



Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

## **Individualisten auf gemeinsamem Kurs?**

Diversität von Beratungspersonen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung als Chance

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie, Departement Angewandte Psychologie der ZHAW,

von

Jeannette Klausener

am

25.07.2017

Referentin: lic. phil. Susanna Borner

Co-Referent: lic. phil. Rolf Kuhn

„Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.“

## **Abstract**

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit der Frage, ob und wie Individualität und Diversität von Beratungspersonen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung BSLB, eingebettet in den organisationalen Kontext, in der Praxis gewinnbringend genutzt werden. Es interessiert, inwiefern individuelle berufliche Hintergründe, Interessen, Neigungen und Fähigkeiten der Beratungspersonen berücksichtigt werden und ob daran angelegte Schwerpunkte oder Spezialisierungen die Beratungsgestaltung und die individuelle Weiterentwicklung prägen. Ebenfalls von Interesse sind die organisationalen Rahmenbedingungen und wie die Bildung einer gemeinsamen beruflichen Identität und das Erleben eines Beratungskollektivs möglich sind. Die empirische Erhebung erfolgte anhand vier problemzentrierten Interviews mit Beratungspersonen der öffentlichen BSLB bei einer zumindest partiell freischaffenden Beratungstätigkeit. Mittels der qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Daten analysiert und ausgewertet. Es hat sich gezeigt, dass das Gebiet der BSLB den Beratungspersonen grundsätzlich ein sehr vielseitiges Berufsfeld bietet. Diese nehmen sich unter ihren Freiheitsansprüchen und Gestaltungs- und Entwicklungswünschen selber stark in die Pflicht und haben nicht nur die eigene Verwirklichung sondern auch Qualitäts- und Professionalisierungsaspekte im Fokus. Professionalisierung zeichnet sich für sie in einer Vorwärtsbewegung aus, welche sich am aktuellen gesellschaftlichen Wandel orientiert, und dass in Anlehnung daran neue Erkenntnisse und Tendenzen eigeninitiiert eingebracht werden. Sie streben nach der Erweiterung ihrer fachlichen Kompetenzen und betreiben dafür Mehraufwand. Organisationale Strukturen scheinen dabei wenig so angelegt, als dass das Potential der Beratungspersonen direktiv erfasst und thematisiert würde – viel eher findet Personalentwicklung ausgehend von der Initiative der einzelnen Beratungspersonen statt. Ob mehr strategische Präsenz im Sinne institutioneller, direkter Personalentwicklung tatsächlich erwünscht wäre, bleibt fraglich. Eher sprechen die Erkenntnisse für den von Beratungsseite erwünschten Erhalt von Autonomie, Eigeninitiative und Selbstverantwortung zur Erreichung organisationaler wie auch persönlich definierter beruflicher Ziele. Letztlich konnte jedoch der Wert eines expliziten Beratungskonzepts als Lösungsansatz zur Verankerung der gemeinsamen beruflichen Identität als Beratungskollektiv und mit Wirkung gegen aussen hin festgehalten werden – als Ausdruck von kollektiver Übereinkunft, Verbindlichkeit und Professionalität und vereinbar mit vorhandener Diversität und geschätztem Individualismus unter Beratungspersonen der BSLB.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage .....	2
1.2 Fragestellung und Annahmen .....	2
1.3 Ziel der Arbeit .....	3
1.4 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung .....</b>	<b>4</b>
2.1 Gesellschaftlicher Kontext .....	5
2.1.1 Individualistische Gesellschaftsform .....	5
2.1.2 Menschenbilder im Arbeitskontext .....	6
2.1.3 Paradigmenwechsel .....	7
2.2 Organisationaler Kontext .....	10
2.2.1 Personalentwicklung .....	10
2.2.2 Konzeptueller Rahmen .....	11
2.3 Berufliche Identität von Beratungspersonen .....	14
2.3.1 Berufliche Identität .....	14
2.3.2 Typologie nach Holland .....	16
2.3.3 Karriereanker nach Schein .....	18
2.4 Fazit und Relevanz der Fragestellung .....	19
<b>3 Methode .....</b>	<b>20</b>
3.1 Ausgangslage .....	21
3.2 Konzeption der Untersuchung .....	22
3.3 Sampling .....	23
3.4 Erhebungsverfahren: Problemzentriertes Interview .....	26
3.4.1 Kurzfragebogen .....	27
3.4.2 Leitfadeninterview .....	27
3.4.3 Interviewmodalitäten .....	28
3.5 Auswertungsverfahren: Qualitative Inhaltsanalyse .....	29
<b>4 Ergebnisse .....</b>	<b>30</b>
4.1 BSLB als kreatives Berufsfeld .....	31
4.1.1 Spass und Freude .....	31
4.1.2 Vielfalt an Möglichkeiten .....	32
4.1.3 Freiheiten und Flexibilität .....	32

4.2 Authentizität, Ganzheitlichkeit der Beratungsperson.....	33
4.2.1 Selbstkenntnis.....	33
4.2.2 Integration beruflicher Erfahrungen.....	34
4.2.3 Individuelle Schwerpunkte.....	35
4.3 Wunsch nach Gestaltung, Mitwirkung.....	35
4.3.1 Eigeninitiative, Engagement, Selbststeuerung.....	35
4.3.2 Selbstbehauptung, Durchsetzungsvermögen.....	36
4.4 Chancen im organisationalen Kontext.....	36
4.4.1 Sicherheit, Strukturelles.....	37
4.4.2 Teamanschluss.....	37
4.5 Herausfordernde Rahmenbedingungen.....	38
4.5.1 Zeit- und Spardruck.....	38
4.5.2 Umstrukturierungen.....	38
4.5.3 Unliebsame Vorgaben und Pflichten, Führungsaspekte.....	39
4.5.4 Zu hohe Belastung, Auslastung.....	40
4.6 Gemeinsame versus individuelle Ausrichtung.....	41
4.6.1 Fokus Arbeit mit Menschen.....	41
4.6.2 Unterschiedliche Persönlichkeiten, Haltungen.....	41
4.6.3 Diverse Rollen, Funktionen, Arbeitsstile.....	42
4.6.4 Konzeptionelle Unverbindlichkeit.....	42
4.7 Lösungsansätze.....	43
4.7.1 Teamentwicklung.....	43
4.7.2 Gegenseitige Wertschätzung, Austausch, Kollegiale Beratung.....	44
4.7.3 Explizites, handlungsleitendes Beratungskonzept.....	45
4.7.4 Selbständigkeit als alternativer, freiheitlicher Weg.....	46
<b>5 Diskussion.....</b>	<b>47</b>
5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	47
5.2 Zusammenführung theoriegeleiteter und neuer Erkenntnisse.....	50
5.3 Beantwortung der Fragestellung.....	52
5.4 Kritische Aspekte.....	53
<b>6 Ausblick.....</b>	<b>54</b>
6.1 Implikationen für die Praxis.....	54
6.2 Weiterführende Überlegungen.....	55
<b>7 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>56</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Menschenbilder im Arbeitskontext (Werkmann-Karcher, 2010)	6
Abbildung 2: Zeitliche Einordnung der Laufbahnberatungsansätze (Gasteiger, 2014)	9
Abbildung 3: Entwicklungsphasen der Berufsberatung (Kuhn, 1998)	12
Abbildung 4: Berufliche Identität (Schreiber & Rietiker, 2010)	16

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Potentielle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	24
Tabelle 2: Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	24
Tabelle 3: Beschäftigungsgrade angestellt und freischaffend	24
Tabelle 4: Ausbildungen und Beschäftigungen	25
Tabelle 5: Profile nach Holland (1997) und Schein (1994) der befragten Beratungspersonen	30

# 1 Einleitung

Ökonomen, technische Fachkräfte, Lehrpersonen, Personalfachleute, Soziologen – sie alle haben mit ihrem Bachelorabschluss formal Zugang zum Master of Advanced Studies in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung MAS BSLB der Schweizer Fachhochschulen (Zihlmann & Jungo, 2015; Rossier, Meier Eggenberger & Perdrix, 2012; Krucker, 2010). Neben der postgradualen Weiterbildung in Laufbahn- und Personalpsychologie (Master of Advanced Studies in Psychology of Career Counseling and Human Resources Management MAS CCHRM) der Universitäten Bern und Freiburg sind auch die beiden Ausbildungen der Westschweiz hingegen universitär ausgerichtet und stehen nur Interessierten mit Psychologiestudium auf Master- oder Lizentiatsstufe offen. Während diese universitären Weiterbildungsstudiengänge die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung als vertiefende fachpsychologische Disziplin fokussieren, stellen die Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW und die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW die spezifische Beratungsausrichtung der BSLB neben psychologischen Schwerpunkten in einen grösseren, auch volkswirtschaftlichen Zusammenhang und sprechen bewusst ein breiteres Zielpublikum an (vergl. Heiniger, 2003). In der Fachzeitschrift *Panorama* (Krucker, 2010, S. 1) wird denn auch der Studienleiter des MAS BSLB am Institut für Angewandte Psychologie IAP wie folgt zitiert: „Die Durchlässigkeit, die wir uns für unsere Klienten in der Berufsberatung manchmal wünschen, leben wir mit Überzeugung für unseren eigenen Berufsstand.“ Damit wird auf die diversen beruflichen Hintergründe und formalen Bildungsabschlüsse von angehenden Beratungspersonen der BSLB hingewiesen. Krucker (2010, S. 3) führt fort: „Der Vorteil der herrschenden Vielfalt liegt (...) darin, dass unser Beruf auch Personen ohne gymnasiale Matur offen steht. Dies trägt dazu bei, dass in den Beratungsteams Berufsleute mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund vertreten sind. (...) Das tut der Berufsberatung gut.“ Es lässt sich die Frage stellen, inwiefern diese Diversität der Beratungspersonen in der konkreten Beratungspraxis auch tatsächlich Beachtung und Einbezug erfährt? So verschieden die beruflichen Hintergründe der Beratungspersonen sind, so divers mögen auch Vorstellungen über Arbeitsweise, Teamarbeit und -kultur sowie andere konstituierende Arbeitsbedingungen und -inhalte sein. Ob sich in dieser vermutlich heterogenen Gruppe von Berufsleuten dennoch eine gemeinsame Ausrichtung, basierend auf einer verbindenden beruflichen Identität, bilden mag? Was ermöglicht Beratungsteams, von den individuellen Berufserfahrungen zu profitieren und diese gewinnbringend in den Beratungsalltag einfließen zu lassen, dabei gleichwohl gemeinsam auf Kurs zu sein? Wie viel Individualität verträgt die BSLB, wo ist Konsens gefragt? Dass die Zeitschrift *Panorama* (Ertelt, Röser & Bleckmann, 2015) einen Artikel mit „Beratende sind Individualisten“ titelte, lässt die gegenwärtige Relevanz der Thematik erahnen.

## 1.1 Ausgangslage

„Bildungs- und Berufsberatende fühlen sich primär den Ratsuchenden verpflichtet. (...) Institutionelle Vorgaben und wissenschaftliche Theorien betrachten sie als nicht besonders hilfreich. Wichtig ist ihnen hingegen ihr eigener Handlungsspielraum.“ Ertelt, Röser und Bleckmann (2015, S. 1) eröffnen mit diesen Zeilen das Spannungsfeld von individuellen Gesichtspunkten und sozialer, organisationaler Übereinkunft. Konzeptuelle Rahmenbedingungen „dürfen nach Ansicht der Beratenden eine unabhängige Beratung nicht behindern“ (Ertelt et al., 2015, S. 2). Autonomie und Individualismus scheinen für Beratungspersonen in ihrem Handeln sehr bedeutsam. Dazu kommt die einleitend angesprochene Heterogenität in Beratungsteams – wie werden diese Komponenten zu einem funktionierenden Ganzen gefügt? Wird die Verschiedenheit der Beratungspersonen beispielsweise als Chance verstanden und auch genutzt? Der vielseitigen Berufs- und Bildungslandschaft wird Rechnung getragen, indem eben genannte Diversität von Beratungspersonen begrüsst und zumindest von Ausbildungsseite der Fachhochschulen gefördert wird. In Beratungsorganisationen hingegen wird bei der Personalrekrutierung teilweise nach wie vor auf eine psychologische Vorbildung Wert gelegt oder diese gar als Voraussetzung zur Anstellung deklariert. In dieser Arbeit gilt die Aufmerksamkeit bewusst der Durchmischung von Beratungspersonen als Chance, wonach die Diversität dahingehend gewinnbringend erscheint, um den vielseitigen Ansprüchen der ebenso divers geprägten Zielgruppe von Ratsuchenden gerecht zu werden. Der Nutzen eines durchmischten, diversen Beratungsteams ist in der Praxis zu prüfen, was zu folgender Hauptfragestellung führt.

## 1.2 Fragestellung und Annahmen

*Wie werden Individualität und Diversität von Beratungspersonen in der Praxis der BSLB, eingebettet in den organisationalen Kontext, gewinnbringend genutzt?*

Den Gedanken weiter geführt, ergeben sich folgende Nebenfragestellungen:

*Wie werden die individuellen beruflichen Hintergründe, Interessen, Neigungen und Fähigkeiten der Beratungspersonen berücksichtigt und eingesetzt, finden diese in den Beratungsteams ihren Platz und bieten damit synergetischen Gewinn? Gibt es daran angelehnte Spezialisierungen oder in welchen anderen Formen werden individuelle Schwerpunkte in die persönliche oder organisationale Beratungsgestaltung und Weiterentwicklung einbezogen? Wie sieht es mit der Berufs- und Laufbahngestaltung von Beratungspersonen aus, wie lässt sich diese ausdifferenzieren oder bleibt sie vergleichsweise eher homogen? Welche organisationalen Rahmenbedingungen zeigen sich Wegweisend?*

Bei der geschilderten Ausgangslage wird vermutet, dass sich unter der Verbreitung von Individualismus und Diversität bei gleichzeitig erforderter organisationaler Übereinkunft und Verbindlichkeit in der BSLB ein Spannungsfeld zeigt. Es wird angenommen, dass die vielseitigen beruflichen Hintergründe sowie die verschiedenen Gestaltungs- und Weiterbildungsinteressen von Beratungspersonen organisational nur gering Einbezug erfahren in die strategische Planung, Erarbeitung und Weiterentwicklung eines Beratungskollektivs. Weiter wird angenommen, dass ähnlich der Beratungsgestaltung auch die Personalentwicklung eher von individuellen Interessen angetrieben wird. Es interessiert, inwiefern solche individuellen vs. organisational veranlassten Pläne zur Berufs- und Laufbahngestaltung auf der öffentlichen BSLB thematisiert werden und wo sich a) ein Konsens finden lässt oder b) Differenzen resultieren. Der (partielle) Gang in die Selbständigkeit scheint eine der Möglichkeiten zu sein, sich eine individualisierte Form des Umgangs mit fehlendem oder erweitertem Raum für die eigenen Gestaltungs- und Weiterentwicklungsideen zu verschaffen. Aus diesen beschriebenen thematischen Ansätzen gehen die folgenden Themenfelder mit entsprechenden Leitfragen für die Auseinandersetzung mit Beratungspersonen der BSLB hervor: *Beruflicher Werdegang und Standortbestimmung, Persönlichkeit, Organisationaler Kontext, Weiterentwicklung innerhalb der Organisation, Freischaffende Beratungstätigkeit.*

### **1.3 Ziel der Arbeit**

Der Perspektivenwechsel vom Klientel hin zur Typologisierung von Beratungspersonen, eingebettet in den gesellschaftlichen und den organisationalen Kontext, soll aufzeigen, inwiefern die Varietät Chancen zu einer spezifischeren Gestaltung und Weiterentwicklung der beruflichen Rolle im Kontext der BSLB bietet und wie diese organisational genutzt werden könnten. Es wird viel Potential in den von Diversität geprägten Beratungsteams vermutet, welches noch besser genutzt werden könnte, um den ebenso sehr individuellen Ausgangslagen und Ansprüchen der ratsuchenden Personen besser gerecht zu werden. Hoffnung und Ziel der Arbeit bestehen darin, Individualität und Diversität von Beratungspersonen mit konzeptuellen Ansatzpunkten zu verbinden und so aufzuzeigen, wie Individuum und auch Organisation daraus einen Mehrwert erkennen und schöpfen können, so dass letztlich die gemeinsame Kultur auch im Sinne einer gemeinsamen beruflichen Identität von aussen ersichtlich wird. Dieser gemeinsame Auftritt von Fachpersonen der BSLB bei einer gleichsam Würdigung der Vielfalt an dienstleistenden Personen sowie dem damit zusammenhängenden grossen methodischen Repertoire könnte einer erhöhten gesellschaftlichen Aufmerksamkeit dienen und die Attraktivität der Dienstleistungen der BSLB unterstreichen.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich in einem ersten Teil der theoretischen Herleitung. Mittels bedeutsamer Begriffe, Theorien und Forschungserkenntnisse gilt es der Thematik einen fundierten Rahmen zu geben, um an die empirische Auseinandersetzung im zweiten Teil heranzuführen. Während im theoretischen Teil besonders auf die gesellschaftliche und organisationale Einbettung des Diskurses sowie auf Laufbahnthorien und Konzepte zur beruflichen Identität eingegangen wird, stehen im empirischen Teil das Erleben und die Erfahrungen von Beratungspersonen im Fokus und werden mittels einer qualitativen Befragung erforscht. Dazu werden problemzentrierte Interviews in Theorie und in der konkreten Anwendung beschrieben und schliesslich die aus der qualitativen Inhaltsanalyse hervorgegangenen Ergebnisse dargelegt. Im Anschluss findet unter der Zusammenfassung und kritischen Reflexion der Ergebnisse sowie der Anknüpfung an bisherige Standpunkte die Diskussion statt. Letztlich erfolgt damit die Beantwortung der Fragestellung und folglich die Überprüfung der Zielsetzung, mittels dem erlangten Erkenntnisgewinn Implikationen für die Praxis zu generieren; dies unter der empirischen Berücksichtigung und Mitwirkung jener, welche in ihrem spannenden Berufsalltag direkt davon profitieren könnten – Beratungspersonen der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung sowie in der Folge davon auch deren Klientel.

## **2 Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung**

Die BSLB findet in einem wirtschaftlich und gesellschaftlich geprägten Umfeld statt, weshalb es den heutigen rasanten Entwicklungen Rechnung zu tragen gilt. Gemäss Schreiber (2015, S. 83) ist „die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts geprägt von schnellem Wandel und permanenter Veränderung“. Pluralisierung der Lebensläufe, multiple Möglichkeiten und multidirektionale Wege – Lebensentwürfe nehmen neue Formen an und sind unter stetigem Wandel der Weiterentwicklung des Gesamtsystems unterworfen. Hirschi (2015, S. 1) spricht davon, dass „generelle Trends zu mehr Dynamik und Individualisierung von Arbeit durch Veränderungen in Organisationen (...) verstärkt werden“. Soll das spezifische Gebiet der BSLB fokussiert werden, gilt es daher gemäss dem interaktionistischen Verständnis von Lerner (1982, zitiert nach Grob & Jaschinski, 2003) Individuums- und Umweltaspekte wie auch die wechselseitige Beeinflussung zu berücksichtigen. Erst wird der zeitgenössische gesellschaftliche Kontext erläutert, darauffolgend werden Auswirkungen auf das organisationale, institutionelle Umfeld der öffentlichen BSLB dargelegt und schliesslich wird auf Persönlichkeits- und Interessensanteile des Individuums inmitten dieser Faktoren eingegangen.

## 2.1 Gesellschaftlicher Kontext

Zur näheren Betrachtung und dem Vergleich gesellschaftlicher Systeme erscheinen die Kulturdimensionen nach Hofstede (2017) sehr aufschlussreich. Die Kategorisierung von Kulturmerkmalen soll gemäss Kammhuber (2004, zit. nach Neumann, 2016) der kritischen und differenzierten Auseinandersetzung mit eigenen wie fremden länderspezifischen Standards dienen, um nach einer ersten bewussten Komplexitätsreduktion zu einem tieferen und fundierten Verständnis kultureller Verschiedenheiten und Gemeinsamkeiten zu gelangen. Aus Hofstedes Untersuchungen (1980, 2001) resultierten sechs Kulturdimensionen, welche zu dieser Einordnung und diesem Vergleich führen (zit. nach Kammhuber, 2004; Neumann, 2016): *Machtdistanz (Status- vs. Gleichheitsorientierung)*, *Individualismus (vs. Kollektivismus)*, *Maskulinität vs. Femininität (Aufgaben- vs. Beziehungsorientierung)*, *Unsicherheitsvermeidung (Sicherheits- vs. Flexibilitätsorientierung)*, *Langzeitorientierung (vs. Kurzzeitorientierung)* und *Nachgiebigkeit vs. Beherrschung*.

Dem Titel dieser Arbeit folgend wird die Kulturdimension *Individualismus* näher ausgeführt, während die anderen Dimensionen ausserhalb des Fokus' dieser thematischen Auseinandersetzung liegen. Anschliessend folgen Erläuterungen zu den sich wandelnden Menschenbildern im Arbeitskontext und zum Paradigmenwechsel im Laufe der Zeit, um gegenwärtigen Entwicklungen in der BSLB einen gesellschaftlichen Rahmen zu geben.

### 2.1.1 Individualistische Gesellschaftsform

Die nach der Auffassung Hofstedes (2017) gestaltete Internetseite bietet ein Instrument, um die Ausprägungen der einzelnen Kulturdimensionen sowie bei Bedarf im Vergleich dazu einer fremden Kultur zu ermitteln. Mit dem Prozentrang 68 erscheint die individualistische Ausprägung in der Schweiz eher hoch und in dritthöchster Ausprägung sämtlicher Dimensionen. Diese Dimension beschäftigt sich mit der Prioritätensetzung innerhalb der Gesellschaft und hiermit auf das Individuum anstelle der Gruppe, wie Hofstede (2017) mit „it has to do with whether people's self-image is defined in terms of 'I' or 'We' “ betont. In einer individualistisch ausgeprägten Gesellschaft steht das Individuum mit seiner Eigenbestimmung und Selbstverantwortung im Vordergrund, allenfalls steht darüber hinaus noch die eigene Kernfamilie im Zentrum (Hofstede, 2017). Weiter wird erläutert, dass der eigene Vorteil sowohl von Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer vertraglich Beachtung erfahre, Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen primär auf Verdienst basierten und das Management die Verwaltung von Einzelpersonen darstelle.

Bei Aronson, Wilson und Akert (2008, S. 112) ist im Zusammenhang mit der individualistischen Gesellschaftsform von „Autonomie des Individuums“ die Rede, wonach „eine Person als unabhängig und eigenständig wahrgenommen wird; ihr Verhalten spiegelt interna-

le Eigenschaften, Motive und Werten wider“. Später weisen die Autoren (2008, S. 254) darauf hin, dass anders als in kollektivistischen Gesellschaften kein so stark ausgeprägtes „Gefühl der Identifikation mit der Gruppe“ vorherrsche und daher „weitaus weniger Konsens sowohl im sozialen als auch im politischen Leben“ gezeigt werde. Welche Auswirkungen auf den Arbeitskontext diese Perspektive haben kann, werden nachfolgende Kapitel, insbesondere das des Paradigmenwechsels und diejenigen zum organisationalen Kontext, zeigen.

### 2.1.2 Menschenbilder im Arbeitskontext

Die Thematik von Werkmann-Karcher (2010) legt dar, wie der Wandel der Zeit Menschenbilder im Arbeitskontext verändert und zu neuen Definitionen führt. Es handelt sich um Bilder, welche arbeitsbezogene „Motivationen, Werte und Beschaffenheit“ (Werkmann-Karcher, 2010, S. 32) von Menschen eines bestimmten Zeitalters definieren.

■ Tab. 1.1. Menschenbilder

Menschenbilder	Economic Man	Social Man	Self-actualizing Man	Complex Man	Virtual Man
Organisationsverständnis	technisches System	soziales System	sozio-technisches System		sozio-digitales System
Gestaltungskonzepte	tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte	
Organisationsstrukturen	zentral/bürokratisch auf Einzelbasis	zentral/bürokratisch auf Gruppenbasis	dezentral/flach auf Einzel- und Gruppenbasis	dezentral/virtuell in Netzwerken	
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit, Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychosoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderlichkeit		Gesundheitsförderlichkeit

Abbildung 1: Menschenbilder im Arbeitskontext (Werkmann-Karcher, 2010, S. 32)

Im Zuge der Industrialisierung wird im frühen 20. Jahrhundert auch die Optimierung und Maximierung der menschlichen Arbeitsleistung angestrebt, der monetäre Anreiz wird ziel führend eingesetzt. Für den „Homo oeconomicus/Rational man“ steht Effizienz im Vordergrund. Als Gegenentwurf entwickelt sich daraufhin der „Social man“, dessen Anreiz und Sinn im Arbeitsalltag vom sozialen Motiv, der Gruppenzugehörigkeit, ausgehen. Um die Mitte des 20. Jhs. folgt der „Self-actualizing man“, welcher unter seinem Selbstverwirklichungsanspruch Sinnhaftigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit sucht. Geprägt von schnellen und komplexen Entwicklungen wie der fortschreitenden Technologisierung erscheint schliesslich gegen das Ende des 20. Jhs. auch der Mensch selbst als komplexes Wesen, als „Complex man“; seine Bedürfnisse, Motivationen, Rollen und Fähigkeiten sind variabel und gilt es in Abhängigkeit der Aufgabencharakteristika zu überprüfen. Im Übergang zum 21. Jh. entwickeln sich vorausgegangene Errungenschaften rasant und global weiter, Kommunikationstechnologien führen in die Virtualität und zeichnen unser gegenwärtiges Zeitalter. Als „Postmodern man/Virtual man“ entwickeln sich

Menschen zu „Wissensarbeitern“, da ihre Arbeit spezifisches Wissen voraussetzt. Selbstverantwortung erfährt unter diesem Expertentum eine starke Gewichtung; Autonomie und Freiheit sind dem arbeitenden Menschen wichtig, Flexibilität wird von Arbeitgeber- wie Arbeitnehmer-Seite erfordert (Werkmann-Karcher, 2010).

Dass letztgenannte Eigenheiten die organisationale Zusammenarbeit wesentlich verändert haben, ist offensichtlich. Die Bindung an das Unternehmen ist unter Individualisierungs- und Flexibilitätsaspekten nicht mehr per se vorhanden, umso entscheidender erscheinen neue Konzepte, unter anderem zur Sicherung des Expertenwissens. Im Kapitel 2.2.1 wird bei der Thematik der Personalentwicklung näher darauf eingegangen. Im folgenden Kapitel werden die geschilderten Veränderungen aus dem spezifischen Kontext der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung betrachtet und die dazu parallel verlaufenden Paradigmenwechsel in der Beratung erläutert.

### **2.1.3 Paradigmenwechsel**

Wie eben geschildert sind sämtliche Strömungen im Kontext historischer und wirtschaftlicher Entwicklungen zu betrachten. Savickas (2012), welcher selber als einflussreicher Mitbegründer der heute sehr aktuellen *konstruktivistisch-narrativen Ansätze* gilt, liefert eine übersichtliche Veranschaulichung zu drei grossen Strömungen. Im Kontext der Urbanisierung und Industrialisierung in der ersten Hälfte des 20. Jhs. beschreibt er unter dem „Paradigma der Passung“ die Suche nach der zur Person passenden Arbeit als *matching-Prozess* – es gilt das Richtige zu finden, gemäss Angebot und Voraussetzungen die passende Stelle zu besetzen. Schreiber (2015, S. 85) nennt hier die zentrale Frage und Aufgabe für die BSLB „wie Personen mit bestimmten Eigenschaften und Bedürfnissen (...) und Berufsfelder oder Berufe mit bestimmten Anforderungen (...) zusammengeführt werden können“. Kuhn (1998) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Eignungsdiagnose der Berater“ oder der „Berufswahl lenkung“. Neben der Zuordnung zu passenden Berufen steht die Vermittlung von entsprechenden Ausbildungsstellen im Vordergrund. Im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung erscheint in der Mitte des 20. Jhs. gemäss Savickas (2012) die Entwicklungsperspektive für die Beratung zentral. Entwicklungsbezogene Ansätze halten Einzug; Super (1998) liefert dazu das Konstrukt der „Laufbahn-Adaptabilität“, welches im „Paradigma des lebenslangen Lernens“ die Entwicklung über die ganze Lebensspanne fokussiert. Abgeleitet von der Berufswahlreife (Hirschi, 2015), welche gemäss Super (1998) „durch eine hohe Planungsbereitschaft, Explorationsbereitschaft, Informiertheit, Realitätsorientierung und Entscheidungsbereitschaft gekennzeichnet“ ist, wird die Anpassungsfähigkeit, sich auf Laufbahn- und Berufsbedingungen einzustellen und Bereitschaft zum Wandel zu zeigen, auch von Erwachsenen im Laufe ihres Lebens immer wieder gefordert. Bei Gasteiger (2014, S. 27) erfährt in

diesem Zusammenhang die „Entfaltung und Verwirklichung des Selbstkonzepts“ Einbezug. Die Autorin spricht beim *berufsbezogenen Selbstkonzept* von der „Vorstellung, die eine Person in Bezug auf ihre subjektiven Wertorientierungen, Interessen, Ziele und Begabungen im Hinblick auf reale Handlungsmöglichkeiten entwickelt“. Nach Hirschi (2015) erfolgt die Weiterentwicklung der *Laufbahn-Adaptabilität* von Super in der von Savickas mitentwickelten *Career Construction Theory*, welche zentralen Inhalt des gegenwärtigen und dritten grossen „Paradigmas des Life Designs“ darstellt. Schreiber (2015) beschreibt das Paradigma des 21. Jhs. als „Antwort auf die Digitalisierung“. In einer Arbeitswelt, geprägt von einer starken Dynamik, Unplanbarkeit und fehlenden stabilen Strukturen gestalten sich „Laufbahnpfade nicht mehr so sehr linear und hierarchisch, sondern multidirektional und flexibel“ (Schreiber, 2015, S. 89). Mit „Life Design“ ist eine aktive, eigeninitiierte Gestaltung der beruflichen Laufbahn gemeint, ausgehend von der selbst definierten und sich weiter entwickelnden beruflichen Identität. In der Beratung werden Ratsuchende dazu bewogen, mittels narrativ-konstruktivistischer Verfahren ihre autobiografische Geschichte zu erzählen und zu erklären (Savickas, 2012; Schreiber, 2015). Aus der eigenen Geschichte gehen Hinweise und Lebensthemen hervor, welche bei anstehenden Entscheidungen und Weiterentwicklungswünschen unterstützend und wegweisend wirken. Berufliche Wendepunkte werden in einen grösseren Zusammenhang gestellt und als Fortführung in die Lebensgeschichte eingebettet, so dass sich „eine kohärente und kontinuierliche Lebensgeschichte auf der Basis einer flexiblen Identität“ bildet (Schreiber, 2015, S. 91). Subjektivität und Reflexivität spielen dabei eine zentrale Rolle.

Im Vergleich dazu benennt Kuhn (1998) die Entwicklungen zu Beginn bis etwas über die Mitte des 20. Jhs. knapp zusammengefasst wie folgt: Die Phase der Passung wird als „Psychotechnische Phase“ betitelt, handelt es sich hierbei um eignungsbezogene Verfahren und Zuweisungen. Der tiefenpsychologische Einfluss um 1950 führt zur Bezeichnung „Psychodynamische Phase“ und einem stärkeren Fokus auf das Individuum und dessen Neigungen. Schliesslich stehen „Selbstbild“, „Selbstverwirklichung“ und „Persönlichkeitsentfaltung“ unter humanistischem Einfluss im Zentrum der „nichtdirektiven Phase“.

Schreiber (2015) verdeutlicht letztlich die unterschiedliche und vernetzte Anwendbarkeit der verschiedenen Paradigmen: je nach Ausgangslage und Fragestellung erscheinen Ansätze des einen oder anderen Paradigmas adäquater. Damit handelt es sich beim Paradigmenwechsel nicht um eine bloss wirtschaftlich und gesellschaftlich hervorgerufene Veränderung der Beratungsausrichtung, sondern um eine Weiterentwicklung und Vermehrung von Ansätzen gemäss dem Zeitgeist, wie wir sie auch in der Psychologischen Beratung und Therapie vorfinden. Eben solche diversen Beratungsansätze legt Gasteiger (2014, S. 42) dar, wodurch die Parallelität mit den psychologischen Schulen noch besser ersichtlich wird.

Zeitraum/ Entstehung	Beratungs- ansatz	Grundannahmen	Bekannte Vertreter
Seit den frü- hen 1900er Jahren	Passungs- theoretische Ansätze	Laufbahnberatung basiert auf dem Ab- gleich von Merkmalen einer Person mit Be- rufs- und Arbeitsplatzprofilen. Berufliche Eignung und Zufriedenheit variieren direkt mit dem Ausmaß der Übereinstimmung.	Parsons, Holland
Späte 1950er Jahre	Entwicklungs- bezogene Ansätze	Laufbahnentwicklung ist ein Prozess, der sich über die Lebensspanne hinweg er- streckt. In der Beratung gilt es, den Bedürf- nissen von Personen in allen Lebensab- schnitten gerecht zu werden.	Ginzberg, Super, Gottfredson
1960er Jahre	Klienten- zentrierter Ansatz	Der Fokus liegt auf der Beziehung zwi- schen Klient und Berater. Grundsätze in der Beratung sind z. B. vorbehaltlose Wert- schätzung und Empathie.	Rogers
Späte 1970er Jahre	Soziale Lerntheorie	Die Laufbahn ist ein Resultat von Lern- erfahrungen, die durch genetische und umweltbezogene Einflüsse bedingt sind. In der Beratung werden diese analysiert und fehlerhafte mit neuen, adäquaten Lernerfahrungen ersetzt.	Krumboltz et al.
1980er Jahre	Konstruktivis- tisch-narrative Ansätze	Im Beratungsprozess wird die subjektive Wirklichkeit des Klienten im Dialog und mithilfe qualitativer Methoden ergründet. Auf Basis dessen konstruiert der Klient ein für ihn individuell stimmiges Laufbahnkon- zept.	Kelly, Savickas, Brott
1990er Jahre	Sozial-kogni- tiver Ansatz	Im Mittelpunkt steht die Person, die aktiv ihre Entwicklung beeinflusst. Selbstwirk- samkeits- und Ergebniserwartungen und persönliche Ziele sind die zentralen Para- meter für die berufliche Entwicklung.	Lent, Brown & Hackett
	Kognitiver Ansatz	Im Fokus steht, wie Menschen ihre menta- len Fähigkeiten einsetzen können, um lauf- bahnbezogene Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen.	Peterson et al.
	Theorie der geplanten Zufälle	Ungeplante Ereignisse spielen eine wich- tige Rolle in der Entwicklung. Ziel ist, Klien- ten zu befähigen, günstige Situationen her- zustellen und zu nutzen.	Mitchell et al.
2000er Jahre	Lösungs- und ressourcen- orientierte Ansätze	Klienten werden in Umbruchsituationen durch ressourcenaktivierende Verfahren bei der aktiven Gestaltung ihrer Entwick- lung unterstützt.	Lang-von Wins & Triebel

Abbildung 2: Zeitliche Einordnung der Laufbahnberatungsansätze (Gasteiger, 2014, S. 42)

Innerhalb der drei grossen Paradigmen die passend erscheinenden Ansätze für die Beratung zu nutzen und Schwerpunkte zu setzen, entspricht der heutigen Beratungspraxis. Im folgenden Kapitel wird zum einen darauf eingegangen, inwiefern solche Ausrichtungen organisational Anwendung erfahren. Zum anderen nimmt die gegenwärtige Orientierung am Paradigma des „Life Designs“ auch innerhalb der Personalentwicklung eine wichtige Position ein und hat Auswirkungen auf organisationale Entwicklungen. Die Individualisie-

rung der Lebensläufe, ausgehend von der Weiterentwicklung der beruflichen Identität, beschreibt ein spannendes Feld, umgeben von organisationalen Strukturen. Das folgende Kapitel soll dazu dienen, verschiedene Faktoren in der Beziehung und Rollengestaltung von Individuum-Organisation zu differenzieren.

## **2.2 Organisationaler Kontext**

Unter dem im vorangehenden Kapitel beschriebenen Einfluss der individualistischen Gesellschaftsstruktur, dem Anspruch des Arbeitnehmers betreffend Autonomie, Freiheit und Selbstverantwortung sowie der Betonung von Subjektivität hinsichtlich Laufbahngestaltung oder generell dem „Life Design“ stellt sich die Frage, wie Organisationen zu diesen Individualisierungskonzepten stehen. Hirschi (2015, S. 2) schreibt dazu, dass „viele Arbeitnehmer heute von ihrem Arbeitgeber erwarten, dass dieser sie fördert und in ihrer Karriere-Entwicklung unterstützt (...)“ und dass „Laufbahnen heute immer mehr selbstbestimmt, individuell und durch persönliche Werte geleitet werden. (...) Dieses wird auch als *selbstgesteuertes Laufbahn-Management* bezeichnet, welches heute zentral ist.“ Die Umschreibung dieser sogenannten *Proteischen Karriere-Orientierung* nach Hirschi (2015) stellt die organisationale Personalentwicklung vor neue Herausforderungen. Während einst die Unternehmensziele klar vorrangig die Arbeitsprozesse und Entwicklungsmöglichkeiten definierten, scheinen Arbeitnehmende heute mehr Einfluss darauf nehmen zu wollen. Das folgende Kapitel setzt sich damit auseinander.

### **2.2.1 Personalentwicklung**

Würmli (2010) beschreibt die Entwicklung der Personalentwicklung (PE) in Organisationen analog den Entwicklungsphasen anderer sozialer Systeme und definiert folgende Phasen: *Pionier-, Wachstums-, Organisations-, Differenzierungs- und Restrukturierungsphase*. Es gilt zu beachten, dass die PE als unternehmenseigene Institution erst nach der Wachstumsphase des Unternehmens und damit zum Zeitpunkt der Differenzierung auftritt. So orientiert sich die PE gemäss Würmli (2010, S. 117) denn auch „anhand des Auftretens neuer Aufgaben und Angebote“. Aufgrund der Entwicklung der Organisation treten neue Bedürfnisse auf. Demgegenüber steht die Auffassung, dass „die Personalentwicklung aus eigener Initiative neue Wert- und Nutzensteigerungen für bisherige und neue Bezugsgruppen im Unternehmen ausmacht“. Später spricht der Autor von „fachlicher (Zusatz-) Qualifizierung von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitern für eine erfolgreiche Beherrschung organisationsspezifischer Prozesse“ und deklariert diese PE-Funktion als Entlastung für die Vorgesetzten. Neben der „flächendeckenden Qualifizierung ganzer Funktionsgruppen“ (Würmli, 2010, S. 118) und einer damit einhergehenden Standardisierung als Folge einer zunehmenden Differenzierung und Komplexität der Gesamtorganisation

kann in der Reifephase die PE auch bei den Vorkenntnissen und individuellen Fähigkeiten ansetzen und sich sehr individuell gestalten. Unter dem Begriff der „Wende“ beschreibt Würmli (2010) allerdings, dass sich nach der grossen Wachstumsphase im Reifeprozess zunehmend Stagnation einstellt und dadurch über „Substituierung, Standardisierung, Streichung, Auslagerung“ die Kostenminimierung angestrebt wird. Restrukturierungsprozesse erscheinen dabei wenig kompatibel mit subjektiv veranlassten Entwicklungsideen im Sinne des „Life Designs“. Damit erweist sich die organisationale Konstitution nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten als massgeblich für die organisationale Gestaltung der PE.

Wie sich gegenwärtig die Weiterentwicklung von Beratungspersonen der BSLB bei einer öffentlichen Anstellung gestaltet, wird Teil der empirischen Auseinandersetzung sein. Dass lange Zeit viele Berufsberatende ihrer beruflichen Tätigkeit wie auch dem Arbeitsumfeld über Jahre hinweg – bis hin zur Pension – treu geblieben sind, mag auf Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation hindeuten. Andererseits könnten als Argumentation für die langzeitliche Bindung an die Unternehmung der öffentlichen Berufsberatung auch generationenspezifische Faktoren und dementsprechend die zu anderen Zeitepochen gegoltenen Werte dienen. Der empirische Teil dieser Arbeit wird sich diesen Fragen und weiteren Spekulationen annehmen.

### **2.2.2 Konzeptueller Rahmen**

Ausgehend von der nachfolgenden Darstellung Kuhns (1998) lässt sich die Rolle der Beratenden klar beschreiben (vergl. Schreiber, 2015; Hirschi, 2015 & Savickas, 2012).

Analog dem Paradigma des „Life Designs“ (Schreiber, 2015; Savickas, 2012) beschreibt auch Kuhn (1998) die aktuelle Beraterische Ausrichtung auf „Gestaltung“ und die Rolle der Beratenden in der Unterstützung zur Herstellung von (Lebens-) Kohärenz, „Integration“. Daraus könnte geschlossen werden, dass sich eine grundsätzliche und gemeinsame Orientierung innerhalb der Paradigmen am „Life Design“ und daraus hervorgehend ein allgemeines, neuzeitliches Beratungsverständnis entwickelt hat.



Abbildung 3: Entwicklungsphasen der Berufsberatung (Kuhn, 1998, S. 25)

Kuhn (2001) zeigt jedoch auf, wie viel umfassender sich ein institutionell geteiltes Bera-  
tungsverständnis und eine gemeinsame Haltung in einem Beratungskonzept manifestie-  
ren und dass es dazu weiterer klarer Festlegungen und Richtlinien bedarf. Diese konzep-  
tuelle Festlegung nach Kuhn (1998, S. 6) definiert

- „Grundhaltungen“ wie Wertvorstellungen, Ethik-, Welt- und Menschenbild,
- „Theorien“ gemäss den Paradigmen und entsprechende Laufbahn- und Bera-  
tungstheorien sowie Gegenstandstheorien (aus den Fachdisziplinen Psychologie,  
Wirtschaft u.a.),
- Vorstellungen zur „Beratungsgestaltung“ mittels Vereinbarungen zu Interventio-  
nen, Beziehungsgestaltung und Aufmerksamkeitsfokus und auf noch konkreterer  
Ebene ein
- „Handlungsmodell“, welches die Auftrags- und Rollenklärung, die Strukturierung  
(inhaltlich, zeitlich, sozial), das Methodeninventar, Qualitätskriterien und deren Si-  
cherung sowie Evaluation beinhaltet.

Kuhn (1998, S.6) betont die Relevanz von Beratungskonzepten für die innerinstitutionelle  
Zusammenarbeit und sieht deren Erarbeitung und Anwendung nicht bloss für den indivi-  
duellen Tätigkeitsbereich: „Beratungskonzepte sind mehr als elaborierte Umschreibungen  
des eigenen Beratungsverständnisses.“ Er präzisiert: „Für eine Beratungsinstitution hat  
ein Konzept eine *Integrations- und Orientierungsfunktion*. Es ist ein Medium zur Verstän-  
digung zwischen den Mitarbeitenden und dient der Entwicklung einer gemeinsamen Iden-  
tität. Es wirkt rahmensetzend und liefert Richtlinien für Planungen und Entscheidungen  
(...)“ Schliesslich diene diese gemeinsame Orientierung am selben Konzept einem klaren

Öffentlichkeitsauftritt und habe unter dieser „Selbstdarstellung“ eine wichtige „PR-Funktion“ (Kuhn, 1998, S. 6). Kuhn gibt dem Beratungskonzept auch ein bedeutendes Gewicht hinsichtlich Professionalität, wenn denn dieses nicht nur *implizit* sondern *explizit*, in gelebter Form, besteht. Zihlmann und Jungo (2015, S. 251) schreiben zu Konzepten und Leitbildern: „Leitbilder drücken die Unternehmensphilosophie aus und geben den gesetzlichen Vorschriften eine konkrete, besser kommunizierbare und direkter auf die aktuellen Angebote abgestimmte Umschreibung. Leitbilder dienen der Kommunikation nach aussen und der Verständigung nach innen.“

Für die stark selbstgesteuerte Arbeit im Kontext der BSLB, da die Beratungssituation selten der direkten Zusammenarbeit von Beratungspersonen unterliegt, erscheint das Beratungskonzept als essentielles Bindeglied zwischen den einzelnen Mitarbeitenden. In der Einleitung wurde hierbei auf ein Spannungsfeld verwiesen, indem der primäre Fokus der Beratungspersonen in der Verpflichtung gegenüber den Ratsuchenden anstelle der Orientierung an institutionellen Vorgaben und wissenschaftlichen Theorien liege; der eigene Handlungsspielraum sei zentral (Ertelt, Röser & Bleckmann, 2015). Gemäss der von genannten Autoren beschriebenen internationalen Befragung „dürfen organisatorische Rahmenbedingungen nach Ansicht der Beratenden eine unabhängige Beratung nicht behindern“ (S.2). Weiter schreiben die Autoren: „In den Bewertungen zu den Rahmenbedingungen spiegelt sich nach unserer Einschätzung ein bisher kaum gelöster Konflikt zwischen Anforderungen der Organisation und den Anforderungen einer selbstdefinierten professionellen Herangehensweise wider.“ Als Grund wird vermutet, dass im Berufsstand der BSLB noch keine „eigenständige Professionsbildung bestehe und dementsprechend keine tragfähige Definition des Beratungsstatus existiert“ (Ertelt et al., 2015, S. 2). Die Zugehörigkeit zu einer Berater-Organisation erscheine den Befragten umso wichtiger, worin die „identitätsstiftende Funktion“ gesehen und als sehr wesentlich betrachtet werde. Doch auch genannte Autoren verstehen, der Haltung Kuhns gleich, u.a. eine gemeinsame, institutionelle Orientierung an wissenschaftlichen Theorien und die „beratungsethische Einbindung“ (Ertelt et al., 2015, S. 3) als elementar für die Hinführung zu „einer eigenständigen Professionalität, die den Anspruch auf beraterische Freiheit glaubwürdig macht“. Wie die gemeinsame Professionsbildung anhand der Erlangung einer *gemeinsamen beruflichen Identität*, verankert im institutionell entwickelten Beratungskonzept, erfolgen könnte, wird das folgende Kapitel zur beruflichen Identität von Beratungspersonen der BSLB erörtern.

## **2.3 Berufliche Identität von Beratungspersonen**

Berufsberatende setzen sich in ihrer alltäglichen Arbeit mit den Vorstellungen, Überzeugungen und Identifikationen der Ratsuchenden auseinander. Sie klären berufliche Profile, stellen Interessen den beruflichen Umwelten und Anforderungen gegenüber, typisieren ihr Klientel (vergl. Joerin Fux, Stoll, Bergmann & Eder, 2013). Doch wie steht es um ihr persönliches Bild der eigenen Profession und der beruflichen Rolle, was zeichnet ihre berufliche Identität aus – gibt es eine gemeinsame berufliche Identität von Beratungspersonen, gar eine Typologie? Was kennzeichnet den Berufsstand der BSLB? Handelt es sich gemäss Ertelt, Röser und Bleckmann (2015) um Individualisten und wo lassen sich trotz individuellen Schwerpunkten in der heterogenen Berufsgruppe der Beratenden doch Gemeinsamkeiten, gemeinsame Übereinkünfte finden? In der Einleitung des Sammelwerkes zur internationalen Fachtagung für Bildungs- und Berufsberatung im April 2012 mit dem Motto „Das Gemeinsame in der Differenz finden“ schreiben Hammerer, Kanelutti-Chilas und Melter (2013, S. 11): „(...) das berufliche Selbstverständnis der Praktikerinnen und Praktiker ist stark vom jeweiligen institutionellen Auftrag geprägt. Die individuellen beruflichen Identitäten sind dementsprechend höchst unterschiedlich und die Bildung einer gemeinsamen beruflichen Identität (...) steckt noch in den Anfängen.“ Weiter beschreiben die Autorinnen das Ziel und den Weg dazu wie folgt: „Die weitere Professionalisierung (...) erfordert die Entwicklung einer Kernidentität, die allen Beraterinnen und Beratern gemeinsam ist (...). Um diese Kernidentität – das Gemeinsame – zu finden, bedarf es der Kenntnis, der Akzeptanz und der Wertschätzung der Vielfalt und der eigenen Verortung (...).“ Nachfolgende Kapitel definieren das Konzept der „beruflichen Identität“ sowie zwei Verfahren, welche in der Praxis der BSLB sehr häufig angewandt werden und einen direkten Bezug zur beruflichen Identität herstellen. Mittels dieser theoretischen Heranführung sowie eingeflochtener Forschungsergebnisse erfolgt die Überleitung zum anschliessenden empirischen Teil, welcher oben stehenden Fragen nachgehen wird.

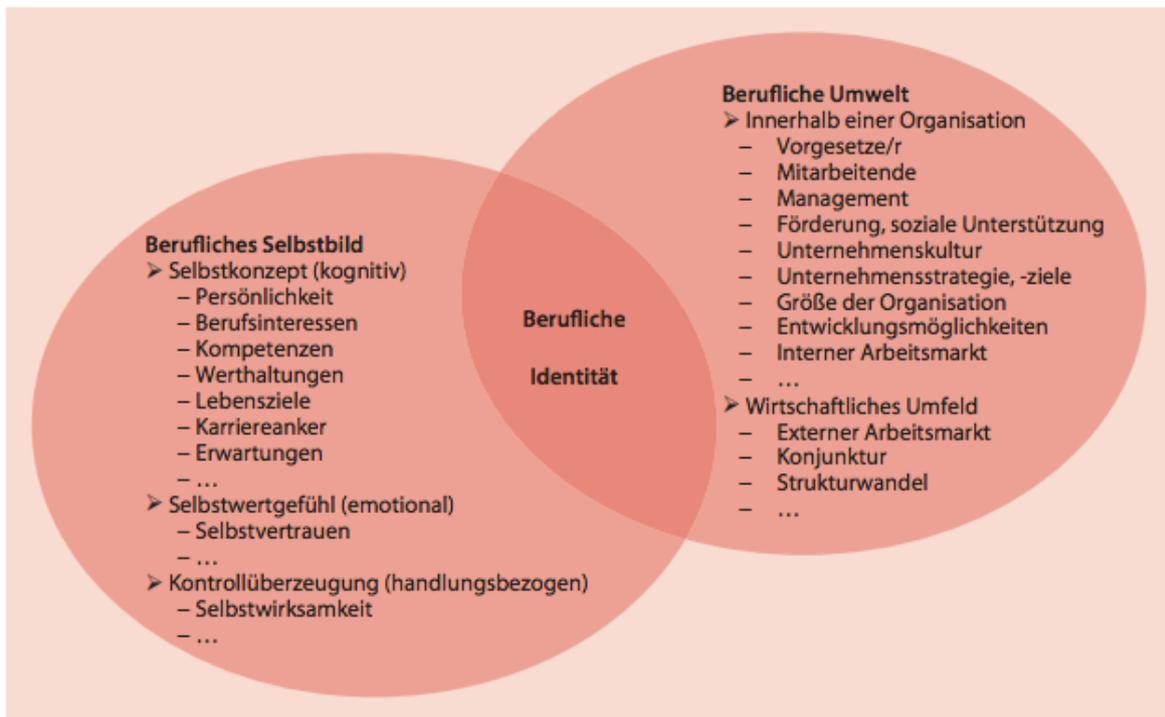
### **2.3.1 Berufliche Identität**

Keupp (2013) beschreibt in seinem Beitrag zur Fachtagung, dass sich im Zuge des gesellschaftlichen Strukturwandels die Konstruktion von Identität verändert. Im Sinne der „Schaffung von Lebenskohärenz“ wird seinen Ausführungen zufolge heute Identitätsarbeit geleistet. Er schreibt (Keupp, 2013, S. 52): „Die universelle Notwendigkeit zur individuellen Identitätskonstruktion verweist auf das menschliche Grundbedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit. (...) Identität bildet ein selbstreflexives Scharnier zwischen der inneren und der äusseren Welt.“ Und schliesslich folgert er, „das Gelingen dieser Identitätsarbeit bemisst sich für das Subjekt von innen an dem Kriterium der Authentizität und von aussen am Kriterium der Anerkennung“ (S. 61). Raeder und Grote (2008, S. 213)

verweisen im Kontext der Flexibilisierung von Arbeits- und Bildungswelten auf „Identitätsformen, die sich im Erwachsenenalter weiterentwickeln“ und obschon „sie nicht der normativen Annahme lebenslanger Kontinuität entsprechen, (...) als tragfähig erlebt werden“. Hirschi (2015, S. 4) schreibt über das Konstrukt der beruflichen Identität, dass sie „die Klarheit über persönliche Interessen und Ziele“ beinhaltet. Schreiber (2015, S. 92) umschreibt Identität damit, „wie Personen sich selbst in Bezug auf eine soziale Rolle sehen“. Und weiter: „Somit kann die Identität als Synthese des Selbst innerhalb einer sozialen Rolle betrachtet werden.“ Beide zuletzt genannten Autoren liefern mit je einem Modell eine differenziertere Sichtweise, worauf nun eingegangen wird.

Hirschi (2015, 2012) hat mit dem Karriere-Ressourcen Modell ein integratives Modell geschaffen, um bestehende Modelle zu vereinfachen und zu einem zu fügen, anhand dessen Faktoren erkenntlich werden, „welche für eine erfolgreiche Berufswahl und Laufbahngestaltung wichtig sind“ (2015, S. 6). Er beschreibt diese Faktoren anhand vier Ressourcen: „Humankapital-Ressourcen, soziale Ressourcen, psychologische Ressourcen und Identitäts-Ressourcen.“ Letzt genannter Faktor thematisiert die grosse Relevanz der „bewussten und klaren Wahrnehmung von sich selber“ (Hirschi, 2015, S. 7), um seine Interessen, Fähigkeiten, Ziele und Werte beruflich einbringen zu können. Identitäts-Ressourcen beziehen sich gemäss Hirschi (2015) auf Einstellungen zum Beruf sowie die Arbeitsrolle und sind „eine zentrale Komponente zur Erreichung von subjektivem Laufbahnerfolg“ (S. 7). Der Autor und Modell-Begründer verweist auf die Bedeutsamkeit der gezielten Förderung der genannten Ressourcen in der Beratungspraxis. So sei es Ziel, mittels Förderung der Identitäts-Ressourcen über psychometrische wie auch konstruktivistische Verfahren sowie Biografiearbeit, „ein Gefühl für ihre Identität und Bedeutung der Arbeitsrolle zu erlangen“ und so das „Selbstverständnis“ Ratsuchender zu verbessern, was als Festigung der beruflichen Identität zu sehen ist.

Bei Schreiber und Rietiker (2010, S. 297) entwickelt sich berufliche Identität aus der „ständigen Interaktion zwischen beruflichem Selbstbild und beruflicher Umwelt“. Beim beruflichen Selbstbild wird zwischen dem „Selbstkonzept (kognitiv)“, dem „Selbstwertgefühl (emotional)“ und der „Kontrollüberzeugung (handlungsbezogen)“ unterschieden (Schreiber & Rietiker, 2010). Zum Selbstkonzept zählen u.a.: „Persönlichkeit, Berufsinteressen, Kompetenzen, Werthaltungen, Lebensziele, Karriereanker und Erwartungen“. Hinsichtlich dem späteren empirischen Teil erfahren die Berufsinteressen und Karriereanker in den nächsten beiden Kapiteln ihren Einbezug.



**Abbildung 4: Berufliche Identität (Schreiber & Rietiker, 2010, S. 297)**

Schreiber und Rietiker (2010, S. 298) erläutern, dass Bestärkung und Verfestigung der beruflichen Identität dann erfolgen, wenn „die eigene Tätigkeit die eigenen Lebensziele und Berufsinteressen abdeckt“. Demnach gehe es darum „eine gute Passung zwischen beruflichem Selbstbild und beruflicher Umwelt aufrecht zu erhalten oder herzustellen und dadurch die berufliche Identität auszugestalten.“ Im Passungs-Ansatz von Holland geht es genau um diesen Abgleich, was im folgenden Kapitel dargelegt wird.

### 2.3.2 Typologie nach Holland

Die Person-Umwelt-Passungstheorie Hollands (1997) postuliert die passende Zuordnung von Person und Arbeitsumfeld resp. Organisation. Gemäss Gasteiger (2014) führt eine fehlende Passung zu Konflikten zwischen der Person und ihrer beruflichen Umwelt. Zur Überprüfung dieses gewünschten „matchings“ dient das Interessenmodell von Holland (1973), welches folgende Hauptinteressen definiert (zit. nach Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010, S. 144):

- *Praktisches Interesse (realistic)*
- *Wissenschaftliches Interesse (investigative)*
- *Künstlerisches Interesse (artistic)*
- *Soziales Interesse (social)*
- *Unternehmerisches Interesse (enterprising)*
- *Sachbearbeitung (conventional)*

Zihlmann und Jungo (2015, S. 33) sprechen in diesem Zusammenhang von Persönlichkeitstypen: „In unserer Kultur können die meisten Menschen einem von sechs Persönlichkeitstypen zugeordnet werden, nämlich dem realistischen, forschenden, künstlerischen, sozialen, unternehmerischen und konventionellen Typ.“ Die Autoren führen fort, dass Holland (1997) neben dieser stärksten Ausprägung im einen Typen auch die zweit- und drittstärkste Ausprägung als relevant titulierte. Daraus resultiert das typisierende „Persönlichkeitsmuster“, das „Persönlichkeitsprofil“ (Zihlmann & Jungo, 2015, S. 33) anhand des Buchstaben-Codes (Abkürzungen der drei ausgeprägtesten Typen). In der Beratungspraxis wird mit diesem Profil hinsichtlich beruflicher Interessen gearbeitet, wozu das Testverfahren „Explorix – das Werkzeug zur Berufswahl und Laufbahnplanung“ (Joerin Fux, Stoll, Bergmann & Eder 2013) dient. Auch die beruflichen Umwelten werden analog oben stehender Charakteristika definiert, wodurch viele Berufe im *Berufsregister* des genannten Verfahrens einen entsprechenden Code tragen. Der Beruf des Beraters wird beispielsweise mit dem Code *SAE* gekennzeichnet, wonach eine Beratungspersönlichkeit soziale, künstlerische und unternehmerische Merkmale tragen sollte. Schreiber (2010) hebt hierzu hervor, dass die beruflichen Anforderungsprofile je nach spezifischem Arbeitsumfeld oder der konkreten Position im Unternehmen variieren. Er führt aus (Schreiber, 2010, S. 302): „Berufliche Entwicklungen innerhalb von Organisationen führen oft zu beträchtlichen Veränderungen der beruflichen Umwelt.“ So gilt es zu bedenken, inwiefern sich Funktionen als Fachspezialisten oder Führungskräfte innerhalb desselben Berufes vom ursprünglichen Anforderungsprofil unterscheiden und einen anderen Interessens- resp. Persönlichkeitstypen ansprechen. Diese Thematik wird auch hinsichtlich den Verwirklichungs- und Entwicklungswünschen von Beratungspersonen der BSLB relevant, weshalb die Typologie Hollands in den empirischen Teil einbezogen wird.

Während hierzu keine Studie gefunden wurde, gab es eine Untersuchung hinsichtlich dem Klient-Berater-Matching innerhalb der Typologie Hollands. Cox und Thoreson (1977) untersuchten die Präferenzen von Klienten hinsichtlich der Beratertypen und ob dabei der eigene Interessentyp massgeblich war. Die Studie ergab grundsätzlich eine Präferenz für die soziale Ausprägung von Beratungspersonen bei allen Kliententypen, abgesehen vom konventionellen Typ. Zudem gaben Klienten des künstlerischen, unternehmerischen und sozialen Types an, Beratungspersonen mit ähnlichen Charakteristika zu bevorzugen, wohingegen Ratsuchende des forschenden Types die soziale Ausprägung priorisierten. Beim realistischen und konventionellen Kliententyp ergab die dichotome Auswertung betreffend Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit keine Präferenz. Damit scheint allgemein die soziale Charakteristik von Beratungspersonen wichtig, weitere Ausprägungen mögen jedoch variieren und kommen damit den unterschiedlichen Profilen des Klientels entgegen. Dies

würde für die einleitend erwähnte Diversität von Beratungspersonen bei einer grundsätzlich sozialen Ausprägung sprechen.

Nachfolgend wird auf die das berufsbezogene Selbstkonzept ebenfalls typisierenden Karriereorientierungen eingegangen.

### **2.3.3 Karriereanker nach Schein**

Schein (1994, S. 13) unterscheidet bei der Heranführung an sein Konzept der Karriereanker und -orientierungen zwischen der „inneren“ und der „äusseren Karriere“. Dies erscheint wichtig, wird denn Karriere in unserem Sprachgebrauch oft mit beruflichem Erfolg, ranghierarchischem Aufstieg und entsprechenden Qualifikationen in Verbindung gebracht (vergl. Gasteiger, 2014), was Scheins Definition der „äusseren Karriere“ entspricht. Sein Konzept hingegen bezieht sich auf die „innere Karriere“, auf die eigenen Vorstellungen und Einschätzungen betreffend der persönlichen beruflichen Entwicklung und der Rolle im Berufsleben (vergl. Gerhardt, 2015). Gemäss Schein (1994, S. 23) „entwickelt ein Mensch im Verlauf seines beruflichen Werdeganges ein Selbstkonzept“, womit die Person für sich folgende Komponenten definiert:

- *Fähigkeiten und Fertigkeiten und Kompetenzen*
- *Hauptbeweggründe, Bedürfnisse, Motivationen und Ziele*
- *Werthaltungen und Einstellungen*

Nach Schein (1994, S. 25) „fungiert das Selbstkonzept als Leitsystem und wirkt als Anker“. Dieser berufsbezogene Anker leitet eine Person in ihrer Entscheidungen und Intentionen, indem sich Menschen meist ein berufliches Umfeld suchen, das den Komponenten ihres Selbstbildes Rechnung trägt. Dabei scheint ein dominanter Ankertyp nach Schein besonders relevant (Coetzee & Schreuder 2014). Die Orientierung daran, auch genannt „Karriereorientierung“, ist für die Person von erheblicher Bedeutung. Es werden folgende acht Karriereanker resp. berufliche Grundorientierungen (Karriereorientierungen) unterschieden (Schein, 1994; Schreiber, 2010; Gerhardt, 2015):

- *Technische/Funktionale Kompetenz (TF)*: Faszination für den Arbeitsinhalt, fachlich-technische Weiterbildung, Fachexpertise, Spezialisierung
- *General Management (GM)*: Faszination für Analysen, Problemlösungen und Führungsaufgaben, Entscheidungs- und Verantwortungsübernahme, Einflussnahme
- *Sicherheit und Beständigkeit (SB)*: Arbeitsplatzsicherheit, Bindung an Organisation, Loyalität und Verlässlichkeit
- *Unternehmerische Kreativität/Unternehmertum (UT)*: Faszination für Neues und selbstinitiierte Projekte, Weiterentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen

- *Selbständigkeit und Unabhängigkeit (SU)*: Interesse an hohem Freiheitsgrad und Autonomie in der Arbeitsgestaltung, Flexibilität, klare Aufgabenbereiche und Ziele
- *Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache (DH)*: geleitet von persönlichen Werten oder sozialen Gedanken, ideelle Zielausrichtungen, „Weltverbesserung“
- *Totale Herausforderung (TH)*: Interesse an hoher Leistung, kämpferischem Wettbewerb und siegreicher Selbstbehauptung
- *Lebensstilintegration (LS)*: Interesse an harmonischer Verbindung von Beruf und Freizeit, Teilzeitarbeit, flexible Arbeitsmodelle, integrative Nutzung der Inhalte

Coetzee und Schreuder (2014) verweisen auf die Relevanz der Kenntnis und Berücksichtigung individueller Karriereanker in Organisationen, um dadurch das Arbeitsengagement sowie das Commitment zu Beruf und Unternehmen positiv zu beeinflussen. Besonders angesichts der multiplen Lebensentwürfe des aktuellen Zeitalters nennen die Autoren die Wichtigkeit, organisational verschiedene Karrierewege und Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, um der Diversität der Karriereanker der Arbeitnehmenden gerecht zu werden. Verglichen mit dem Passungsgedanken nach Holland soll damit das Konzept der Karriereanker Scheins nicht bloss einer optimalen Zuordnung von Person und beruflicher Umwelt dienen, sondern auch in die Personalentwicklung einbezogen werden.

Inwiefern sich die vermutete Diversität unter Beratungspersonen auch in unterschiedlichen Karriereankern und Laufbahnambitionen abbildet und wie diesen in der BSLB organisational begegnet wird, darauf zielen die zum empirischen Teil hinführenden Fragen ab.

## **2.4 Fazit und Relevanz der Fragestellung**

Die zuletzt erfolgte Auseinandersetzung mit den Charakteristika typologisierender Konzepte lässt zumindest beim Modell von Holland ein Bild der Beratungsperson zeichnen. Der Passungsansatz postuliert den Typus *SAE*, wonach die Beratungsperson dem Anforderungsprofil der Beratungsumgebung entsprechen würde. Während die soziale Ausprägung auch genannter Studie zufolge sehr relevant erscheint, konnten zum Gesamtcode *SAE* oder den beiden anderen Komponenten keine Forschungsergebnisse hinsichtlich Homogenität unter Beratungspersonen konstatiert werden. Es wird vermutet, dass die Ausprägungen je nach Tätigkeitsfeld und Erfahrungshintergrund variieren. Demnach können sich sowohl die Voraussetzungen resp. Interessen der Beratungspersonen wie auch das spezifische Arbeitsumfeld unterscheiden und verschiedene Konstellationen hervorrufen – im einen Fall passend, im anderen möglicherweise weniger. Doch wie das entsprechende Kapitel dazu erläuterte, bestehen Möglichkeiten, individuelle Ausprägungen durch bestimmte Funktionen und Zuständigkeitsbereiche adäquater einnehmen zu können. Umgekehrt können neu entdeckte Aufgabenbereiche auch das eigene Profil verändern.

Unter dieser Auffassung zeichnet sich ein dynamischer Prozess versus der statischen Passung von Person und Umwelt. Die Personalentwicklung scheint dazu die entsprechende Stelle, um organisationale Möglichkeiten zum strategischen, koordinativen Einbezug individueller Weiterentwicklungsansätze der Beratungspersonen zu schaffen und auch für die Weiterentwicklung der Organisation zu nutzen. Die Karriereanker Scheins wären sehr aufschlussreich und könnten als Basis für Personalgespräche dienen. Im gegenwärtigen Zeitalter der stark vom Individuum geprägten Laufbahngestaltung, unter der Wahrung dessen Autonomie, Freiheit und Flexibilität, stellt sich die Frage nach den Ansprüchen von organisationaler, gesellschaftlicher Seite. Hierbei werden in der Praxis wohl betriebs- wie volkswirtschaftliche Entwicklungen als stark konstituierende und bestimmende Faktoren erlebt, wonach sich die Forderungen von Unternehmerseite definieren. Ebenso dem Zeitgeist entsprechend verlangt auch diese Seite Flexibilität und Selbstverantwortung – um jedoch neben eben genannten individuellen Bedürfnissen der Arbeitnehmenden besonders auch die Interessen der Unternehmung zu verfolgen. Es scheint, als bräuchte es in der aktuellen Zeit eine speziell sorgfältige Kultur des Abgleichs, um angesichts der schnellen Veränderungen und auch beruflichen Neuorientierungen doch zumindest mittelfristige Bindungen von Person und Unternehmung zu bewirken. Gestaltungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten unter individuellen Gesichtspunkten und doch mit Nutzen für die Organisation beschreiben den optimalen gemeinsamen Weg. Es fragt sich, was zusätzlich notwendig ist, um die persönliche Verortung im Unternehmen zu verankern. Der Blick in die Organisationen der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungen unter der Befragung der dienstleistenden Beratungspersonen soll sich diesen Aspekten in der gelebten Praxis widmen, steht doch diese Berufsgruppe gemäss den einleitenden Gedanken selber stark für die heute sehr vielseitig verlaufenden Laufbahnen unter individuell verfolgter Ziele. Da könnte es für die Anstellungsbehörden durchaus von Interesse sein, Optimierungsideen unter der Berücksichtigung individueller Ressourcen und Ambitionen der einzelnen Beratungspersonen zu kennen und in der Einbettung in ein kollektives Beratungsgefüge umzusetzen. Inwiefern solche Ideen und Vorstellungen vorhanden sind oder wo diese bereits in die Gestaltung und Weiterentwicklung der Beratungspraxis einfließen, wird der nun folgende empirische Teil zeigen.

### **3 Methode**

Beratungspersonen der BSLB stellen mit ihrer eigenen beruflichen Rolle und ihren Gestaltungs- und Weiterentwicklungsententionen, inmitten gesellschaftlicher und organisationaler Veränderungen sowie Verpflichtungen, eine besondere Berufsgruppe dar – in ihrer begleitenden Funktion bei beruflichen Fragestellungen des Klientels können sie als Vor-

reiter gelten und ihre persönlichen Überzeugungen mögen zumindest implizit an andere weitergegeben werden. Gemäss den vorangegangenen Erläuterungen erscheint es besonders relevant, neben vorherrschenden Individualisierungsansprüchen auch einbindende, resp. gemeinschafts- und identitätsbildende Faktoren im Schnittbereich von Mensch und Arbeit aufzudecken, welche die genannte Zielgruppe von Beratungspersonen der BSLB in ihrer Arbeitshaltung, -gestaltung und beruflichen Weiterentwicklung prägen. Sich mit dieser spezifischen Berufsgruppe auseinanderzusetzen sollte damit einem Perspektivenwechsel vom Klientel hin zum Fokus auf die Besonderheiten von Beratungspersonen dienen um, eingebettet in den gesellschaftlichen und den organisationalen Kontext, aufzuzeigen, inwiefern die angenommene Diversität der Beratungspersonen Chancen zu einer spezifischeren Gestaltung und Weiterentwicklung der beruflichen Rolle im Kontext der BSLB bietet und wie diese organisational genutzt werden könnten.

### **3.1 Ausgangslage**

Durch die Auseinandersetzung mit den Karriereankern Scheins (1994) in Anlehnung an die Fragestellung, ob es Spezialisierungen oder andere individuelle Schwerpunkte in der persönlichen und organisationalen Arbeitsgestaltung und -weiterentwicklung gibt, um die Diversität von Beratungspersonen gewinnbringend zu nutzen, erschienen folgende Karriereentwicklungen im Kontext der BSLB vorrangig:

- *Fach-/Spezialistenkarriere unter Weiterentwicklung der Fachexpertise*
- *Projektarbeit mit hohem Freiheitsgrad in der Arbeitsgestaltung*
- *Unternehmertum mittels Erschaffung und Weiterentwicklung von Angeboten*

Letzt genannter beruflicher Fokus wird als naheliegende Ausrichtung von Beratungspersonen der BSLB vermutet, um sich den eigenen Gestaltungs- und Entwicklungswünschen und der Verwirklichung beruflicher Visionen im Beratungskontext bestmöglich annähern zu können. Der (partielle) Gang in die Selbständigkeit scheint neue Möglichkeiten zu eröffnen und könnte als eine Form des Umgangs mit fehlendem oder erweitertem Raum für die eigenen Gestaltungs- und Weiterentwicklungsideen verstanden werden. Diese Überlegungen führten im Austausch mit dem Co-Referenten Rolf Kuhn zur Fokussierung auf Beratungspersonen der BSLB, welche zusätzlich zu ihrer Anstellung auf einer öffentlichen Stelle der BSLB auch einer freischaffenden Beratungstätigkeit nachgehen.

Über den Fachverein freischaffender Berufsberaterinnen und Berufsberater ffbb hätten Beratungspersonen aufgespürt werden können, welche den Schritt in die Selbständigkeit getätigt hatten (ffbb, 2017). Deren parallele Anstellung auf einer öffentlichen Beratungsstelle wäre jedoch fraglich gewesen. Dem gegenüber stand die Option, über eine Liste freischaffender sowie angestellter Beratungspersonen des Co-Referenten direkten Zu-

gang zur gewünschten Zielgruppe zu haben, was sich als erfolgreiche Ausgangslage erwies. Per Mail erfolgte die erste Kontaktaufnahme mit aufgeführten Beratungspersonen der öffentlichen BSLB, worin Ziel und Inhalt der Masterarbeit deklariert wurden und die Interviewbereitschaft erfragt wurde. Danach erfolgte die Terminvereinbarung für das Interview. Zudem wurde auf die Testplattform „Laufbahndiagnostik“ der ZHAW verwiesen und zur Teilnahme am Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen (KO-R1; 45 Fragen) gebeten, um Anhaltspunkte für das Interview zu gewinnen.

### **3.2 Konzeption der Untersuchung**

Neben genanntem Profil der Karriereanker sollte ein zu Beginn des Interviews ausgehändigter Kurzfragebogen (Anhang A) einer ersten Sondierung dienen und soziodemografische Daten einholen sowie themenspezifische Einstiegsfragen platzieren. Gleichsam erhielten die teilnehmenden Personen die Einverständniserklärung zum vorgängigen Ausfüllen. Danach erfolgte das problemzentrierte Leitfadenterview.

Das vorliegende Forschungsdesign entspricht vorwiegend den Charakteristika, welche Mayring (2010) unter dem *deskriptiven Design* und dem *Zusammenhangsanalysedesign* beschreibt, bei welchen die ermittelten Kategorien die Dimensionen bilden und auf mögliche Zusammenhänge hindeuten. Den Grundlagen des qualitativen Denkens Mayrings (2002, S.19) folgend, bildeten die folgenden Postulate das Grundgerüst des hiesigen Forschungsdesigns: *Subjektbezogenheit*, *Deskription*, *Interpretation*, Untersuchung in *alltäglicher* Umgebung und letztlich die Generalisierung der Ergebnisse als *Verallgemeinerungsprozess*. Gerade letzter Punkt erscheint angesichts der interessierten Subjektivität als Herausforderung. Gemäss Mayring (2002, S.41) steht die Forderung nach Einzelfallanalysen an zentraler Stelle innerhalb der qualitativen Forschung, da dabei der idiografische Aspekt eine besondere Beachtung erfährt über den Anspruch, den Menschen in seinem konkreten Kontext und seiner Individualität verstehen zu wollen. Mayring (2002) betont denn auch, sämtliche Ergebnisse wieder auf den Einzelfall rückzubeziehen und selbst bei grösser angelegten Studien Einzelfallanalysen einzubauen. Gleichsam „wird wissenschaftliches Denken immer auch versuchen, über Einzelfälle hinauszugehen und allgemeinere Aussagen zu formulieren“ (Mayring, 2002, S. 25). Bei der hier angelegten Untersuchung von vier Fällen wirkte der Anspruch der Generalisierung herausfordernder gegenüber dem Fokus auf den Einzelfall. Sicherlich diente zum einen die theoriegeleitete Orientierung mittels eines Leitfadens dazu, den Annahmen zufolge Aussagen über den Einzelfall hinaus machen zu können. Doch zuvor erschien die Fallauswahl von grundlegender Bedeutung hinsichtlich eines späteren Erkenntnisgewinns.

### 3.3 Sampling

Entgegen dem probabilistischen Verfahren der Stichprobenziehung bei quantitativen Studien erfolgte in dieser qualitativen Untersuchung eine absichtsvolle, bewusste Stichprobenziehung. Schreier (2010, S. 241) erläutert dabei die gezielte Fallauswahl so, „dass der Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Fragestellung möglichst hoch ist.“ Unter den theoretisch hergeleiteten Annahmen erfolgte die Auswahl typischer Fälle anhand dem *qualitativen Stichprobenplan*. Das Kriterium hierzu war, Beratungspersonen zu finden, welche sowohl im Setting der öffentlichen BSLB als auch freischaffend tätig sind. Individuellen Ansprüchen zu folgen scheint in dieser Zielgruppe elementar bei einer gleichzeitigen Einbettung in den organisationalen Kontext der öffentlichen BSLB. Diese beiden Aspekte schienen das gesamte Spektrum an individuellen wie auch organisationalen Gesichtspunkten angehen zu lassen und waren damit erster Ausgangspunkt zur Auswahl. Eine weitere Vorsondierung hinsichtlich *Homogenität* versus *Heterogenität*, wobei bei Letzterer möglichst kontrastreiche Fälle aufgesucht werden (Schreier, 2010), beispielsweise anhand der beruflichen Vorbildung, erschien jedoch müssig – zum einen, da dadurch die Anzahl anzufragender Fälle noch bescheidener ausgefallen wäre und zum anderen, da dieser Gesichtspunkt auch als Teil möglicher Ergebnisse bestand. Inwiefern sich demnach Unterschiedlichkeiten oder Gemeinsamkeiten abbilden würden, sollte die Variabilität im Gegenstandsbereich abzeichnen. Schreier (2010) beschreibt denn auch das Problem der bewussten Fallauswahl darin, zu Aussagen zu gelangen, welche über die untersuchten Fälle hinausgehen. Als Alternativkonzeption zum Begriff der Verallgemeinerung legt sie den Vergleich mehrerer Fälle dar, „um das Allgemeine im Individuellen aufzuzeigen“ (Schreier, 2010, S. 248). Weiter fügt sie an: „Repräsentanz liegt eben in dem Mass vor, in dem es gelingt, das Typische im Individuellen zu erfassen.“

Die nachfolgende Tabelle zeigt die ursprüngliche Liste sämtlicher Personen, welche gemäss Angaben des Co-Referenten angegangen werden konnten. Es handelte sich um folgende Untergruppen von Beratungspersonen: a) angestellte und gleichsam freischaffende, b) angestellte und gleichsam im selben Beratungsnetzwerk freischaffende sowie c) heute nur noch freischaffende Beratungspersonen. Während die Personen der Gruppen a und b allesamt angeschrieben wurden, erfuhren die nur noch freischaffend tätigen Beratungspersonen keinen Einbezug, da der Aspekt der öffentlichen Anstellung und den damit zusammenhängenden organisationalen, institutionellen Faktoren nicht mehr gegeben war.

**Tabelle 1: Potentielle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner**

Beratungspersonen	<b>a) angestellt und freischaffend</b>	<b>b) angestellt und freischaffend im selben Beratungsnetzwerk</b>	<b>c) heute nur noch freischaffend</b>
<b>weiblich</b>	2	2	-
<b>männlich</b>	-	1	2

Während alle 3 Personen mit freischaffender Tätigkeit im selben Netzwerk (Gruppe b) auf Anhieb zusagten, blieb von den 2 anderen Personen mit privater wie auch öffentlicher Beratungstätigkeit (Gruppe a) eine Antwort ausstehend. Damit hatten sich 4 der 5 angefragten Personen bereit erklärt, an der Untersuchung teilzunehmen. Erst im näheren Mailverkehr stellte sich heraus, dass 2 Personen der Gruppe b heute allerdings nur noch in öffentlicher Anstellung tätig sind und die Selbständigkeit aufgegeben hatten. Gründe für diese Veränderung wurden als aufschlussreich vermutet, so dass die Befragungsteilnahme trotz nicht vorhandener Parallelität (angestellt und freischaffend) begrüsst wurde.

**Tabelle 2: Interviewpartnerinnen und Interviewpartner**

Beratungspersonen	<b>a) angestellt und freischaffend</b>	<b>b) angestellt und freischaffend im selben Beratungsnetzwerk</b>	<b>c) heute nur noch freischaffend</b>
<b>weiblich</b>	1 (von 2)	2	-
<b>männlich</b>	-	1	0 (von 2)

Gemäss dem Kurzfragebogen konnten u.a. folgende Daten zur Anstellung sowie Selbständigkeit der zu befragenden Personen ermittelt werden:

**Tabelle 3: Beschäftigungsgrade angestellt und freischaffend**

Beratungspersonen	<b>a) angestellt und freischaffend</b>	<b>b) angestellt und freischaffend im selben Beratungsnetzwerk</b>
<b>Anstellungskanton (in der BSLB seit )</b>	- BE (1993)	- AG (1989) - ZH (1997)

		- ZH (2003)
<b>Beschäftigungsgrad</b>	- 60%	- 50% - 100% - 80%
<b>Freischaffende Phase</b>	- bis heute	- bis heute - bis 2013 - bis 2016
<b>Nebenamtlicher Beschäftigungsgrad</b>	- ca. 10-20%	- ca. 50% - 10% - unklar

Trotz Aufgabe der freischaffenden Beratungstätigkeit bei 2 der 3 Personen von Gruppe b finden sich auch unter ihnen parallele Beschäftigungen neben der öffentlichen Anstellung. Nachfolgende Tabelle verweist auf vorherige sowie gegenwärtige berufliche Tätigkeiten und Ausbildungen aller befragten Personen.

**Tabelle 4: Ausbildungen und Beschäftigungen**

Beratungs- personen	Frühere Ausbildungen, Beschäftigungen, Zusatzfunktionen	Heutige/zukünftige Ausbildungen, Beschäftigungen, Zusatzfunktionen
<b>Fall 1</b>	- Med. Praxisassistentin - Flight Attendant & Purserin - Dipl. Psychologin FH	- BLB - private Beratungspraxis - Psychotherapeutin pca - Supervisorin - Dozentin - psycholog. Begleitung von RAV-Personal - div. Kursleitungen - Vorstandsmitgliedschaft
<b>Fall 2</b>	- Kauffrau - Sekretariatsleitung - Dokumentalistin - RAV-Kurse - Konzeptarbeit	- BLB - private Beratungspraxis - ev. Email-Fachredaktion - Fachzirkel Dienstleistung (KV, Verkauf, Logistik) - Kursleitung Übergang II
<b>Fall 3</b>	- Psychologe lic. phil. I	- BSLB

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IV-Berufsberater</li> <li>- private Beratungspraxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminarleitung 50+</li> <li>- Betreuung Facebook-Seite</li> <li>- IV-Fallkoordination</li> <li>- Fernstudium Journalismus</li> </ul>
<b>Fall 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hotelkauffrau</li> <li>- Filmbusiness</li> <li>- RAV-Beratung</li> <li>- Dipl. Psychologin FH</li> <li>- systemisch-lösungsorientierte Beratung</li> <li>- SVEB 1</li> <li>- private Beratungspraxis</li> <li>- privates online-Beratungsangebot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BSLB</li> <li>- Seminarleitung 50+</li> <li>- Dozentin</li> <li>- Supervisorin</li> </ul>

### 3.4 Erhebungsverfahren: Problemzentriertes Interview

Ausgehend von der theoriegeleiteten Problemanalyse war die offene, halbstrukturierte Befragung anhand eines Leitfadens mit Problemzentrierung naheliegend. Das *problemzentrierte Interview* fokussiert gemäss Mayring (2002) eine bestimmte, vom Interviewer zuvor eingehend analysierte Problemstellung. Im teilstandardisierten Leitfaden werden daran angelehnte Themenfelder aufgegriffen, wobei das Prinzip der *Offenheit* (Mayring, 2002, 2010) dem Erzählstrang der interviewten Person Raum lässt und Zugang zu den subjektiven Einschätzungen, Meinungen und Überzeugungen schafft. Flick (2010, S. 210) erwähnt, anhand des Leitfadens „dem Interview eine neue Wendung zu geben, beispielsweise bei unergiebigem Thematik“. So könne der Interviewer entscheiden, „wann er zur Ausdifferenzierung der Thematik sein problemzentriertes Interesse in Form von exmanenten Fragen einbringen soll“ (Flick, 2010, S. 210). Während dieser im Leitfaden verankerte Themenfokus den deduktiven Teil ausmacht, erfährt der induktive Teil Einbezug durch die Offenheit und Flexibilität der forschenden Person, indem sie sich von der Subjektivität der befragten Personen zu weiteren, modifizierten oder präzisierenden Fragen leiten lässt. Die Leitfragen stellen somit eine Kombination aus offenen, erzählgenerierenden Fragen und eher strukturierenden Nachfragen dar, was diese Methode als halbstrukturiert und teilstandardisiert charakterisiert (Mayring, 2002). Es werden folgende Fragetypen unterschieden (Mayring, 2002, S. 70):

- *Sondierungsfragen*, welche als allgemein gehaltene Einstiegsfragen an die Thematik heranführen. Dabei wird erstmalig die subjektive Relevanz für den Einzelnen erkenntlich.
- *Leitfadenfragen*, welche sich aus den theoriegeleiteten Themenfeldern ergeben und den Problemfokus anstreben. Sie sind als wesentliche Fragestellungen im Interviewleitfaden aufgeführt.
- *Ad-hoc-Fragen*, die dem Prinzip der Offenheit folgend dann spontan eingebracht werden, wenn sich ein neuer Aspekt eröffnet.

Ein weiteres typisches Element des problemzentrierten Interviews ist der Kurzfragebogen, welcher nachfolgend erläutert wird.

### **3.4.1 Kurzfragebogen**

Der Kurzfragebogen dient der Ermittlung soziodemografischer Daten, um das anschließende Interview mit seiner subjektiven Erzählstruktur nicht durch starre und zu direktive Fragen zu belasten. Gleichzeitig können Informationen zur Sondierung abgeholt werden, welche so die Möglichkeit zum Gesprächseinstieg bieten. Mey und Mruck (2010, S. 430) sprechen in diesem Zusammenhang von über „Faktenfragen“ zu ermittelnden „Rahmendaten“.

Der dieser Befragung vorausgegangene Kurzfragebogen (Anhang A) liess lebenslaufbezogene Eckdaten in Erfahrung bringen, worauf später Bezug genommen werden konnte. Gleichsam dienten die Angaben betreffend Vorbildung und weiteren Beschäftigungen den zu befragenden Personen einer ersten bewussten Konfrontation mit den eigenen beruflichen Stationen sowie früheren oder auch aktuellen parallelen Tätigkeitsfeldern. Die Notation liess die Interviewpartnerinnen und den Interviewpartner die eigene berufliche Breite zum einen oder einen klare Ausrichtung zum anderen erfahren und wirkte dabei vorbereitend auf die anschliessenden Fragen. Auch die vorgängige Bitte, den Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen (KO-R1; 45 Fragen) auszufüllen und die drei dominantesten Ausprägungen aufzuschreiben, diente wie das Profil der eigenen beruflichen Interessen nach Holland der Vorbereitung. Die (erneute) Bewusstwerdung sollte zudem die Neugier wecken, wie im Interview darauf eingegangen würde.

### **3.4.2 Leitfadeninterview**

Das Leitfadeninterview gestaltete sich entlang den Themenfeldern *Standortbestimmung*, *Persönlichkeit*, *Organisationaler Kontext*, *Weiterentwicklung innerhalb der Organisation* und *freischaffende Beratungstätigkeit* (Anhang B). Mittels der einleitenden Standortbestimmung sollte in einladender, aber auch effizienter Weise auf die berufsbiografischen Daten eingegangen und der Bogen zur gegenwärtigen Situation gespannt werden. Auf

der Metaebene kann auch von der Herstellung einer Vertrauensbasis zwischen Interviewerin und befragten Personen nach Mayring (2002, S. 69) die Rede sein. Trotz den doch eher direktiv anmutenden Fragen bot sich den Interviewpartnerinnen und dem Interviewpartner eine Bühne – sie konnten Raum einnehmen und sich zeigen, oder auch nur wenig von sich Preis geben und auf zurückhaltende Art einsteigen. Entlang dem Leitfaden dienten der Interviewerin die hervorgehobenen Hauptfragen als Gedankenstütze, Nebenfragen konnten der Präzisierung und Ergänzung dienen. Dabei diente die Hervorhebung bestimmter Schlagwörter der schnellen Erfassung, um der interviewten Person zugewandt zu bleiben. Schliesslich wurden auch Ad-hoc-Fragen eingebracht, sei dies zum besseren Verständnis oder auch zur Konfrontation, wenn sich beispielsweise Widersprüchlichkeiten zeigten oder Themenbereiche umgangen wurden. Diese spontanen Fragen forderten eine besonders hohe Präsenz der Untersucherin, galt es den Überblick über die gesamten Themenbereiche zu haben und sich gleichwohl auf die Besonderheit im Einzelfall einzulassen.

### **3.4.3 Interviewmodalitäten**

Die Untersucherin befragte alle vier Personen an ihrem Arbeitsort und konnte dabei weitere Eindrücke zu konstituierenden Faktoren des organisationalen Kontextes gewinnen. Die Grösse der Beratungsstelle sowie die Empfangsweise unterschieden sich, ebenso war spürbar, inwiefern der Interviewbesuch eine Teamangelegenheit und damit bereits zuvor ein Thema gewesen war. Davon unabhängig gestalteten sich alle vier Gespräche sehr angenehm und unkompliziert. Die Relevanz der Thematik widerspiegelte sich im grossen Interesse der befragten Personen und der Bereitschaft zu einer breiten Selbstoffenbarung, mitunter geprägt von nonverbalen, emotionalen Reaktionen. Die Reflexions- und Artikulationsfähigkeit der Beratungspersonen kam dem Interviewverlauf sehr entgegen und liess angeregte, offene Gespräche entstehen. Der Altersunterschied der Interviewerin gegenüber den befragten Personen kann zudem als positiver Faktor vermutet werden, da der Erfahrungsvorsprung der Interviewpartnerinnen und der Interviewpartner diesen einen Expertenstatus einräumte und sie so in ihren subjektiven Wahrnehmungen bestärkte.

Der ungefähre Zeitrahmen von einer Stunde konnte eingehalten werden und wurde in drei von vier Fällen gar um rund zehn Minuten unterschritten. Gegen Ende war zuweilen eine gewisse Erschöpfung erkennbar – dies wohl zum einen durch zirkulär wiederkehrende Themenfelder sowie aufgrund des grundsätzlich sehr umfangreichen und komplexen Themengebietes.

### 3.5 Auswertungsverfahren: Qualitative Inhaltsanalyse

Mayring (200, S. 114) beschreibt die *Qualitative Inhaltsanalyse* als „systematische Technik“, mittels welcher „das Material streng methodisch kontrolliert schrittweise analysiert“ wird. Beim Material handelte es sich in der vorliegenden Untersuchung um die aufgezeichneten und kommentiert transkribierten Interviews (vergl. Mayring, 2002, S. 91). Der Grundgedanke der Qualitativen Inhaltsanalyse lautet gemäss Mayring (2002, S. 114): „Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet.“ Variablen, welche sich bereits im Interviewleitfaden abbilden, werden in der Textanalyse nach Haupt- und Subkategorien untersucht. Ein Kodierleitfaden definiert folgende Schritte: a) Definition der Kategorien, b) Herausfiltern von Textstellen als Ankerbeispiele und c) Formulieren von Kodierregeln zur klaren Abgrenzung und Zuordnung. In mehrfacher Überarbeitung resultiert das Ergebnisse liefernde Kategoriensystem. Diese Strukturierung gilt als deduktives Verfahren, da es aus den vorliegenden Strukturierungsdimensionen ein adäquates Kategoriensystem herzuleiten gilt, in welchem sich die relevanten Texteinheiten den Kategorien klar zuordnen lassen.

Die Datenaufbereitung der vier Interviews bedingte erst einmal die Übersetzung von Mundart in Umgangssprache und erfolgte anhand Mayrings (2002, S. 92) Kriterien der bereits erwähnten *kommentierten Transkription*. Auffälligkeiten wie besondere Sprechweisen, Lachen, Zögern, Pausen und Betonungen wurden als zusätzliche Informationen in die Auswertung einbezogen, ebenso die im Postskriptum nach jedem Interview notierten Bemerkungen zum Interviewverlauf und weitere Gedanken. Schliesslich erfolgte die oben beschriebene, aufwändige Textanalyse zur Entwicklung des Herzstückes der Strukturierung, dem konsistenten Kategoriensystem. Durch Textstellen mit neuartigem semantischem Gehalt musste das entwickelte und angewandte Kategoriensystem immer wieder revidiert und durch neu gebildete Kategorien ergänzt werden. Nach der mehrfachen Überarbeitung entstand auf diese Weise das gültige Kategoriensystem (Anhang C), welches inhaltlich abgegrenzte Kategorien und Ankerbeispiele beinhaltet. Dabei erwies sich der bestehende Interviewleitfaden mit den von der Theorie abgeleiteten Themenbereichen als grosse Hilfe in der Herstellung einer ersten Ordnung. Gleichsam stellte der Interviewleitfaden die Herausforderung dar, der Subjektivität in den Einzelfällen mit genügend Offenheit zu begegnen, um neue Kategorien zu erkennen und so die hintergründige Theorie mit dem gewonnenen Material hinsichtlich der Fragestellung zu verbinden.

## 4 Ergebnisse

Der unter 3.4.1 beschriebene und im Anhang vorliegende Kurzfragebogen lieferte Informationen zum beruflichen Profil hinsichtlich Interessen und Karriereorientierungen der Beratungspersonen, wie die Tabelle 5 zeigt.

**Tabelle 5: Profile nach Holland (1997) und Schein (1994) der befragten Beratungspersonen**

Beratungs- personen	Holland-Code beruflicher Interes- sen	Karriereorientierungen nach Schein
<b>Fall 1</b>	SEI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache (DH), Technische/Funktionale Kompetenz (TF)</i></li> <li>2) <i>Selbständigkeit und Unab- hängigkeit (SU)</i></li> <li>3) <i>Lebensstilintegration (LS)</i></li> </ol>
<b>Fall 2</b>	SAC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache (DH)</i></li> <li>2) <i>Technische/Funktionale Kompetenz (TF)</i></li> <li>3) <i>Lebensstilintegration (LS)</i></li> </ol>
<b>Fall 3</b>	SAI SEI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Lebensstilintegration (LS)</i></li> <li>2) <i>Selbständigkeit und Unab- hängigkeit (SU)</i></li> <li>3) -</li> </ol>
<b>Fall 4</b>	SEA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Technische/Funktionale Kompetenz (TF)</i></li> <li>2) <i>Selbständigkeit und Unab- hängigkeit (SU)</i></li> <li>3) <i>Unternehmerische Kreativi- tät/Unternehmertum (UT)</i></li> </ol>

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt anhand dem Kategoriensystem (Anhang C). Die Suche nach Haupt- und Subkategorien gestaltete sich anhand den vom Interviewleitfaden abgeleiteten Dimensionen aufschlussreich und ergiebig. Neben sehr individuell geprägten Aussagen waren doch gemeinsame Tendenzen gemäss den Vermutungen festzustellen. Anders als erwartet fand kein Diskurs zur gesellschaftlichen Einbettung von Individualismus in der modernen Arbeitswelt statt, die Sichtweise konzentrierte sich stark auf das spezifische Feld der BSLB. Der Blick über den Tellerrand hin zu allgemein gültigen Aspekten der sich gewandelten Menschenbilder der Arbeitswelt und dem damit verbundenen Paradigmenwechsel erfolgte kaum, wodurch auch die Konzeptionen des lebenslangen Lernens und der Laufbahn-Adaptabilität bezogen auf die eigene Karriereentwicklung in Form damit begründeter individueller Erwartungen und Vorstellungen keinen Einbezug erfuhren. Zum einen lag dies sicherlich daran, dass bereits der Leitfaden gesellschaftliche Aspekte zu wenig berücksichtigte, zum anderen schienen organisationale sowie persönliche Gesichtspunkte derart salient, dass die Vernachlässigung der gesellschaftlichen Verortung den Erkenntnissen wenig abtrug.

Nachfolgend wird jeweils auf die gewonnenen Haupt- und Subkategorien eingegangen, wobei Letztere anhand konkreter Aussagen, typischer Ankerbeispiele, illustriert werden.

#### **4.1 BSLB als kreatives Berufsfeld**

In allen Interviews bestand eine positive Grundstimmung, wenn die befragten Personen ihre berufliche Tätigkeit beschrieben. Grundsätzlich waren eine hohe Motivation und eine starke Begeisterung für das Aufgabengebiet der BSLB zu verzeichnen, was zum einen in Zusammenhang mit den vielseitigen inhaltlichen Möglichkeiten gebracht werden konnte, zum anderen waren Flexibilität und Freiheit als arbeitskonstituierende Faktoren dazu beitragende Aspekte.

##### **4.1.1 Spass und Freude**

Gefragt nach dem aktuellen Wohlbefinden im eigenen Beruf, wurde mehrfach die Freude an der alltäglichen Arbeit betont. Teilweise liessen die Aussagen vermuten, dass dies in direkter Verbindung mit dem jeweiligen Arbeitsplatz verstanden wird – Schlüsselwörter hierzu waren „ich habe auch viel Glück“, „mit diesem BIZ“, „hier“, wie sie unten stehenden Beispielen entnommen wurden.

*[...] ich bin etwas eine „Angefressene“, gell .. also auch den Studenten sage ich immer, „es ist ein so toller Beruf!“ [...] Ja, es ist wirklich eine Freude, aber ich habe auch viel Glück, das macht schon auch viel aus. (F1)*

*Blendend, ich bin so ein Dauerbrenner [...] ich bin eine absolut überzeugte und begeisterte Berufsberaterin, auch noch nach so vielen Jahren .. [...] Ich bin wirklich eine überzeugte Botschafterin von, von dem BIZ, von .. ganz zu Beginn weg und*

*auch heute noch. Ich stehe gerne dort vorne und sage, „ich arbeite hier, ich bin Berufs- und Laufbahnberaterin, wir sind dies und das Kompetenzzentrum“, wirklich sehr gerne. (F2)*

*[...] ich mache es so, weil dies meine Art ist und dies .. macht Freude ... auch weil meine Identifikation eben auch immer noch so hoch ist mit diesem BIZ, daher, ich möchte es nicht aufgeben ... für mich ist es das perfekte Modell [...] solange ich morgens hierher komme und finde, „wow, das ist einfach super, dass ich einen solchen Arbeitsplatz habe, dieses Team, diese Vorgesetzten, diese Arbeit .. es ist einfach super!“ Und das habe ich praktisch jeden Morgen, ich komme einfach gerne .. (F2)*

#### **4.1.2 Vielfalt an Möglichkeiten**

Das Spektrum an möglichen Aufgaben innerhalb der BSLB wurde als breit beschrieben, dies zuweilen aber wiederum als standortabhängig erachtet.

*[...] also ich finde, ich habe sehr spannende, sehr spannende Tätigkeiten .. [...] und natürlich eben die Vielseitigkeit, welche ich hier ja auch leben darf ... ja, aber dies ist sicher auch standortorientiert .. (F1)*

*[...] ich finde, es sind sehr viele Spielräume, also es hat vielleicht mit unserem grossen Haus zu tun, wir können etwas unser „Päckli schnüren“ und können sagen, „ich möchte das Produkt, ich möchte diese Workshops leiten, ich möchte in diese Arbeitsgruppe“ .. also ich finde sehr stark ... ja, wahnsinnig abwechslungsreich und oft, fast, nicht ganz immer, aber fast immer ist es freiwillig, also du kannst, wirst wirklich gefragt, ob du möchtest .. [...] unendlich viele Möglichkeiten (.), das macht es auch abwechslungsreich ..(F2)*

*[...] also du hast als Berufsberater, hast du .. sehr viele Möglichkeiten [...] also ich habe sehr vielseitige, ich habe einen sehr vielseitigen Job da, also ich mache Beratungen, eh, ich habe, mache Seminare, ich schreibe für unsere Facebook-Seite, ich sch-, ich kann hin und wieder Artikel schreiben, ehmm ... ich bin in verschiedenen Arbeitsgruppen, in Projektgruppen, ich bin unten im Kundencenter, also im BIZ, BIZ-Dienst, also ich habe einfach geschaut, dass ich möglichst verschiedene Dinge tun kann ... (F3)*

#### **4.1.3 Freiheiten und Flexibilität**

In dieser Subkategorie finden sich Aussagen zur freien Gestaltung sowohl hinsichtlich der alltäglichen Arbeitsaufgaben, der Weiterbildung wie auch der prozentualen Anstellung. Diese Flexibilität im Arbeitspensum wurde auch im Zusammenhang mit dem Karriereanker der Lebensstilintegration als für die eigene Situation sehr bedeutsam beschrieben, worauf in der Kategorie „Chancen im organisationalen Kontext“ näher eingegangen wird.

*[...] also das ist wirklich in unserem Team, dass wir die Freiheiten haben (,) die Freiheiten .. [...] also für mich ist die Freiheit schon eine wichtige Sache .. und das ist bei uns wirklich der Teamleiter, der R., der ist eben sehr, jemand, der jedem von uns sehr viele Freiheiten lässt .. (F1)*

*[...] in der Beratung, i-im Einzelsetting hast du natürlich schon, das Individuelle spielt eine Rolle .. aber ob man dies .. also bei uns kannst du relativ frei wählen, wie du arbeiten willst .. es gibt einfach so einen Kanon, bei dem man sagt, das ist*

akzeptiert .. [...] aber der [Kanon] ist sehr gross, also du kannst, ob du einen Wartegg machst oder einen NST oder einen Explorix .. oder einen Leistungstest .. oder da im Raum eine Timeline machst, es hat alles Platz, mit Bildern, das hat alles Platz ... und da gibt es keine Vorschriften, wie du beraten musst .. [...] Also innerhalb davon habe ich sehr viel Autonomie ... innerhalb der Organisation ... solange ich nicht „anecke“ .. (F3)

[...] also diese Freiheiten haben wir dann, dass wir diese Kurse auch buchen können ... wir haben ein Budget, natürlich in Absprache mit dem Teamleiter, aber wir können frei wählen .. und wir sind auch nicht gehalten, dass wir gewisse Kurse im Kanton .. wir haben gewisse Kurse über Schulhausberatungen, Schulhausfunktion, und dort haben wir so ein gemeinsames Konzept, dort müssen wir alle an die Weiterbildung gehen .. aber ansonsten sind wir relativ frei [...] .. ich mache hie und da Weiterbildungen beim fbb, bei den freischaffenden [...] ich habe wirklich freie Wahl .. (F1)

[...] Ich hatte natürlich früher ehm .. ein höheres Pensum, aber habe dann sukzessive von 80% auf 70% auf 60% reduziert, im Laufe der Jahre .. eigentlich auch relativ früh, ja ... und ich finde es superkomfortabel ... ich möchte nicht mehr und auch nicht weniger ... (F2)

[...] man kann da auch problemlos reduzieren, man kann erhöhen, man kann wirklich .. eigentlich das, was man mit „Lebensstilintegration“ sagt, dein Lebensstil und der Job, das ist sehr gut vereinbar .. also ich habe auch schon 90% gearbeitet, dann habe ich wieder auf 100% erhöht, weil ich die Selbständigkeit, welche ich dort 10% hatte .. also [...] ziemlich flexibel. (F3)

## **4.2 Authentizität, Ganzheitlichkeit der Beratungsperson**

Geleitet von den eigenen beruflichen Erfahrungen benannten die befragten Personen ein ziemlich klares berufliches Selbstbild, verknüpft mit entsprechenden Vorstellungen und Erwartungen hinsichtlich Rollen- und Funktionsaspekten. Ohne explizit danach gefragt zu werden, verbanden sie ihre Äusserungen mit den Karriereankern Scheins und berufsspezifischen Interessen nach Holland und definierten für sich, wo sie sich in der gelebten Praxis in ihren Dispositionen bestätigt fühlen. Dieser Aspekt, die eigenen Stärken und Besonderheiten bestmöglich einsetzen zu können, schien von grosser Bedeutsamkeit.

### **4.2.1 Selbstkenntnis**

Die bereits zuvor erfolgte Reflexion und Auseinandersetzung mit dem eigenen beruflichen Selbstkonzept äusserte sich in zahlreichen spontanen Beschreibungen der eigenen Persönlichkeit, der Berufsinteressen, Kompetenzen, Werthaltungen, Lebensziele, Karriereanker und Erwartungen, wovon nur eine kleine Auswahl nachfolgend aufgeführt ist.

[...] ich habe ganz schnell gemerkt, dass all die Kommissionen und die .. alles, was ich in Sitzungen bringe, wirklich nicht mein Ding ist, sondern mich weg bringt vom Kerngeschäft. Also ich bin keine Projektfrau, und keine .. eh .. so Sitzungsfrau, sondern ich möchte eigentlich so viel wie möglich an den Kunden dran bleiben .. [...] seit da bin ich ganz, ganz vorsichtig mit meinem Päckli an Aufgaben (°) dass es wirklich Aufgaben sind, bei denen ich an den Menschen dranbleibe .. darum ist das „S“ wirklich zentral bei mir. .. und das hüte ich wirklich, das ist jetzt wirklich

*wohl .. die Erfahrung, dass ich weiss, es ist etwas eine Falle, wenn man dies beibehalten möchte und darum ist das „S“ wirklich sehr zentral ... und das „A„ ist klar wegen der Sprache, mir ist die Sprache etwas Wichtiges, sei es die schriftliche aber vor allem auch das Mündliche, ich halte sehr gerne Elternabende auf Hochdeutsch, ich liebe diese Sprache .. ich finde es einfach schön, sich auszudrücken, möglichst genau ... merke es auch, wenn Fremdsprachige kommen, [...] da stehst du sofort an und merkst wieder, welch feines Instrument es ist und wie wichtig Formulierungen sind (,) was diese beinhalten. Gesprächsführung war immer etwas, das mich am meisten interessierte .. (F2)*

*[...] also ich .. organisiere auch Veranstaltungen .. eh, dass ich, wenn ich .. eh .. eine Arbeitsgruppe leite, dort ist das „E“ drin .. und das „A“ ist beim Schreiben ... ich mache ein Fernstudium in Journalist-, in Journalismus ... ich weiss zwar nicht, für was ich das dann da gebrauchen kann, aber ... dies gefällt mir .. [...] Also für mich war immer klar, ich will keinen Job, bei dem ich 130% arbeite .. nie im Leben ... ich bin bereit, 100% zu arbeiten, aber nicht mehr (!) ... das ist „Lebensstilintegration“ .. ich will keinen Management-Job .. ich will nicht irgendwelche Politiker sein .. oder einfach irgendjemand, der mehr als 100% arbeitet, neein ... (F3)*

*Die „Technische, Funktionale Kompetenz“ will ich schon sein, ich will diejenige sein, die kompetent ist, ich will diejenige sein, die, ehm .. also, ich habe an mich den Anspruch, ich will mit den Anlagen, die ich habe, das Bestmögliche tun als, als Beraterin .. also die bestmögliche Berufsberaterin sein ... [...] eine gute Dienstleistung, also das ist für mich Spezialistin für eine Superdienstleistung, denn das ist das, was mir Freude macht, wenn etwas gut gelingt. Da bin ich wohl auch Perfektionistin ... ehm, das ist schon das Oberste .. und, und ich definiere mich auch als Berufs- und Laufbahnberaterin, ich sage nie, ich bin Psychologin, wenn mich jemand nach dem Beruf fragt ... (F4)*

#### **4.2.2 Integration beruflicher Erfahrungen**

Die Verwertbarkeit früherer anderweitiger beruflicher Erfahrungen wurde vielfach beschrieben. Nachfolgendes Beispiel illustriert stellvertretend für ähnliche Aussagen, wie der Nutzen aus einer einstigen beruflichen Tätigkeit erkannt wird, die heutige Funktion als Beratungsperson jedoch mehr Möglichkeiten bietet, das eigene Potential einzubringen.

*Ich habe schon das Gefühl, da meine Stärken gut leben zu können, also, als ich im kaufmännischen Bereich war, ich war dort auch viel im Handel, im Einkauf oder Verkauf, und ich glaube, dort sehe ich schon meine Stärken .. mit den Menschen zusammen Dinge erarbeiten .. ehm, vernetzt zu denken .. ein breites, breites Wissen zu haben, um auch Dinge verknüpfen zu können oder auch Gelegenheiten zu erkennen .. also das kreative Denken, das kann ich hier viel mehr einbringen als früher im KV [...] ich hätte mich innerhalb, so als Organisatorin nicht weiterentwickeln können .. dort habe ich ganz klar meine Schw-, meine Schwächen, also meine Grenzen .. äh, ich kann nicht gut konzeptionell denken, ich habe Mühe, wenn man da für je-, wenn man so systematisch strukturiert an etwas herangehen muss .. das kann ich alles nicht ... ich habe immer über-, also weil es genau voll das Gege-, also die Stärke ist gerade das Gegenteil .. eher das Chaotische, das Nachdenken und nachher Herausformen und . [...] und auch schnell auf Leute, verschieden Leute eingehen, dass kann ich nun auch viel mehr .. [...] so mit diesen unterschiedlichen Menschen schnell den Draht zu finden, und schauen, wie ich mit diesen sprechen kann, ehm .. um zusammenarbeiten zu können, das kommt mir alles entgegen .. also, also es ist eine viel breitere Palette von .. von, eh, Möglichkeiten, wo ich meine Stärken einbringen kann als vorher .. (F4)*

### 4.2.3 Individuelle Schwerpunkte

Der Annahme zufolge, dass Spezialisierungen und spezifische Aufgabenbereiche je nach Erfahrungshintergrund den Beratungspersonen eine spannende Perspektive zur Weiterentwicklung oder Vertiefung ihres eigenen Profils bieten, interessierte dieser Aspekt ganz besonders. Es zeigte sich, dass durchaus Möglichkeiten bestehen, wie die diversen Berufserfahrungen im Team gewinnbringend genutzt werden können, dies jedoch abhängig ist vom individuellen Interesse der Beratungspersonen, sich auf solche besonderen Aufgaben und Zuständigkeiten einzulassen.

*[...] wir haben zum Beispiel .. eh .. eine berufskundliche Spezialisierung eingeführt vor ein paar Jahren, also man ist jetzt in einem Fachzirkel .. also ich habe vor allem, ich bin im Fachzirkel Dienstleistung, das heißt Erwachsene, die ich in der Beratung habe, sind jetzt immer mit dem Hintergrund KV, Verkauf, Logistik, einfach so ein paar Berufsfelder .. und da-das finde ich nicht schlecht, denn mir geht es eigentlich darum, dass ich mich dort spezialisiere, berufskundlich, damit ich den Leuten auch mehr bieten kann, so wie eine Differenzierung, denn im KV ist es ja unendlich weit [...] dann gibt es den Zirkel für Gesundheit, Soziales und Kunst, es gibt einen Zirkel für Technisches, [...] also meine Kollegin, die im Fachzirkel Technisches ist, die hat lauter Handwerker und Informatiker, dies ist völlig ein anderes Zielpublikum als ich mit meinen Kaufleuten und Verkaufspersonen .. (F2)*

### 4.3 Wunsch nach Gestaltung, Mitwirkung

Alle befragten Personen brachten in ihren Aussagen viel Einsatzwille und eine hohe Aktivität zum Ausdruck. Ganz im Sinne des „Life Designs“ verstehen sie sich unter einer möglichst hohen Selbstbestimmung und -verantwortung als Gestalter der eigenen beruflichen Rolle und der weiteren Laufbahn. Es ging viel proaktives Handeln aus ihren Schilderungen hervor, zuweilen wurde vermerkt, wie viel Geduld, Beharrlichkeit und Verkaufsgeschick für die Realisation eigener Ideen notwendig ist.

#### 4.3.1 Eigeninitiative, Engagement, Selbststeuerung

Das persönliche Mitspracherecht sowie Gestaltungsfreiraum scheinen für alle befragten Personen eine zentrale Voraussetzung für ihre hohe Arbeitsmotivation zu sein. Demnach werden die Möglichkeiten zur Mitbestimmung und Gestaltung auch rege genutzt.

*[...] also hin und wieder nehme ich andere Methoden, nicht weil die alten Methoden nicht funktionieren würden, sondern damit ich irgendwie lebendig bleibe und wach bleibe [...] Und das Schöne ist, schön ist, wenn du lange berätst, du hast einfach eine gewisse Basis, bei der du weißt, das funktioniert .. eben, das ist wie der Lehrer auch, oder, der weiss, eine gewisse Basis, das funktioniert einfach (´) .. es gibt vielleicht 1%, wo es nicht funktioniert, aber das ist ja auch nicht das Problem .. eh, also du hast deine Basis und auf, auf dieser Basis kannst du Sachen ausprobieren .. und du musst Sachen ausprobieren und sonst .. wirst du eben ein abgeklärter Berater oder abgeklärter Lehrer .. (F3)*

*[...] also ich denke, ehm, ich gestalte mir meinen Job hier schon auch selber und .. ich kann mich erinnern, zum Beispiel, am Anfang als ich hierher kam, wollte ich keine Jugendlichen beraten und es hatte zum Teil auch, also, eben, wir mussten Jugendliche auch nehmen, aber ich sagte „nein, ich spezialisiere mich auf 50+“ .. das war damals, es gab damals noch nicht so viele .. und dann dachte ich, wenn ich mich auf die spezialisieren, dann sind sie froh [...] und, ehm, und, also mit den Seminaren, also ich kann mich auch so positionieren, dass ich Dinge übernehmen kann, und wenn ich die gut mache, dann kann ich mich auch wieder für neue bewerben, und so .. ehm, kann ich das als, vielleicht als Steuerung, wie ich meinen Job gestalte, gebrauchen .. also eben im Sinne von Job-Enrichment [...] ich glaube, man hat da schon eine gewisse Freiheit, wie man seinen Job gestaltet, man muss sich halt einfach bewegen, aber wenn, wenn man nachher wieder die Leute von etwas überzeugen geht, „hey, dies ist doch gut, das läuft gut, so .. machen wir noch etwas davon, oder mehr von dem, oder kreieren wir da ein Angebot oder so“ .. so können wir das schon einbringen .. (F4)*

#### **4.3.2 Selbstbehauptung, Durchsetzungsvermögen**

Die zuletzt genannte Aussage verdeutlicht, dass die eigene Gestaltungs- resp. Weiterentwicklungsabsicht neben Tatendrang schon auch Überzeugungskraft im Team oder gegenüber den Führungspersonen voraussetzen kann.

*[...] ich hatte das Gefühl, wir sollten im Bereich Nachholbildung ein Angebot haben und dann habe ich geschubst, geschubst und geschubst, bis, bis man da etwas macht ... [...] also, etwa vor 3 Jahren habe ich gem-, hatte ich das Gefühl, das Thema kommt auf .. eh .. es war in der Presse, es war im Nationalrat, es kommen Vorstöße, und ich hatte das Gefühl, eh .. ehm, da sollten wir was machen. Da mache ich ein Paper, schicke das der GL und sage, „da sollten wir was machen“. Sie nehmen es zur Kenntnis, es passiert nichts ... dann gehen vielleicht ein paar Monate ins Land, dann schreibe ich vielleicht wieder irgendetwas, sa-sage, „duu, das ist immer noch aktuell, eh .. habt ihr gelesen, jetzt kommt dies, jetzt kommt jenes, machen wir etwas“ .. es geschieht nichts (‘) ein paar Monate, da mache ich wieder etwas, eh .. dann beginne ich mit den Leuten zu sprechen, „gell du, wir sollten vielleicht etwas machen, da ist doch dieses Thema und so, und wir machen nichts“ ... und dann irgendwann sagen sie, „OK, dann mach halt so eine Arbeitsgruppe“ ... man macht ein Projekt, macht das, dann mache ich ... (F3)*

*[...] ich glaube nicht, dass man aktiv ... abholt, was die Leute haben .. man fragt im Gespräch schon rhetorisch nach, oder so, aber, aber dass es ein aktives Suchen nach Ressourcen wäre, das erlebe ich nicht so. Aber hingegen ist, wenn man aktiv mit seinen Ressourcen oder mit dem .. auf die Leitung zugeht, habe ich das Gefühl, ist vieles möglich .. [...] man muss schon, ich glaube, man muss selber immer hingehen, wenn man etwas will ... [...] man muss sich selber verkaufen, ganz klar ... also man muss nicht denken, [...] dass, irgend jemand lässig findet, was du machst, „können wir etwas zusammen machen“, sondern man muss selber gehen .. (F4)*

#### **4.4 Chancen im organisationalen Kontext**

Unter der vielfach beschriebenen und als wichtig erachteten Autonomie stellte sich die Frage, welche Vorteile die (parallele) Anstellung auf der öffentlichen BSLB gegenüber einer rein freischaffenden Tätigkeit bietet. Während Sicherheitsaspekte wie auch struktu-

relle Begebenheiten von allen befragten Personen erwähnt wurden, verwiesen nur einzelne Aussagen auf die Wichtigkeit eines Teams.

#### 4.4.1 Sicherheit, Strukturelles

Obschon der Karriereanker der Sicherheit und Beständigkeit (SB) bei keiner befragten Person unter den drei ausgeprägtesten war, beschrieben doch alle die Absicherung durch die öffentliche Anstellung und dies besonders hinsichtlich finanzieller Aspekte.

*[...] also sicher ist es auch der Lohn (´) und die Sicherheit, also die Pensionskasse, die klar gedeckt ist, all das, die sozialen Leistungen .. das ist mal so eines, aber das hätte nicht gereicht ... (F1)*

*[...] da muss ich wirklich sagen, der Arbeitsort [...] .. so ein Büro haben zu können, die Infrastruktur haben zu können, Informatik, die funktioniert, wo du einen Support hast, wenn etwas ist ... ehm .. ein Sekretariat haben, welches dir Termine macht, also ich schätze dies unglaublich, wahrscheinlich viel mehr, weil ich das andere kenne, wo ich alles selber machen muss ... (F1)*

*[...] nein, ich könnte mir nie vorstellen, ganz selbständig zu sein, das habe ich nie angestrebt und dies werde ich auch nie anstreben ... dies ist mir auch zu viel wirtschaftlicher Druck .. (F2)*

*Vielleicht habe ich auch gemerkt, dass selbständig auf den Lohn zu kommen, den ich jetzt habe, (seufzend) das ist schwierig (´) .. [...] ich hatte vielleicht gedacht, das auf 40% auszubauen oder auf 50%, und so, aber dann hätte es mir, dann hätte es mit der Lebensstilintegration nicht gepasst ... ich hätte mehr arbeiten müssen ... um auf den selben Lohn zu kommen, hätte ich mehr arbeiten müssen ... also du musst dich viel mehr einsetzen als Selbständiger, du kannst auch mehr verdienen, das ist klar, aber, aber du musst dich einsetzen ... du musst am Abend gehen, du musst am Samstag gehen, du musst Kurse geben, du musst und-und-und .. (F3)*

*Ja .. und es ist, ich hatte schon gedacht, ich würde dann mal reduzieren, aber weil es dann auch nicht richtig zum Laufen kam, finanziell, behielt ich es mal [das hohe Arbeitspensum in der öffentlichen Anstellung]. (F4)*

#### 4.4.2 Teamanschluss

Wie die Subkategorien 4.7.1 und 4.7.2 der Hauptkategorie 4.2 Lösungsansätze noch zeigen werden, kann sich der Teamaustausch sehr positiv auf die Bildung eines Kollektivs und das Erleben von Rückhalt und Anregung zur Weiterentwicklung auswirken. Hier, als Vorzug der öffentlichen Anstellung, wurde der Teamanschluss nur partiell genannt.

*[...] das ist noch spannend mit meiner selbständigen Tätigkeit .. Ich bin sicher eher ein Teammensch, also ich schätze das Team, ich schätze den Austausch und die Durchmischung, wenn ich die Türe schliessen und etwas für mich machen kann, aber mich auch mal austauschen .. (F1)*

*[...] ehm, dann ist es wirklich auch das Team, das wirklich so etwas wie eine Zweitfamilie ist .. (F1)*

*[...] also das Team, mit Ausrufezeichen .. also ich möchte, das Team ist mir extrem wichtig .. das hat mit diesem Commitment zu tun, ja, also wir zusammen für diese Sache .. ganz eindeutig .. (F2)*

## 4.5 Herausfordernde Rahmenbedingungen

Im Kontext der Veränderungen des Tätigkeitsfeldes der BSLB wurden einige negative Auswirkungen genannt. Eine prominente Rolle scheinen dabei die Sparmassnahmen einzunehmen, welche sich vielseitig zeigen: Für die Beratung begrenzt zur Verfügung stehende Zeit, eingeschränkte finanzielle Mittel wie auch gestrichene administrativ entlassene Personalstellen wurden kritisch erläutert. Weiter wurden die strukturellen Umwälzungen und strategischen Pläne an sich als problematisch erachtet und in ihren Auswirkungen beschrieben. Schliesslich konnten auf operativer Ebene konkrete Äusserungen zu vorgegebenen, unliebsamen Aufgaben verzeichnet werden. Zuletzt stand auch der Punkt der hohen Auslastung bis hin zur Überlastung im Fokus, was jedoch nicht nur im organisationalen Kontext der öffentlichen BSLB, sondern geradezu als Folge der Parallelität von öffentlicher Anstellung und freischaffender Tätigkeit zu sehen ist.

### 4.5.1 Zeit- und Spardruck

Wirtschaftliche Aspekte prägen das Feld der BSLB massgeblich, sind deren Dienstleistungen auch immer in kommunale oder kantonale Systeme eingebettet. Politische Entscheide prägen das Angebot der Stellen wie auch andere konstituierende Faktoren, was kritisch betrachtet wird von Seiten der Beratungspersonen.

*Jaa .. der Rahmen ist natürlich immer mit dem Geld .. also Politik, oder der Gemeinderat, sparen .. ehmm, so die ehm .. Budgets, oder wenn wir viel Geld ausgeben für eine Software, dann bleibt nicht mehr so viel für Mitarbeitende, für Weiterbildung der Mitarbeitenden, ehm, wenn wir das BIZ umbauen, dann hat dies Konsequenzen auf das Gesamtbudget ... (F3)*

*[...] eine Zeit lang war es so, dass wir vielleicht, eh, so Be-Beratungskabinen erhalten, also Grossraumbüros mit Beratungskabinen, die man buchen muss .. das wäre für mich der Horror, der absolute Horror ... und, und ich würde es sicher probieren (') [...], aber ich kann mir einfach nicht vorstellen, dass ich mit solchen Beratungsbedingungen so glücklich wäre, denn manchmal dauert bei mir eine Beratung halt 1,5 Stunden, wenn ich bei etwas daran bin (') .. und wenn ich immer auf die Uhr schauen muss, weil noch jemand draussen wartet oder so, dann habe ich das Gefühl, es nicht laufen lassen zu können .. (F4)*

### 4.5.2 Umstrukturierungen

Ebenso fremd initiiert erscheinen die zahlreich beschriebenen Umstrukturierungen, welche insgesamt als Herausforderung erlebt und daher kritisch betrachtet werden.

*[...] da haben ganz viele Systeme gewechselt, also alle auf dem Stock, eben ausser Kollegen und ich, geben nur (,) Jugendberatungen bis 25 Jahre. [...] ich habe vor 2 Jahren wirklich überlegt, bleibe oder gehe ich, als es ganz viele Strukturänderungen gab (') .. man wusste nicht, wie es weitergeht .. (F1)*

*[...] früher hatten wir es viel besser, wir hatten ganz viele kleine BIZ, das waren wie kleine Reiche, die sehr viel Autonomie hatten .. und die wurden natürlich total*

*entmachtet, als wir später ein so grosses Zentrum wurden .. und zum Teil leiden sie heute noch darunter ... dies war ein völliger Kulturwechsel, [...] unser Team wurde ja auch auseinander gerissen ... gell .. also der Anfang war recht schwierig, als wir hierher kamen, da war noch nichts ... keine Struktur ... kein Teamgeist ... keine Philosophie ... keine Kultur, noch nichts und alle Abläufe mussten neu bestimmt werden, wir waren alle irgendwie entwurzelt und fliegend, da brauchtest du wirklich Pioniergeist, um dies einigermaßen lustig zu finden, und, aber eigentlich litten alle etwas .. also wir gingen da mit gutem Mut hinein, aber es brauchte doch ein paar Jahre bis wir so etwas wussten, wer wir sind und wie es laufen soll ... (F2)*

*[...] es hat etwas von einer Krise, denn es wird auf kantonaler Ebene, es wurde gerade umgebaut, eine neue Matrix, eine neue Führungsstruktur, plötzlich gibt es eh, einfach, ja, eine Matrixorganisation, dies hat recht eingegriffen ... das ist, eh ... gerade, das wird gerade umgesetzt und da sind wir einerseits im Aufbau, andererseits im Chaos ... also wir hatten da natürlich auch Erwartungen, dass denn da bald etwas kommt und, eh ... hatten sehr viel Personalwechsel und dies bremst natürlich total aus [...] ich denke für sie [die Kantonale Stellenleitung] ist es eine Pionierphase, eine Aufbauphase, für uns ist es aber ein wenig wie eine Krise ... wir merkten, dass es anders geworden ist und jetzt haben wir noch weniger Autonomie als BIZ, weil jetzt auch die Website und das Corporate Identity und jetzt PR, da dürfen wir gar nichts mehr machen, es läuft alles über die zentrale Stelle, und dies wird etwas schwerfälliger ... das empfinde ich im Moment eher etwas als Krisenzeit, aber jetzt im Zusammenhang mit dieser Organisationsumstellung, da ist wirklich eine Umwälzung in Gange ... (F2)*

#### **4.5.3 Unliebsame Vorgaben und Pflichten, Führungsaspekte**

Dieser Subkategorie liessen sich äusserst viele Aussagen zuschreiben. Zum einen sind es Aufgaben, worüber wenig Selbstbestimmung möglich ist oder welche sich wiederholen und kaum Kreativität zulassen, zum anderen administrative oder anderweitig zeitintensive und als lästige Verpflichtungen erlebte Tätigkeiten sowie kritisierendes Vorgehen auf Leitungsebene. Mit der Frage „Gibt es Dinge, welche du ändern würdest, wenn du könntest?“ eröffnete sich ein breites Feld, wie unten stehende Ankerbeispiele zeigen.

*Ja, also es gibt einen Grundleistungsauftrag .. also ich muss Klassen empfangen von meinen Schulhäusern, auch wenn ich das n-, das ist jetzt ein Teil, den ich nicht so gerne mache .. ich würde lieber mit jemandem abtauschen, dass diese Person alle Klassen nimmt und ich dafür alle Elternveranstaltungen mache .. man hat seine Vorlieben ... und es ist klar, das muss ich einfach, da muss man jedes Jahr wieder die Termine abmachen für die vielen Veranstaltungen und, das ist noch schlimmer, ich muss schauen, dass unsere Räumlichkeiten zur Verfügung stehen .. wo hat es noch Lücken, wann kann ich diese einladen, das ist ein mühsamer Teil, das ist klar, aber es gehört zum Grundauftrag (‘) (F2)*

*Innerhalb dieses Berufes? Sicher viel Admin. delegieren .. die ist im Moment, eben, das habe ich dir schon gesagt, durch die Reduktion von den 130 auf 70 Stellenprozente im Sekretariat bleiben eben auch Dinge an uns hängen (,) das finde ich mühsam.. das brauche ich wirklich nicht (,) und natürlich, eben wenn man den Hauptleistungsauftraggeber, also den Kanton, hat, muss man halt immer irgendwelche Sachen nachweisen .. darauf könnte ich gut verzichten (lachend). (F1)*

*[...] wir haben da so viele administrative Prozesse oder so, die Leute, die da in der Leitung sind und strategisch denken, da habe ich das Gefühl, die haben gar keine Zeit (‘), manchmal, um sich mit so Visionen zu befassen .. ausser die Vision von, wie man es administrativ noch besser gestalten könnte [...] es hat einen Raum, aber man muss ihn sich holen .. würde ich sagen ... aber es gibt auch, und das habe vi-vielleicht noch von Früheren gehört, eh, von denen, die weg gingen, weil man sie wirklich stark behinderte .. mit, also mit Projekten oder so .. das hatte es gegeben, aber das war noch in der anderen, bei der anderen Leitung .. (F4)*

*Wir hatten wirklich jemanden, der sehr eng geführt hatte .. unglaublich eng (seufzend) ... ganz viele Vorgaben und ja .. ein sehr direktives Regime .. [...] also eine Vorgabe ist, dass wir zum Beispiel, also vorher war es sogar so, als da die Umstrukturierungen waren vor 2 Jahren, hiess es, man macht 5 Beratungen an einem Nachmittag im Informationsdienst .. [...] jetzt kann man 3 machen (lachend) .. das hat geändert .. und .. aber auch dort finde ich es für mich zu eng, diese 3 .. (F1)*

*[...] das kennst du aus anderen sozialen Berufen auch, man ist relativ schnell weg mit allem rundherum, organisatorisch, Aufbau, neue Projekte, was-weiss-ich Arbeitsgruppen .. [...] so punktuell mach ich dies natürlich auch mit, aber wenn immer möglich in 60%, da hast du schon genügend Sitzungen, nur schon was das Team und das Organisatorische angeht, wenn du dann noch in Arbeitsgruppen bist, dann berätst du nicht mehr viel. (F2)*

#### **4.5.4 Zu hohe Belastung, Auslastung**

Entsprechend oben geschilderter Aussage bringt die Vielseitigkeit an Aufgaben innerhalb der BSLB auch die Erschwernis mit sich, Prioritäten gemäss den eigenen Interessen setzen zu können. Vorgegebene „Nebenschauplätze“ mögen sich zuweilen zeitlich abträglich auf das Kerngeschäft, die Beratung, auswirken. Doch auch die eigeninitiierte Aufnahme weiterer Tätigkeiten, worunter die partielle Selbständigkeit zählt, bedingt das Erleben der hohen und teilweise gar zu hohen Belastung.

*.. es ist immer etwas an der oberen Grenze mit diesen 50% .. denn jede Aufgabe zieht immer noch Folgen mit sich [...] ... eben das einzige Thema, das du vorhin erwähnt hast, dass ich natürlich immer schauen muss, wie schaffe ich es mit den Energien, wie schaffe ich es mit allen Terminen und in guten Phasen ist dies wunderbar, wenn du dann aber „auf dem Zahnfleisch läufst“, dann ist alles etwas viel ... ja, also ich muss gut mit meinen Energien wirtschaften, für einen guten Ausgleich sorgen [...] (F1)*

*[...] du kommst als junge Berufsberaterin hinzu, da sind 100 Aufgaben, die du übernehmen kannst, ja, und diejenigen, die schon länger dabei sind, sagen, „jetzt gebe ich dies mal ab und komm, das geben wir doch mal den Neuen“, und dann gehst du in diese Kommission, und du gehst in diese Aufgabe und da übernimmst du etwas und hier [...] (F2)*

*[...] und dann haben wir hier, vor ein paar Jahren irgendwie, auch immer mehr Aufträge erhalten von der IV, ich habe das auch, ich habe mich auch etwas dafür eingesetzt, dass wir da mehr Fälle erhielten von der IV, und dann habe ich halt an beiden Orten immer mehr dasselbe gemacht .. das war nie die Idee .. und dann machte es für mich keinen Sinn mehr ... dann hatte ich das Gefühl, nein, also jetzt auf Baden zu reisen um dasselbe zu tun, das-s-s, das lohnt sich nicht. (F3)*

*[...] ich glaube, die letzten 2-3 Jahre arbeitete ich zu viel, ganz klar, aber das gehört halt dazu, wenn man eine Firma aufgleist und so .. ehm .. und ich wollte das andere auch nicht abgeben ... [...] diese Vielfalt möchte ich nicht missen, aber ich, ich denke, man muss schon schauen, dass man sich nicht übernimmt ... da hatte ich eine Zeit lang schon etwas zu viel [...] (F4)*

## **4.6 Gemeinsame versus individuelle Ausrichtung**

Individualismus und Selbstbestimmung fanden sich bereits in den Schilderungen zu Vorstellungen und Erwartungen hinsichtlich der alltäglichen Arbeit. Es stellt sich nun die Frage, inwiefern sich Beratungspersonen dennoch als Kollektiv erleben, gestützt auf gemeinsame, geteilte Ansatzpunkte, oder wo sich die Diversität sehr konkret zeigt und wie dies bewertet wird.

### **4.6.1 Fokus Arbeit mit Menschen**

Die befragten Personen teilten allesamt die Auffassung, in der sozialen Ausrichtung, im Grundauftrag der Arbeit mit Menschen, eine gemeinsame Basis zu haben.

*[...] klar jeder hat etwas einen anderen Schwerpunkt, aber ich glaube, im Grossen und Ganzen ist unser Auftrag für Jugendliche und für Erwachsene, habe ich den Eindruck, ist eigentlich .. für alle so [...] .. ich glaube, wir stehen mit dem selben Engagement in den Schulen .. und in der Laufbahnberatung (..), (...) also wir sind sehr unterschiedlich, aber vom Grundauftrag her haben wir eine recht ähnliche Ausrichtung, finde ich .. (F2)*

*Also insgesamt würde ich sagen, wir sind relativ homogen, also dass das „S“ relativ weit vorne ist, dies ist wohl bei allen so .. es hat vielleicht Personen, welche das „E“ an erster Stelle haben oder vielleicht mal das „I“ .. aber ehm, sicher kein „C“ und sicher kein „R“ ... also dort ... also ich, ich würde sagen, wir sind relativ homogen [...] .. (F3)*

### **4.6.2 Unterschiedliche Persönlichkeiten, Haltungen**

Wie sehr Persönlichkeitsaspekte das eigene Erleben prägen und dieses von dem anderer unterscheidet, schien den befragten Personen bewusst und sie beschrieben spontan diverse Situationen. Damit erscheinen Diversität und Individualismus den Beratungspersonen gegenwärtig; im einen Fall als akzeptabel, im anderen als störend erlebt.

*[...] also sehr unterschiedlich, wirklich sehr unterschiedlich, also ich denke manchmal, wenn du zwei von denen zusammen nimmst würdest, würdest du nie sagen, „mach mal ein Team aus denen“. Da würden alle sagen, „vergiss den und die, das geht gar nicht“. (F1)*

*[...] es gibt natürlich, es gibt selbstverständlich viele im Haus, die finden, „dies ist ja jenseits, das dies jetzt auch so festgelegt ist und eh, eh .. da kann man ja gar nicht mehr selber“ und so .. diese Stimmen gibt es selbstverständlich auch ... aber ich gehöre nicht dazu (‘), ich weiss auch nicht, ich habe nicht einmal den Eindruck, dass ich mehr angepasst bin als andere, ich habe einfach nicht so eine Vehemenz*

*auf das Individuelle oder ich freue mich über den Raum, den ich hier drinnen habe. (F2)*

*Ja, aber das ist eher etwas, das mich stört .. dass alle meinen, sie müssten es auf ihre eigene Art machen .. [...] du machst ein Arbeitsblatt und dann muss jeder dies ein klein wenig anpassen .. weil es für ihn oder für sie jetzt eben gerade nicht stimmt ... oder .. ja auch so eine Haltung wie, wi-ie, eh, wenn du Tests machst, oder, dass du dahinter stehen kannst ... aber ich muss sagen, eigentlich relevant ist ja der Kunde, oder, und nicht ob du dahinter stehen kannst ... natürlich ist dies auch ein Punkt .. die entscheidende Frage ist doch, dass das richtige diagnostische Hilfsmittel für den Klienten ... und dies stört mich eben bei den Berufsberatern, zu-u individualistisch ... [...] etwas zu fest auf das eigene Wohlbefinden konzentriert ... also dies ist schon wichtig, aber manchmal finde ich ... stellen sie das wie an erste Stelle ... (F3)*

#### **4.6.3 Diverse Rollen, Funktionen, Arbeitsstile**

Die Akzeptanz gegenüber verschiedenen Rollen, Funktionen und Arbeitsstilen zeigte sich unterschiedlichen Ausmasses: Während die meisten befragten Personen darin einen Mehrwert sehen und in Anlehnung an die diversen Typologien der Beratungspersonen eine dem eigenen Typ entsprechende Berufsausführung begrüßen und zusprechen, wurden vereinzelt auch kritische Aspekte der individualisierten Arbeitsweise genannt.

*[...] man hat die schöne Palette zwischen Impuls geben und Prozessbegleitung, wir haben so .. ich habe Kolleginnen ... die sind genau auf der anderen Seite der Skala und selbstverständlich machen wir alle alles, aber man hat so seine Vorlieben [...] (F2)*

*[...] M. arbeitet ganz anders als ich, zum Beispiel .. er ist hochstrukturiert, oder (') .. und ehm, und ich denke, es ist wichtig, dass man so beraten kann, dass eben die eigenen Stärken zum Ausdruck kommen, ich kann nicht so beraten wie er .. er, er stellt wahnsinnig gute Fragen, oder, „Wahnsinn“ .. ehm, aber, aber ich merke, ich komme gar nicht auf die Ideen, ich muss wie anders inspiriert werden, um meine Dinge herauszufinden, oder, so, ich brauche etwas anderes .. [...] ehm, und so holt man sich, wie, so, etwas .. das, was sich für einen bewährt und das andere lässt man vielleicht eher weg, oder so .. (F4)*

*[...] es hat jeder irgendwo seinen Stil entwickelt, und, und .. wir tauschen viel aus, untereinander, oder, was wir machen .. oder dann probiert man vielleicht auch mal etwas aus, das der andere macht [...] (F4)*

*Also .. vielleicht tue ich jetzt ändern etwas unrecht .. also ich würde sagen, wir haben solche wie mich, eher mit der Sprache und analytisch, dann haben wir diejenigen, welche mehr mit Bildern arbeiten .. Bilder und Timeline und so (') [...] kreativ, künstlerisch, so .. dies ist ein Teil ... dann hat es diejenigen, die .. alles ein wenig ... immer das Neuste wieder anwenden und ausprobieren, aber irgendwie .. das ist auch wieder eine böse Unterstellung .. keine Linie ... ich glaube, das wäre so, wie ich die Einteilung machen kann .. (F3)*

#### **4.6.4 Konzeptionelle Unverbindlichkeit**

Es zeigte sich, dass trotz der allgemeinen Auffassung von gemeingültigen Leitlinien zur Orientierung kein verbindliches Konzept vorliegt, welches in der alltäglichen Praxis An-

wendung findet oder als Diskussionsbasis dient. Viel eher handelt es sich bei den gemeinsam erarbeiteten oder von anderen Stellen übernommenen und einst reflektierten Beratungskonzepten um Ansätze, welche dann irgendwann in Vergessenheit gerieten und eher implizit als explizit in die Beratungspraxis einfließen. Unter diesem Aspekt scheinen eigene Überzeugungen auch mehr Einfluss zu nehmen als denn eine gemeinsame Haltung die berufliche Tätigkeit prägen würde.

*[...] wegen dem Beratungskonzept, nein, wir haben kein Einheitliches .. wir haben wirklich kein Einheitliches und ich denke, das divergiert auch sehr ... (F1)*

*[...] in der Beratung selber haben wir natürlich das Beratungskonzept, das aber, ehm .. also der Chef sitzt manchmal hinzu und nimmt dies natürlich schon als Leitfaden, aber ich weiss jetzt nicht, wie viele meiner Kolleginnen und Kollegen sich wirklich daran halten, aber da könnte man sagen, dies sei so ein gemeinsamer Nenner .. (F2)*

*... also es ist ja so entstanden, dass .. es eigentlich ein Abbild davon ist, was wir schon tun ... so ist es mehr oder weniger entstanden ... aber ich habe es nie mehr gelesen, seit es gemacht wurde ... es ist .. und ich wüsste eigentlich auch niemanden, ich glaube nicht, dass es für viele Personen eine Handlungsanleitung ist ... es ist eben auch nicht so konkret wie das Berner Modell .. (F3)*

*Es besteht wirklich ein Beratungsverständnis, ein gemeinsames, aber, aber ich habe (lachend) .. ehm .. ich wüsste, ich müsste jetzt auch schauen, bis ich es finden würde .. ich habe es wohl mal durchgelesen, aber, ehm .. ich, ich könnte jetzt nicht sagen, dass ich mich daran orientiere, also ich kann auch nicht sagen, dass ich mich nicht daran orientiere .. ich denke, ich habe mein Beratungsverständnis, ich war immer in einer Intervisionsgruppe, oder so, laufend reflektiert, ich arbeite ja selber als Dozentin genau in diesem Bereich, ich bin im Austausch .. (F4)*

## **4.7 Lösungsansätze**

Die nun bereits vielfach und von verschiedener Seite erläuterte Selbstbestimmung scheint sich für die Bewahrung von Diversität und Individualismus auszusprechen. Doch es zeigte sich, dass die Beratungspersonen dennoch die eigene Verortung und Überprüfung des persönlichen Standpunktes im System suchen und die Evaluation der eigenen Arbeitsausführung als wichtig erachten. Die Orientierung an vom Kollektiv getragenen Standards sowie direkte Rückmeldungen durch einen konstant gepflegten Austausch scheinen das Individuelle abzusichern und so den Beratungspersonen Halt in ihrem gewünscht selbstbestimmten Wirken zu verleihen. Daneben scheint die Alternative der Selbständigkeit eine Perspektive zu eröffnen, welche den Beratungspersonen Gelassenheit im Umgang mit Ungewissheit oder Schwierigkeiten in der öffentlichen Anstellung verschafft.

### **4.7.1 Teamentwicklung**

Die Eingebundenheit in ein Team war bereits in der Kategorie 4.4. „Chancen im organisationalen Kontext“ als bedeutsam konstatiert worden. In dieser Subkategorie findet sich in

Abgrenzung dazu der aktive Prozess eines Teams, die bewusste Auseinandersetzung und Vorwärtsbewegung einer Arbeitsgemeinschaft.

*Ja, wir haben, eben, auch vor 2 Jahren, als dies alles so etwas .. man wusste überhaupt nicht mehr, was oben und unten ist .. äh, habe ich jemanden eingeladen für eine ZRM-Weiterbildung und dann haben wir einen Tag an dem .. äh, an Teamidentifikation gearbeitet. Und da entstand ein wunderbares Bild (°) und das verbindet total .. [...] wie wir als Team .. „mit uns musst du rechnen“, also kannst nicht ... und das hat sich wirklich durchgezogen. [...] ich denke, wir haben eine hohe Teamidentifikation [...]. und wir haben eine Teamkultur bei der man sagt, „was können wir daraus machen“. Wir tauschen viel aus, aber häufig so, dass wir nicht im Negativen sitzen bleiben. (F1)*

*[...] ich denke, vielleicht hat dies, [...] hat dies auch das Kollektiv geformt .. weißt du, wenn du dich natürlich auch wehren musst, (lachend) dich absondern möchtest um dein Heiligtum zu behalten, dann kämpfst du natürlich voll und das schweisst dich auch ... und ich denke, natürlich die Teamgrösse ist auch sehr wertvoll .. mit 9 Personen, und es sind meistens etwa 7 da, da kannst du im Kontakt sein miteinander und wenn es ein 20er-Team ist, ist es unpersönlicher ... und die Kollektivformung, eben, denke ich, sind dann so Weiterbildungen, die wir uns geben oder nehmen oder der Fachaustausch, das formt natürlich auch, oder die Intervision formt uns auch .. oder dass wir unsere Teamleitung selber gewählt haben oder ganz viel dafür getan haben, dass der Teamleiter kam ..das gibt auch Team-Identifikation. (F1)*

#### **4.7.2 Gegenseitige Wertschätzung, Austausch, Kollegiale Beratung**

Von allen vier Beratungspersonen wurde der Wert von Intervisionen hervorgehoben. Dieses fest verankerte Instrument scheint allen als Bereicherung hinsichtlich der bewussten Auseinandersetzung mit dem gewohnten Arbeitsverhalten und der Erschliessung neuer Möglichkeiten. Von einander zu lernen und sich gemeinsam weiter zu bringen steht dabei im Vordergrund. Gerne würden die Beratungspersonen auch vermehrt in eigener Initiative und noch ungezwungener den Beratungen ihrer Kolleginnen und Kollegen beiwohnen, um sich gegenseitig Rückmeldungen zu geben. Allerdings scheinen diese Unterfangen im Alltag immer wieder unter zu gehen, dafür wird der alltägliche Fachaustausch gepflegt.

*[...] Wir haben auch die Möglichkeit, bei einander hinzu zu sitzen und nehmen es uns immer wieder vor, machen es nicht (°) .. also der Teamleiter sitzt natürlich bei allen einmal hinzu, aber umgekehrt schaffen wir es jeweils, haben wir es nicht oft geschafft. ... ich weiss, ich hatte letzthin 2 Anfragen aus dem Team, und dann kam etwas dazwischen, und so .. das ist eine gute Idee ... wir haben aber schon Austausch, eben, bei der Intervision passiert es dann, dass wir von einander lernen, „wie machst du das und wann machst du das so“ .. (F1)*

*[...] wir haben jahrelang Videoaufnahmen gemacht, in unserer Intervisionsgruppe, und dies finde ich eigentlich wie der wichtigste Austausch .. da siehst du 1:1, wie jemand arbeitet, und du bekommst 1:1 Rückmeldungen von deinen Kolleginnen und Kollegen, um dies zu reflektieren, wie du selber arbeitest ... also Gold wert, es braucht etwas Mut, aber Gold wert ... und dann haben wir die ganze Intervisionsgeschichte neu aufgegleist, wir konnten uns externe Experten holen mit einer bestimmten Methode .. und ich bin zum Beispiel in einer Gruppe und wir machen*

*Aufstellungen, Struktur-Aufstellungen, wir stellen wirklich Fälle auf .. also dies ist ein aussergewöhnlicher Ansatz, und das ist super .. dass unser Haus dies akzeptiert .. [...] also da haben wir nur 4 Termine pro Jahr, aber ich finde dies ein wahnsinnig wichtiges Gefäss, um sich wieder ein wenig anzugleichen, auf eine Art, oder um zumindest zu erfahren, wie dies die anderen anschauen ... und dort kann das Beratungsmodell natürlich auch, eh, eine Rolle spielen .. (F2)*

*Also wir hatten mal mit dem Berner Modell, haben wir lange Intervision, also wir haben ... wir sind einander, sind uns gegenseitig in die Beratungen gesessen ... [...] und dann kann man auch schauen, ja, „was von diesen Phasen machst du eigentlich in deinen Beratungen“ .. wenn du eine Phase nicht machst, warum machst du die nicht? Was machst du dann stattdessen? (F3)*

*[...] aber man lässt einander, wir lassen uns leben, also .. es ist ein Inspirieren .. und ich erlebe es schon auch als Miteinander .. [...] es gibt auch .. so abteilungsübergreifende Intervisionsgruppen .. wir haben zum Beispiel, ich habe lange eine geleitet mit Videos, also wo man Videos gemacht hatte von den Beratungen und dann haben wir die gemeinsam angeschaut ... ehm, um voneinander lernen zu können und profitieren ... Ja, und ich spreche viel mit den anderen Leuten, über, über, ja, wenn man irgendetwas hat, so, „wie machst du das“ oder „ah, du hast die Methode“, oder wenn jemand etwas, ein neues Buch hat, dann wird darüber gesprochen, „he, du ich habe im Fall ein neues Buch, das könnte dich auch interessieren“ .. also der Austausch ist bei uns ziemlich intensiv .. (F4)*

#### **4.7.3 Explizites, handlungsleitendes Beratungskonzept**

Eine der Beratungspersonen führte sehr anschaulich aus, was der Gewinn eines explizit vorhandenen und genutzten Beratungskonzeptes sein könnte und wie sich darin der Professionalitätsanspruch abbilden würde. Gleichsam wurde auch darauf verwiesen, dass eine gewisse Flexibilität in der Anwendung bestehen sollte.

*Also ich finde .. also so etwas wie das Berner Beratungsmodell, oder, finde ich eigentlich, sollte man haben ....ehmm, und wenn Leute, wenn ich immer mal wieder Leute höre, die sagen, sie hätten kein Beratungskonzept, ehmm ... das finde ich nicht gut ... [...] wenn du ein Beratungskonzept hast, ob dies jetzt in einer Institution ist oder ob du das selber hast, du hast dir mal Gedanken gemacht, „weshalb mache ich eigentlich das, was ich mache ... wie könnte, kann ich dies dem Kunden gegenüber, oder irgend jemandem Aussenstehendes begründen“ ... und wenn du dies nicht kannst, dann zweifle ich etwas .. an deiner Professionalität ... das heisst dann aber nicht im Alltag, dass du dich stur daran halten musst, das ist überhaupt nicht die Idee ... aber ich meinte, du könntest dann sagen, warum du dich in dem Moment nicht daran gehalten hast ... dies finde ich, gehört einfach zu einer Profession ... und deshalb finde ich, ja, es ist richtig, dass man so etwas hat ... es gibt unterschiedliche Konzepte, oder, es gibt solche, die sehr konkret sind wie das Berner Modell, und es gibt solche, wie wir es haben, bei dem ich das Gefühle habe .. ehmm .. das ist so viel Papier, eh, so viel Text .. dass man es auch nicht liest .. [...] und der Vorteil des Berner Modells ist, dass du ja relativ einfach, also das ist wirklich, du hast eigentlich dieses Konzept auf einer Seite .. und die einzelnen Abläufe .. es ist eigentlich wie (..), (...), mit so etwas kann man arbeiten ... und dann finde ich es praktisch .. [...] es lässt Platz .. man kann sehr unterschiedlich beraten, oder, trotzdem, obwohl der Ablauf, die Themen wie gegeben sind .. du musst eine Zieldefinierung machen, du musst eine kleine Evaluation machen am Schluss .. also das ist alles vorgegeben, aber wie du das machst, ist ja völlig offen .. und das finde ich nützlich .. (F3)*

*[...] eben als Grundhaltung, da würde ich sagen „ja“, aber ich könnte mir vorstellen, dass es mir zum Teil zu eng würde, wenn ich mich dann wirklich .. an gewisse Vorgaben halten müsste, eben es müsste in einer gewissen Grösse sein oder auf einer gewissen Abstraktionsebene. (F1)*

#### **4.7.4 Selbständigkeit als alternativer, freiheitlicher Weg**

Die Erfahrung der zumindest partiellen Selbständigkeit lässt die Beratungspersonen gewisse Vorzüge erkennen und diese als Ausgleich zum anderen Beratungskontext besonders schätzen. Zudem wird der Gang in die rein freischaffende Tätigkeit als alternativer Weg beschrieben, sollte die öffentliche Anstellung in Folge der Veränderungen eines Tages zu stark an Attraktivität eingebüsst haben.

*[...] in der selbständigen Tätigkeit sieht es dann auch noch einmal so farbig aus (lachend) .. [...] Das ist auch das Schöne an der Selbständigkeit, dass ich sagen kann, „jetzt nehme ich den Klienten erst um 9.00, ja, oder jetzt nehme ich nur am Nachmittag“, also ich habe dort schon mehr Freiheiten .. [...] Und das passt natürlich auch, gell, darum habe ich da meine zwei Standbeine (‘) .. ich glaube, ich hätte es niemals so lange ausgehalten, wenn ich jetzt, eben, wenn es eng geworden wäre, da. [...] ich habe vor 2 Jahren wirklich überlegt, bleibe oder gehe ich, als es ganz viele Strukturänderungen gab (‘) .. man wusste nicht, wie es weitergeht .. also für mich ist die Freiheit schon eine wichtige Sache .. (F1)*

*Und die Idee ist, dass du dann halt nicht, erstens nicht alles in eine Karriere hineinpacken musst .. also nicht alle Ideen, also alle Interessen, alle Fähigkeiten, oder, alles unter einen Hut bringen, wie das die Leute manchmal möchten, oder, vor allem diejenigen, die sehr vielseitig interessiert sind, die haben dann etwas das Problem, ja, „wie mache ich denn dies“ .. eh, und das Zweite ist, du bist viel flexibler, oder, du hast da noch etwas anderes ... das war so eine Idee, denn als ich das hörte, dachte ich, wenn es mir hier stinkt, dann habe ich da schon etwas aufgebaut ... (F3)*

*[...] dann habe ich auch immer gedacht, wenn es mir dann hier nicht mehr gefällt, kann ich schneller in die Selbständigkeit gehen, denn es ist schon etwas aufgebaut, bei dem ich anknüpfen kann .. also es ist, dort kann man sagen, vielleicht sogar fast noch, ehm, ehm .. Sicherheit, Beständigkeit .. so ein wenig ein Netz zwischen, wenn ich hier nicht mehr so agieren kann, wie ich will, dass ich doch noch etwas Sicheres habe, wo ich anknüpfen kann .. [...] ich dachte immer, dann kann ich, wenn es mir nicht mehr passt, wenn, wenn ich hier unter Rahmenbedingungen arbeiten muss und ich nicht mehr so arbeiten kann, dass ich meine Stärken einbringen kann, [...] wenn dann das nicht funktioniert, dann kann ich gehen, dann kann ich wieder arbeiten, wie ich will .. also die Autonomie, wie ich meine Arbeit gestalten will. [...] ... oder auch wenn ich den Job verlieren würde, oder was auch immer, also es war wirklich so ein Plan B, dass ich irgendwo, schnell irgendwo anknüpfen kann. [...] das gehört zu meinem Naturell, dass ich immer einen Plan B irgendwo im Auge habe ... (F4)*

## 5 Diskussion

In diesem Teil werden die Ergebnisse erläutert und in den Zusammenhang mit dem theoretischen und wissenschaftsbasierten Hintergrund gestellt. Überraschende sowie die Annahmen bestätigende Ergebnisse werden dargelegt und interpretiert, woraufhin die Beantwortung der Fragestellung folgt. Es wird reflektiert, inwiefern einleitend beschriebene Absichten auch wirklich umgesetzt werden konnten und in entsprechende Erkenntnisse mündeten. Kritische Aspekte des methodischen Verfahrens, des Arbeitsprozesses sowie der Rolle der Untersucherin schliessen an, hinführend zu Einschränkungen der Aussagekraft sowie dem tatsächlichen Erkenntnisgewinn mit Handlungsanregungen und Anwendungsmöglichkeiten für die Praxis im letzten Teil. Abschliessend erfolgt ein Ausblick mittels weiterführender Überlegungen.

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die folgende Fragestellung:

*Wie werden Individualität und Diversität von Beratungspersonen in der Praxis der BSLB, eingebettet in den organisationalen Kontext, gewinnbringend genutzt?*

Den Gedanken weiter geführt, ergaben sich folgende Nebenfragestellungen:

*Wie werden die individuellen beruflichen Hintergründe, Interessen, Neigungen und Fähigkeiten der Beratungspersonen berücksichtigt und eingesetzt, finden diese in den Beratungsteams ihren Platz und bieten damit synergetischen Gewinn? Gibt es daran angelehnte Spezialisierungen oder in welchen anderen Formen werden individuelle Schwerpunkte in die persönliche oder organisationale Beratungsgestaltung und Weiterentwicklung einbezogen? Wie sieht es mit der Berufs- und Laufbahngestaltung von Beratungspersonen aus, wie lässt sich diese ausdifferenzieren oder bleibt sie vergleichsweise eher homogen? Welche organisational bedingten Rahmenbedingungen zeigen sich Wegweisend?*

Nachfolgend werden die Ergebnisse anhand der definierten Hauptkategorien nochmals kurz erläutert, um dann auf obige Fragestellungen eingehen zu können.

### 5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Hauptkategorie *BSLB als kreatives Berufsfeld*:

Enthusiasmus in der alltäglichen Beratungstätigkeit zeigte sich über zahlreiche positive Äusserungen zum eigenen Beruf, begleitet von starken Emotionen. Das Feld der BSLB wurde indes als sehr vielseitig beschrieben, die sich bietenden Möglichkeiten anerkannt und als Gelegenheiten verstanden, sich verschiedentlich einzubringen. Damit verbunden wurden die Freiheiten genannt, welche vielfach vorhanden und den Beratungspersonen äusserst wichtig sind. Es zeigte sich, dass das Tätigkeitsgebiet der BSLB grundsätzlich

Raum für die individuelle, kreative Rollengestaltung der Beratungspersonen lässt und damit deren Anspruch auf Selbstbestimmung unter der Wahrung von Individualität gerecht wird.

*Hauptkategorie Authentizität, Ganzheitlichkeit der Beratungsperson:*

In der Beschreibung der eigenen Persönlichkeit durch die Nennung der Stärken und Schwächen, der Berufsinteressen nach Holland oder der Karriereorientierungen Scheins, drückten die befragten Personen ihre Selbstkenntnis aus. Es gelang ihnen, bisherige berufliche Stationen in eine kohärente Lebensgeschichte zu integrieren und daraus die eigene berufliche Identität mit den für sie individuell bedeutsamen Charakteristika zu erkennen. Davon konnten sie die für sich wertvollen Schwerpunkte und entsprechende Anwendungsfelder definieren. Die Bewusstheit, über eine authentische, ganzheitliche Rolleneinnahme als Beratungsperson berufliche Erfüllung zu erleben, schien vordergründig und äusserte sich auch in klaren Willensbestrebungen, wie sie in der nächsten Kategorie zum Ausdruck kamen.

*Hauptkategorie Wunsch nach Gestaltung, Mitwirkung:*

Gestaltungs- wie auch Weiterentwicklungsabsichten drückten sich über klare Vorstellungen und bereits getätigte Schritte in die entsprechende Richtung aus. Es war eine allgemein vorherrschende hohe Aktivität der befragten Personen festzustellen, geprägt von Eigeninitiative, Engagement und viel Selbststeuerung. Mittels Selbstbehauptung und Durchsetzungsvermögen scheint es ihnen meist auch zu gelingen, ihre Vorhaben umzusetzen. Die persönliche Überzeugung in eigener Sache sowie ein gutes „Verkaufsgeschick“ scheinen die eigenen Ambitionen realisierbar zu machen, wenn denn auch teilweise Geduld und Hartnäckigkeit gefragt sind. Es scheint, dass der Wunsch nach Gestaltung und Mitwirkung organisational grundsätzlich goutiert wird und letztlich Berücksichtigung erfährt. Hier kann gerade angeknüpft werden, wird doch in der folgenden Kategorie hervorgehoben, welche Vorzüge die öffentliche Anstellung zu bieten hat.

*Hauptkategorie Chancen im organisationalen Kontext:*

Die Parallelität von angestellter und freischaffender Berufsausübung liess klare Vorzüge der organisationalen Einbettung erkennen, wenn denn auch in verhältnismässig eher kleinem Ausmass. Während Sicherheitsaspekte wie auch strukturelle Begebenheiten von allen befragten Personen erwähnt wurden, verwiesen nur einzelne Aussagen auf die Wichtigkeit eines Teams. Allem voran schien die finanzielle Absicherung von bedeutender Tragweite, besonders gerade hinsichtlich einer finanziell eher unsicheren nebenamtlichen Beratungstätigkeit. Es scheint, als würde der Verbleib in einer öffentlichen Anstellung genau die Sicherheits- und Beständigkeitsaspekte mit sich bringen, welche in der Privatwirtschaft zu wenig vorhanden sind, um einer existenzsichernden Tätigkeit rein freischaffend

nachgehen zu können. Unter diesen Gesichtspunkten ist die parallele Anstellung zur Selbständigkeit als Kompromiss zu sehen, wobei die Bedingungen des einen Arbeitskontextes die des anderen sinnvoll ergänzen. Unter der Erachtung des Mehrwerts einer institutionellen Zugehörigkeit, werden denn auch herausfordernde organisationale Rahmenbedingungen in Kauf genommen, welche sich in der Befragung mannigfaltig zeigten.

Hauptkategorie *Herausfordernde Rahmenbedingungen:*

Im organisationalen Kontext wurden herausfordernde Rahmenbedingungen konstatiert, welche in gehäufter Zahl in Zusammenhang mit Sparmassnahmen und Umstrukturierungen gebracht wurden. So verwiesen die befragten Personen auf Zeit- wie Kostenspar- druck sowie veränderte Prozesse als Folge strategischer Umwälzungen, welche sie in ihrem Alltagsgeschäft belasteten. Inhaltlich wurden weniger attraktive, sogenannte unlieb- same vorgegebene Aufgaben wie denn auch sich auf die operativen Tätigkeiten auswir- kende Führungsaspekte genannt. Trotz vielfältiger Möglichkeiten und Gestaltungsfreihei- ten scheinen doch konstituierende Arbeitsbedingungen und Vorgaben einen das Erleben teilweise dominierenden Einfluss zu haben. Es scheint, als würde der Raum zur freien Gestaltung umso stärker gesucht und genutzt, da vom Grundauftrag her bereits vieles vordefiniert ist. Der letzte Punkt der hohen Auslastung bis hin zur Überlastung kann als Folge davon verstanden werden, sich unter gegebenen Verpflichtungen doch auch noch das eigene Aufgabenpaket frei zusammen stellen zu wollen, mitunter in der Aufnahme der nebenberuflichen Tätigkeit, und so Gefahr zu laufen, das Arbeitspensum etwas zu überstrapazieren.

Hauptkategorie *Gemeinsame versus individuelle Ausrichtung:*

In dieser Kategorie zeigte sich eine gewisse Ambivalenz. Zum einen schien es grundsätz- lich angebracht, sich als Beratungsperson entsprechend der eigenen Persönlichkeit ein- zubringen und daher individualisierte Formen der Berufsausübung zu wählen. Inwiefern dabei dennoch Standards und Verbindlichkeit vorzuherrschen hätten, spaltete die Mei- nungen. Während die einen in gemeinsam definierten Richtlinien eher zu stark einschrän- kende Komponenten befürchten, sehen andere darin den Wert einer klaren Orientierung und Ausrichtung auch hinsichtlich der Positionierung gegen aussen hin. Demnach wird die generelle Vernachlässigung des eigentlich vorliegenden Beratungskonzeptes teilwei- se einfach hingenommen, während sich andere von einer anzustrebenden Optimierung des Konzeptes einen praxistauglichen Nutzen versprechen und auf mehr Verbindlichkeit hoffen.

Hauptkategorie *Lösungsansätze:*

Die als verbindend erlebte Fokussierung auf das Soziale, die Arbeit mit Menschen, und die allseitig erlebte soziale Ausprägung der Teammitarbeitenden schien der Kommunika-

tion ein entscheidendes Gewicht zu geben. Der ungezwungene Austausch, die instrumentell angewandte Kollegiale Beratung sowie übergeordnete Teamentwicklungsaspekte wurden als sehr unterstützend beschrieben, um sich trotz vorhandener Diversität und begrüsstem Individualismus als Kollektiv zu erleben und gegenseitig voneinander zu profitieren. Letztlich wurde denn auch das Gespräch über Haltungen, Theorien, Gestaltungs- und Handlungsaspekte als wertvoll beschrieben, worin der Wert des Beratungskonzeptes als Diskussionsbasis erkannt wurde. Sich als Team einer Überarbeitung von bestehenden Konzeptionen zu widmen, erschien dann doch mehrheitlich interessant und anregend entgegen ursprünglich vermerkten Befürchtungen hinsichtlich zusätzlicher Einschränkungen bei einer allfälligen Konkretisierung und expliziten Verwendung des Beratungskonzeptes. Schliesslich erwies sich neben soeben beschriebenen Bemühungen zur Konsensfindung innerhalb organisationaler Faktoren doch auch die bereits gemachte Erfahrung der Selbständigkeit als alternative Lösung, sollten die Anstellungsbedingungen nicht mehr den individuellen Vorstellungen entsprechen. Doch es scheint, als wären gegenwärtige Voraussetzungen aktuell erhaltungswürdig, und der individuelle Standpunkt wurde grundsätzlich als passend beschrieben.

## **5.2 Zusammenführung theoriegeleiteter und neuer Erkenntnisse**

### *Gesellschaftlicher Kontext:*

Wie bereits in der Einleitung der Ergebnisse genannt, wurde der gesellschaftliche Kontext in der empirischen Erhebung zu wenig einbezogen und daher auch kaum thematisiert. Damit kristallisierten sich keine Kategorien heraus, welche theoriegeleitet im spezifischen Arbeitsfeld der BSLB mit klarem Fokus des Menschen in der modernen Arbeitswelt hätten vermutet werden können. Die befragten Personen reflektierten die eigene Rolle im Arbeitskontext kaum hinsichtlich gesellschaftlicher Phänomene und Veränderungen, weshalb keine expliziten Verknüpfungen mit kulturell bedingtem Individualismus, den sich wandelnden Menschenbildern und dem als Arbeitnehmende erlebten Paradigmenwechsel hergestellt werden können. Implizit war den Aussagen dennoch zu entnehmen, wie sehr die Beratungspersonen den Ansatz des „Life Designs“ für die eigene Laufbahngestaltung beanspruchen und dieses Paradigma somit nicht nur gegenüber dem Klientel Haltungen und die gelebte Praxis prägt. Beratungspersonen können als Individualisten verstanden werden, welche sich dem Zeitgeist entsprechend sehr aktiv mit der eigenen beruflichen Entwicklung auseinandersetzen und mit ihrem Flexibilitäts- und Gestaltungsanspruch der Organisation einer modernen Arbeitswelt folgen. Demnach pflegen sie moderne Vorstellungen von Menschen im Arbeitskontext, was unter den nicht aufzuhaltenden gesellschaftlichen Entwicklungen grundsätzlich als positiv zu bewerten ist.

### *Organisationaler Kontext:*

Dem Anspruch auf Selbstbestimmung, Autonomie und Selbständigkeit folgen Motivation, Eigeninitiative, Engagement und Selbstverantwortung. Es hat sich gezeigt, dass sich Beratungspersonen neben ihren Freiheitsansprüchen auch selber in die Pflicht nehmen und mit ihren Gestaltungs- und Entwicklungswünschen nicht nur die eigene Verwirklichung sondern auch Qualitätsaspekte im Fokus haben. Sie streben nach der Erweiterung ihrer fachlichen Kompetenzen und betreiben dafür in Eigeninitiative Mehraufwand. Professionalisierung zeichnet sich für sie in einer Vorwärtsbewegung aus, welche sich am aktuellen gesellschaftlichen Wandel orientiert, und dass in Anlehnung daran neue Erkenntnisse und Tendenzen ins Team gebracht, womöglich entsprechende Angebote geschaffen und neue Arbeitsformen ausprobiert werden. Es scheint, als wären die organisationalen Strukturen nur selten so angelegt, dass von Führungsebene das Potential der Arbeitnehmenden direktiv erfasst und thematisiert wird. Dies teilweise auch daher, da die strategische Leitung nicht über das entsprechende Fachwissen der BSLB verfügt und damit die spezifische Kompetenz- und Potentialanalyse kaum vornehmen kann. Viel eher findet Personalentwicklung ausgehend von der Initiative der einzelnen Beratungspersonen statt. Obigen Aussagen zufolge sind es dabei oft Fach-/Spezialistenkarrieren, welche unter der Weiterentwicklung der Fachexpertise verfolgt werden, teilweise bestehen auch Ideen hinsichtlich Projektarbeit oder Unternehmertum beim Thema der Zukunftsgestaltung der Beratungspersonen. Damit haben sich die zuvor getroffenen Annahmen bestätigt. Ebenso zutreffend erwiesen hat sich, dass für die Beratungspersonen der Verbleib in einer öffentlichen Anstellung über Jahre hinweg attraktiv erscheint. Dies wohl ob dem breiten Spektrum an Möglichkeiten innerhalb der BSLB und den erläuterten Sicherheitsaspekten, wenn denn auch eine Vielzahl an störenden und einengenden organisationalen Faktoren konstatiert werden kann. Die Existenz eines allgemein richtungsweisenden Beratungskonzeptes wurde zwar bestätigt, der sehr freiheitliche Umgang damit kann aber exemplarisch dafür betrachtet werden, wie Freiheiten genutzt und sich bestmöglich erhalten werden. Erfreulich war, wie letztlich im Bestehen eines expliziten und handlungsleitenden gemeinsamen Beratungskonzeptes entgegen zuvor geäußelter Befürchtungen der Einschränkung ein Mehrwert gesehen wurde. Es scheint, als hätte die Auseinandersetzung mit dem Beratungskollektiv und einer gemeinsamen, schriftlich verankerten beruflichen Identität zu mehr Offenheit gegenüber konzeptueller Übereinkünfte beigetragen.

### *Berufliche Identität von Beratungspersonen:*

Analog der zitierten Studie von Cox und Thoreson (1977) und dem von Klienten präferierten sozialen Beratertypus, zeigten sich auch die Beratungspersonen einig hinsichtlich der wichtigen sozialen Ausprägung der Beratungspersönlichkeit und beschrieben darin ihre

Ähnlichkeit und den gemeinsamen Nenner. Abgesehen davon beschrieben sie ihre Teams eher als heterogen zusammengesetzt, die Diversität der beruflichen Hintergründe, Ausrichtungen, Haltungen und auch Persönlichkeiten erfuhren Bestätigung anhand ihrer Schilderungen. Dem gegenüber zeigten sich Ähnlichkeiten in den Karriereankern nach Schein (1994). *Technische/Funktionale Kompetenz (TF)*, *Selbständigkeit und Unabhängigkeit (SU)* sowie *Lebensstilintegration (LS)* befanden sich jeweils bei drei der vier befragten Personen unter den drei ausgeprägtesten Orientierungen, gefolgt von der zweifachen Nennung von *Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache (DH)*. Keine starken Ausprägungen fanden sich im *General Management (GM)*, in der *Totalen Herausforderung (TH)* und in *Sicherheit und Beständigkeit (SB)*. Der bewusste Umgang damit definiert eine klare berufliche Identität unter den Beratungspersonen, was wiederum eine bewusste und authentische Rolleneinnahme zur Folge hat. Auch gemäss der Person-Umwelt-Passungstheorie Hollands (1997) übernehmen die Beratungspersonen, ihrer Selbstkenntnis zufolge, spezifische Arbeitsbereiche und Aufgaben, welche ihrem typisierenden Persönlichkeitsprofil entsprechen. Gemäss Hammerer, Kanelutti-Chilas und Melter (2013) gilt es das „Gemeinsame in der Differenz [zu] finden“, wozu es der Entwicklung einer gemeinsamen Kernidentität bedürfe. Sie schreiben dazu: „Um diese Kernidentität – das Gemeinsame – zu finden, bedarf es der Kenntnis, der Akzeptanz und der Wertschätzung der Vielfalt und der eigenen Verortung (...)“. Demnach erscheint die Entwicklung einer gemeinsamen beruflichen Identität unter der in dieser Arbeit aufgespürten Klarheit und dem Verständnis der persönlichen Eigenheiten und Andersartigkeiten zumindest auf guten Wegen, wenn denn auch die Definition der beruflichen Identität sich zum jetzigen Zeitpunkt unter gefundenen homogenen wie heterogenen Aspekten schwierig gestaltet.

### **5.3 Beantwortung der Fragestellung**

*Wie werden Individualität und Diversität von Beratungspersonen in der Praxis der BSLB, eingebettet in den organisationalen Kontext, gewinnbringend genutzt?*

Als Berufsgruppe, welche sich in ihrem Arbeitsalltag viel Selbstbestimmung, Autonomie wie auch Selbstverantwortung wünscht, scheint auch die Integration der eigenen, individuellen Erfahrungen und Ressourcen der Beratungspersonen der BSLB massgeblich von ihrer Eigeninitiative abhängig. Es besteht durchaus Raum für Individualität und Diversität, wie diese optimal genutzt und die tatsächlich sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten, Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten organisational bestmöglich eingebracht werden könnten, scheint strategisch noch wenig Beachtung zu erfahren. Viel eher sind es die Beratungspersonen selber, welche sich nach bestem Wissen und Gewissen dort einbringen, wo sie es als interessant, sinnvoll und auch gewinnbringend erachten. Nachfolgend

wird differenziert auf die Nebenfragen eingegangen, wobei diese in kursiver Schrift zu erkennen sind.

Die *individuellen beruflichen Hintergründe, Interessen, Neigungen und Fähigkeiten der Beratungspersonen* werden dabei in den Beratungsteams erkannt und von den Berufskolleginnen und -kollegen auch als *synergetischen Gewinn* geschätzt. *Daran angelehnte Spezialisierungen oder individuelle Schwerpunkte* werden von den Beratungspersonen mehrheitlich eigeninitiiert angegangen, wodurch es sich eher um eine *persönliche* denn um eine *organisational veranlasste Laufbahngestaltung und -weiterentwicklung* handelt. Demnach lässt sich diese divers und individuell *ausdifferenzieren*, in Abhängigkeit der eigenen Zielsetzungen und Ausrichtungen. *Organisational bedingte Rahmenbedingungen zeigen sich Wegweisend* hinsichtlich Strukturen, welche das Tagesgeschäft bedingen oder hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Mittel für anvisierte Veränderungen.

Damit kann abschliessend gesagt werden, dass das Gebiet der BSLB den Beratungspersonen grundsätzlich viel Gestaltungs- und Entwicklungsraum bietet. Ob dabei mehr strategische Präsenz im Sinne institutioneller, direkter Personalentwicklung tatsächlich erwünscht wäre, bleibt fraglich. Eher sprechen die Erkenntnisse für den Erhalt von Autonomie unter ebenso geleisteter hoher Eigeninitiative zur Erreichung organisationaler wie auch persönlicher Ziele.

#### **5.4 Kritische Aspekte**

Eine bedeutende Schwierigkeit bestand darin, mit den im Leitfaden anvisierten Themenfeldern der Befragung zwar eine bestimmte Richtung zu geben, dabei jedoch genügend Offenheit für überraschende Aussagen zu bewahren. Ebenso beanspruchte die Gesprächsführung eine hohe Achtsamkeit und Präsenz, um nicht suggestiven Fragemustern zu verfallen und zu richtungsweisend zu agieren. Hinsichtlich den Themenfeldern wurde bereits mehrfach auf die Priorisierung des organisationalen Kontextes und der beruflichen Identifikation von Beratungspersonen zulasten der subjektiv erlebten gesellschaftlichen Relevanz von Diversität und Individualismus verwiesen. Sicherlich hätte die Einbettung der Thematik in den gesellschaftlichen Kontext weitere aufschlussreiche Ergebnisse gebracht, worauf jedoch durch die ohnehin schon umfassende Auseinandersetzung verzichtet wurde. Bezüglich dem organisationalen Kontext hätten neben den subjektiven Rückmeldungen zuvor recherchierte Informationen zu den organisationalen Strukturen den Diskurs vertiefen können. So kann als Kritik angebracht werden, dass die grundsätzlich vorhandenen Beratungskonzepte zuvor nicht eingesehen, ebenso wenig Organigramme oder andere Visualisierungen der institutionellen Besonderheiten vor der Befragung erfasst wurden. Auch Informationen zu vergangenen und aktuellen Umstrukturierungspro-

zessen wurden in der Befragung sehr subjektiv vermittelt, es erfolgten zuvor keine Recherchen und daher fehlte entsprechendes Vorwissen zum organisationalen Stand der einzelnen Beratungsstellen. Aussagen der befragten Personen in den Kontext der Unternehmensentwicklung und der parallel dazu verlaufenden Personalentwicklung mit den entsprechenden Phasen zu stellen, wäre demnach zu hoch gegriffen und hätte eine fundierte vorgängige Recherche vorausgesetzt. Letztlich erscheint daher der theoriegeleitete Teil der beruflichen Identität und Identifikation der Beratungspersonen der BSLB mit dem eigenen Berufsstand am aussagekräftigsten, da hierbei die subjektiven Meinungen von zentraler Bedeutung sind. Dabei hätten Faktoren zur Einschätzung der Homogenität versus der Heterogenität der Beratungsteams noch stärker ergründet werden können, wäre differenzierter auf Diversitätsaspekte eingegangen worden. Rückblickend lässt sich kritisch hinterfragen, ob dieser Bereich vielleicht nicht stärker hätte fokussiert und anderes weggelassen werden können. Die breite Erörterung weitete zwar den Blickwinkel, wodurch die Verarbeitungstiefe aber an qualitativem Wert einbüsste. Dennoch scheinen sich Erkenntnisse herauskristallisiert zu haben, welche dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Anspruch folgten, zu einer Optimierung einer sowohl individuell wie auch organisational adäquaten Berufsausübung von Beratungspersonen der BSLB beizutragen, wie das abschliessende Kapitel des Ausblicks zeigen wird.

## **6 Ausblick**

Wozu der dieser Arbeit zugrunde liegende Diskurs in der konkreten Praxis der BSLB anregen und wozu der Erkenntnisgewinn dienen könnte, wird im folgenden Unterkapitel der Implikationen für die Praxis ersichtlich.

### **6.1 Implikationen für die Praxis**

Die Auseinandersetzung mit individuellen Bedürfnissen, Vorstellungen und Erwartungen zur effizienten und zielführenden Rollenausübung als Beratungsperson der BSLB schärfte den Blick für die aktuell erlebte Situation. Sämtliche Beratungspersonen erkannten Vorteile der öffentlichen Anstellung und äusserten viel Zufriedenheit in ihrem Beruf. Diese Bewusstwerdung auf der Metaebene kann im beraterischen Alltag sicherlich positiv verwertet werden. Gleichsam führte die Konfrontation mit Herausforderungen, Schwierigkeiten und Unzufriedenheiten zur Aktivierung von Lösungsansätzen. Die befragten Personen erkannten ihren massgeblichen Einfluss im institutionellen Kontext der BSLB und wie stark Veränderungen von ihrer Seite angeregt werden können. Hinsichtlich der Gestaltung und Weiterentwicklung der eigenen beruflichen Laufbahn sehen sie sich als Haupt-

akteure und wissen ihre diversen Erfahrungen, Schwerpunkte und Ambitionen einzubringen. Im Austausch mit der Leitung sowie mit dem Beratungsteam die eigene berufliche Identifikation noch stärker zum Thema zu machen und sich vermehrt demnach auszurichten und zu zeigen, könnte sich sehr gewinnbringend erweisen. Besonders die im Beratungskontext häufig angewandten Instrumente zu den beruflichen Interessen und den Karriereorientierungen könnten auch in Personalgesprächen einen unterstreichenden Wert einnehmen und von Seiten der Beratungspersonen eigeninitiativ für die proaktive Formulierung beruflicher Zielsetzungen genutzt werden. Diese Transparenz hinsichtlich diverser beruflicher Interessen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen, Hauptbeweggründe, Bedürfnisse, Motivationen, Ziele, Werthaltungen und Einstellungen würde die Gesprächskultur eines Teams sicher bereichern und Ressourcen noch besser, da individueller, nutzbar machen. Zudem wäre die Vertrauensbasis geschaffen, um unter diesen vielseitigen persönlichen Ausprägungen nach dem gemeinsamen Nenner zu suchen und diesen in einem vom gesamten Team getragenen Beratungskonzept zu manifestieren – dies zur Bestärkung der gemeinsamen beruflichen Identität wie auch zur konkreten, expliziten Nutzung im Beratungsalltag. Damit würde Authentizität nicht nur als wichtiges Credo in der Ausübung der eigenen Berufsrolle fungieren, sondern als Determinante auch dem gemeinsamen Konzept Lebendigkeit verschaffen, wodurch es in expliziter Form gelebte Praxis werden und als Ausdruck der gemeinsamen Identität des Beratungskollektivs auch eine Wirkung nach aussen haben könnte.

## **6.2 Weiterführende Überlegungen**

Gesellschaftlich gegenwärtig sehr präzente und Arbeitswelten definierende Schlagwörter wie Flexibilität, Freiheit, Autonomie, Selbstverantwortung, selbstgesteuertes Laufbahn-Management, Individualisierung und Pluralisierung der Lebensläufe scheinen den Beratungspersonen der BSLB vom eigenen Erleben her vertraut, was in der modernen Arbeitswelt mit ihren rasanten Entwicklungen eine gute Grundvoraussetzung für die beratende Tätigkeit ist. Ausgehend von individuellen, beruflich verwertbaren Besonderheiten kann Individualismus als eine Kraft verstanden werden, welche die Vorwärtsbewegung antreibt, Diversität als Chance einer subjektorientierten, individualistischen Gesellschaft, deren einzelne Personen in der Entwicklung der eigenen kohärenten Lebensgeschichte Sinnhaftigkeit erleben und so ihren Beitrag in einem gelingenden System leisten – sei dies nun im Kollektiv der BSLB oder einer anderen gesellschaftlichen Struktur.

## 7 Literaturverzeichnis

- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2008). *Sozialpsychologie*. München: Pearson Studium.
- Coetzee, M. & Schreuder, D. (2014). Career anchors as a meta-capacity in organizational career development. *Psycho-Social Career Meta-Capacities: Dynamics of Contemporary Career Development*, 139-154.
- Cox, G. J. & Thoreson, R. W. (1977). Client-counselor matching: A test of the Holland Model. *Journal of Counseling Psychology*, 24(2), 158-161.
- Ertelt, B.-J., Röser, T. & Bleckmann, H. (2015). Beratende sind Individualisten. *Panorama*, 6, 1-3. Zugriff am 01.01.2017 auf [http://panorama.ch/dyn/1127.aspx?id\\_article=1545](http://panorama.ch/dyn/1127.aspx?id_article=1545)
- Fachverein freischaffender Berufsberaterinnen und Berufsberater fbb (2017). *BeraterInnen*. Zugriff am 14.04.2017 auf <http://www.fbb.ch/beraterinnen.php?ref=19>
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (3. Aufl.). Reinbek b. H.: Rowohlt Taschenbuch.
- Gasteiger, R. M. (2014). *Laufbahnentwicklung und -beratung. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Gerhardt, H. (2015). Karriere verstehen mit dem Karriereankermodell nach Edgar H. Schein. *Zeitschrift für Individualpsychologie*, 40(3), 248-261.
- Grob, A. & Jaschinski, U. (2003). *Erwachsen werden. Entwicklungspsychologie des Jugendalters*. Weinheim: Beltz.
- Hammerer, M., Kanelutti-Chilas, E. & Melter, I. (Hrsg.). (2013). *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung II. Das Gemeinsame in der Differenz finden*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Heiniger, F. (2003). *Vom Lehrlingspatronat zum Kompetenzzentrum für Berufsberatung. 100 Jahre SVB*. Zürich: Schweizerischer Verband für Berufsberatung SVB.
- Hirschi, A. (2015). Konzepte zur Förderung von Laufbahnentwicklung im 21. Jahrhundert. In R. Zihlmann & D. Jungo (Hrsg.), *Berufswahl in Theorie und Praxis* (S. 1-11). Bern: SDBB.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369-383.
- Hofstede, G. (2017). *Strategy-Culture-Change*. Zugriff am 05.01.2017 auf <https://geert-hofstede.com/switzerland.html>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd Ed.). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences In Work-related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Joerin Fux, S. J., Stoll, F., Bergmann, C. & Eder, F. (2013). *Explorix: Das Werkzeug zur Berufswahl und Laufbahnplanung* (5. Aufl.). Bern: Huber.

- Kammhuber, S. (2004). *Interkulturelles Management*. Schriften des MBA-Fernstudienprogrammes. Koblenz: ZFH.
- Keupp, H. (2013). Identitätsarbeit heute: Befreit von Identitätszwängen, aber ein lebenslanges Projekt. In M. Hammerer, E. Kanelutti-Chilas & I. Melter (Hrsg.), *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung II. Das Gemeinsame in der Differenz finden* (S. 49-69). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Krucker, S. (2010). Wie man heute Berufsberaterin wird. *Panorama*, 5, 1-4. Zugriff am 01.01.2017 auf [http://www.panorama.ch/dyn/1122.aspx?id\\_article=258](http://www.panorama.ch/dyn/1122.aspx?id_article=258)
- Kuhn, R. (1998). Aktuelle und künftige Herausforderungen an die Berufsberatungsarbeit. *Panorama*, 1, 23-25.
- Kuhn, R. (2001). Arbeit am persönlichen Beratungskonzept. *Panorama*, 4, 6-8.
- Lerner, R.M. (1982). Children and adolescents as producers of their own development. *Developmental Review*, 2, 342-370.
- Läge, D. & Hirschi, A. (Hrsg.). (2008). *Berufliche Übergänge. Psychologische Grundlagen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung*. Wien, Zürich: Lit.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2010). Design. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 225-237). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mey, G. & Mruck, K. (2010). Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 423-435). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Negri, C. (Hrsg.) (2010). *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung*. Heidelberg: Springer.
- Neumann, S. (2016). *Interkulturelle Kompetenz in Leitungsfunktionen*. Manuskript in Vorbereitung.
- Raeder, S. & Grote, G. (2008). Berufliche Identität und Flexibilität: Lassen sich Vergangenheit und Zukunft verbinden? In D. Läge & A. Hirschi (Hrsg.), *Berufliche Übergänge. Psychologische Grundlagen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung* (S. 213-225). Wien, Zürich: Lit.
- Rossier, J., Meier Eggenberger, C. & Perdrix, S. (2012). La formation des psychologues conseillères et conseillers en orientation en Suisse. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 41(2), 1-14.
- Savickas, M. L. (2012). Life Design: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.
- Schein, E. (1994). *Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung* (3. Aufl.). Darmstadt: Beratungssozietät Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann.
- Schmitt, M. & Altstötter-Gleich, C. (2010). *Differenzielle Psychologie und Persönlichkeitspsychologie. Kompakt*. Basel: Beltz.
- Schreiber, M. (2015). Life Design und Career Construction Theory. In R. Zihlmann & D. Jungo (Hrsg.), *Berufswahl in Theorie und Praxis* (83-104). Bern: SDBB.

- Schreiber, M. & Rietiker, J. (2010). Laufbahngestaltung und Talent-Management. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 295-320). Heidelberg: Springer.
- Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 238-251). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Super, D. E. (1994). Der Lebenszeit-, Lebensraumansatz der Laufbahnentwicklung. In D. Brown (Hrsg.), *Karriere-Entwicklung* (S. 211-280). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Werkmann-Karcher, B. (2010). Organisationsverständnis und Rollen im Human Resource Management. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 31-56). Heidelberg: Springer.
- Werkmann-Karcher, B. & Rietiker, J. (Hrsg.). (2010). *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management*. Heidelberg: Springer.
- Würmli, P. (2010). Entwicklung der Personalentwicklung in Organisationen: Rück- und Ausblick. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (S.115-129). Heidelberg: Springer.
- Zihlmann, R. & Jungo, D. (Hrsg.). (2015). *Berufswahl in Theorie und Praxis*. Bern: SDBB.