit hatte, sich in drei verschiedene Varianten seiner beruflichen Zukunft (Tätigkeit in einem Konzern vs. kleines Beratungsunternehmen vs. Auszeit und Doktorandum) symbolisiert von drei verschiedenen Stühlen einzufühlen.*

## Coachingmethoden

Es gibt eine ganze Reihe von Coachingmethoden und Techniken, die dazu dienen sollen, teils spielerisch, teils sehr systematisch oder besonders anregend Fragestellungen zu bearbeiten. Mittels Visualisierung auf Papier oder Flipchart werden Gedanken sortiert und Visionen erarbeitet (z.B. Mindmapping, Landkarten, Werte-Kompass) oder verschiedene Positionen und Perspektiven eingenommen und ausprobiert. Coachingmethoden können die Beratung sehr beleben, auflockern und helfen, Blockaden aufzulösen oder Angst vor bestimmten Themen nehmen. Ich möchte darauf hinweisen, dass zum einen ein kreativer Umgang mit Techniken dieser Art nötig ist, da die Methoden in den seltensten Fällen wie gelernt 1:1 adaptierbar sind. Des Weiteren bergen neu kennen gelernte Methoden die Gefahr, dass man sie „unbedingt einmal“ in die Beratung einbringen und ausprobieren will! Der Einsatz kann dazu führen, dass sie vom Klienten und seinem Prozess ablenken und uns Berater auf „die falsche“, nämlich unsere eigene Fahrte zu bringen.

*In den ersten Wochen der Beratung Herr K.s arbeiteten wir auf dessen Bitte hin viel mit Mindmapping, Stiften und Papier. Später auch mit dem visualisierten „Inneren Team“. Im Laufe des Prozesses wurden „Hilfsmittel“ dieser Art immer unnötiger. Zum einen ordne ich diesen Umstand der Wirkung der personzentrierten Haltung zu und zum anderen meinem wachsenden Vertrauen in eben diese und somit Mut auf Verzicht von Methoden.*

## Fachkenntnisse und Feldkompetenz

Der Klient sucht in Zeiten der Auseinandersetzung mit seiner Karriere, die oft mit Unsicherheit verbunden ist, einen Berater, der einen besonderen Zugang zu diesem Thema hat und über besondere Erfahrungswerte zum Thema Beruf und Karriere verfügt. Zudem erhoffen sich viele Klienten von uns, dass wir über besondere Kontakte (Thema: „Vitamin B“ wie Beziehungen, Wissensträger, Netzwerk) verfügen.

Wir sind als Berater in der Lage, neue und innovative Zugangswege zu eröffnen. Aber: Es gibt keinen Berater, der „alle“ Branchen kennt, weiß, welche Wege die einzig erfolgversprechenden sind. Unser spezielles Wissen kann prozessbeschleunigend sein, wenn es beispielsweise um die aktuellen und sinnvollsten Job- und Kontaktbörsen, technische Methoden zur Informationsgewinnung geht. Mit unserer Kreativität und Freude am gemeinsamen Erkunden und Entwickeln von individuellen Lösungswegen arbeiten wir mit dem Klienten.

Mit dem Fragezeichen in der Grafik möchte ich die Unvollständigkeit der Auflistung symbolisieren und biete so Raum für die Überprüfung und Ergänzung um weitere Gebiete.

Was hat mich dazu bewogen, die Analyse, NLP, Verhaltenstherapie sowie psychologische Testverfahren/ Diagnostische Mittel/ Methoden als eher unpassende Bereiche für eine Integration in eine personzentriert definierte Karriereberatung einzuordnen? Ansätze, die in ihrer Grundhaltung und Herangehens-

weise unserem personzentrierten Menschenbild sowie unserem Vertrauen in die Aktualisierungstendenz widersprechen, sind schlichtweg nicht integrierbar. Wir als personzentrierte Berater legen den Fokus auf die Aktivierung der im Menschen von Natur aus vorhandenen Ressourcen und nicht auf ein Problem, eine Störung o.ä.. Das ist der Kern, der grundlegende Unterschied, der personzentrierten zu den meisten anderweitig zu findenden Angeboten der Karriereberatung.

Jegliche Methoden, Ansätze, Techniken, die in irgendeiner Form eine bewertende oder unnachgiebige Haltung oder Grundeinstellung des Beraters fördern/ermöglichen oder dem Klienten auf irgendeine manipulierende oder untransparente Art und Weise begegnen, schließen sich aus meiner Sicht zwangsläufig aus. Weiterhin scheinen mir teilweise die genannten Verfahren dem Berater eine Expertenstellung hinsichtlich der Einschätzung des Klienten und seines „Problems“ und deren Lösung sowie bezogen auf die Richtigkeit von Zielvorstellungen etc. zu erlauben.

Ansätze, die sich darauf beziehen, das (gestörte) Verhalten des Menschen zu analysieren, um es entsprechend zu korrigieren, widersprechen unserem personzentrierten Menschenbild. Manche Ansätze mögen Teile des PZAs adaptiert haben, reißen diese Teile jedoch meist aus dem Gesamtkontext oder verwechseln die personzentrierte Haltung mit einer anwendbaren Technik!

Ich möchte an dieser Stelle noch auf die Erkenntnisse über die Möglichkeiten der Integrierbarkeit verhaltenstherapeutischer Techniken in personzentriertes Handeln von Michael Gutberlet hinweisen, die er im Rahmen eines Workshops darstellte. Nachzulesen sind diese im Artikel von Ursula Reinsch, GwG-Zeitschrift 1/2007, S. 17ff.

Personzentrierte Karriereberatung schließt ergänzende Ansätze und Methoden nicht aus. Sie ist keineswegs stur, festgefahren und starr. Jedoch überprüft der gewissenhafte personzentrierte Karriereberater genau, welche Ergänzungen

die Kriterien erfüllen, um die wachstumsfördernde Wirkung seiner Haltung nicht zu stören.

### Bedingungen für die Integration von weiteren Methoden und Ansätzen

Generell gilt, dass zusätzliche Ansätze, Methoden und Techniken bestimmte Bedingungen erfüllen *müssen*, um in die *personenzentrierte* Karriereberatung integriert werden zu können:

1. Ausnahmslos müssen sie die individuellen Bedürfnisse des Klienten befriedigen und ihnen dienen und auf seine individuellen Anlagen hin ausgerichtet sein.
2. Sie dienen der Erschließung neuer Zugangswege und der Selbstexploration.
3. Im gesamten Beratungsprozess besteht absolute Transparenz in den Beziehungen, der Methode und bezüglich der Zielsetzung.
4. Die Grundhaltung des Beraters ist personenzentriert.
5. Die Beratung ist auf das Wachstum und die positive Persönlichkeits-Entwicklung des Klienten hin ausgerichtet.

### Anspruch und Zielsetzung der personenzentrierten Karriereberatung

1. Durch die Karriereberatung auf der Grundlage des PZAs wird die Selbstreflexionsfähigkeit der Klientin/des Klienten unterstützt und gefördert, die Flexibilität der Selbst-Struktur wird erhöht, wodurch Lösungen aus dem Selbst heraus entwickelt werden können.
2. Die Klientin/der Klient kann lernen, ihren/seinen Karriere- und somit Lebensweg selbstbewusst und seiner Aktualisierungstendenz entsprechend zu gestalten.
3. Im Fokus der Beziehung steht der innere Bezugsrahmen der Klientin/des Klienten.

*Herr K. hat – als er in der Beratung sehr bei sich selbst angekommen war – wieder einen neuen Arbeitsplatz in*

*einem renommierten Unternehmen im Ausland gefunden. Er hat sich damit entschieden, den Anforderungen seines persönlichen Umfelds gerecht zu werden und es mit dem neuen Job zu versuchen. Er hat seinen Tendenzen, „ganz aus der Welt auszubrechen“, bewusst nicht nachgegeben, will sie jedoch im Blick behalten. Die Beratung war sehr anspruchsvoll, und es gab immer wieder Situationen, in denen ich an der Wirksamkeit meiner Beratung gezweifelt habe. Schließlich hat es Herr K. geschafft und ich durfte ihn dabei begleiten.*

### Persönliche Einschätzung

Wenn die Karriereberatung personenzentriert ist, sind die Bedingungen ausreichend erfüllt, um eine erfolgreiche ganzheitliche Karriereberatung durchzuführen. Die Wirkung der personenzentrierten Karriereberatung ist überaus nachhaltig, indem sie den Klienten dabei unterstützt, eigene Kräfte zu mobilisieren, sich selbst wieder vertrauen zu können, um ein selbst-bestimmtes und zufriedenes Leben führen zu können. Die personenzentrierte Karriereberatung ist mehr denn je zeitgemäß und erforderlich. Um eine Beratung als *personenzentriert* bezeichnen zu können, bedarf es jedoch der Anerkennung *aller* Bestandteile des Personenzentrierten Ansatzes und einer gewissenhaften Auseinandersetzung mit allen seinen Grundlagen.

Die vorangegangenen Überlegungen haben mich vor ein paar Jahren dazu veranlasst, den Begriff der personenzentrierten Karrierebegleitung, bzw. respektive personalisiert den Begriff der personenzentrierten Karrierebegleiterin zu verwenden. Als *personenzentrierte Karrierebegleiter/innen* begleiten wir den Mensch auf seinem Karriereweg, so lange die gemeinsame Reise auch dauern mag.

„Ich glaube, daß die Qualität meiner Begegnungen auf lange Sicht wichtiger ist als mein sachliches Wissen, meine berufliche Ausbildung, meine therapeutische Orientierung oder die im Gespräch angewandte Technik.“

(Carl Rogers, Original 1962, zitiert aus Barry Stevens & Carl Rogers, 2005, S.97)

### Literatur

- Pervin, Lawrence A. & Cervone, Daniel & John, Oliver P. (2005). Persönlichkeitstheorien. München: Ernst Reinhardt Verlag. 5. überarbeitete Auflage
- Reinsch, Ursula (2007). Wie viel Offenheit verträgt der Personenzentrierte Ansatz, ohne sein Profil zu verlieren? In: GwG-Zeitschrift 1/2007, S.17 ff
- Rogers, Carl R. (1961). Entwicklung der Persönlichkeit. Stuttgart: Klett-Cotta. 15. Auflage, 2004
- Rogers, Carl R. (1962). Die Zwischenmenschliche Beziehung als Zentrum von Beratung und Therapie“. In: Stevens, Barry & Rogers, Carl R. (2005). Von Mensch zu Mensch: Möglichkeiten, sich und anderen zu begegnen. Wuppertal: Peter Hammer Verlag, 2. Auflage
- Rogers, Carl R. (1977). Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie. FFM: Fischer Taschenbuch Verlag, 19. Auflage, 2007
- Rogers, Carl R. (1980). Klientenzentrierte Psychotherapie. In: Schmid, Peter F. & Rogers, Carl R. (2004). Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis. Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag
- Rogers, Carl R. (1991). Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehung. Übersetzt von G. Höhner und R. Brüseke 1987 aus dem englischen Originalartikel, Köln: GwG Verlag, 3. Auflage
- Schmid, Peter F. & Rogers, Carl R. (2004). Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis. Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag
- Stevens, Barry & Rogers, Carl R. (2005). Von Mensch zu Mensch: Möglichkeiten, sich und anderen zu begegnen. Wuppertal: Peter Hammer Verlag, 2. Auflage