

dvb forum

Zeitschrift des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V.

Search



Berufliche Orientierung Teil 2

Foto: CC7 / shutterstock.com

Impressum

dvb forum

Fachmagazin des Deutschen Verbandes
für Bildungs- und Berufsberatung e.V.
61. Jahrgang

Herausgeber:

Deutscher Verband für Bildungs- und
Berufsberatung e.V.
dvb Geschäftsstelle c/o Beatrice Ehmke
Erich-Kästner-Weg 12, 58640 Iserlohn
Tel.: +49 2371 7918012
kontakt@dvb-fachverband.de
www.dvb-fachverband.de

Redaktion:

Birgit Lohmann (ViSdP),
Eschenweg 68, 58239 Schwerte
Tel.: +49 2304 41007
Birgit.Lohmann@dvb-fachverband.de

Barbara Knickrehm
Erderstraße 10, 30451 Hannover
Tel.: +49 511 37070895
Barbara.Knickrehm@dvb-fachverband.de

Angelika Teske-Letzsch
Bürgerpfad 6, 12209 Berlin
Tel.: +49 30 8736279
Angelika.Teske-Letzsch@dvb-fachverband.de

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben
nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wie-
der. Die AutorInnen sind für ihre Beiträge selbst
verantwortlich.
Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.

Grafische Gestaltung und Satz: Katrin Lange
kontakt@katrinlange.com · katrinlange.com
Druck: Die Umwelt Druckerei
www.dieumweltdruckerei.de
Vertrieb: wbv Media GmbH & Co. KG
Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld
Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie
zum Download unter wbv-journals.de/dvb-forum

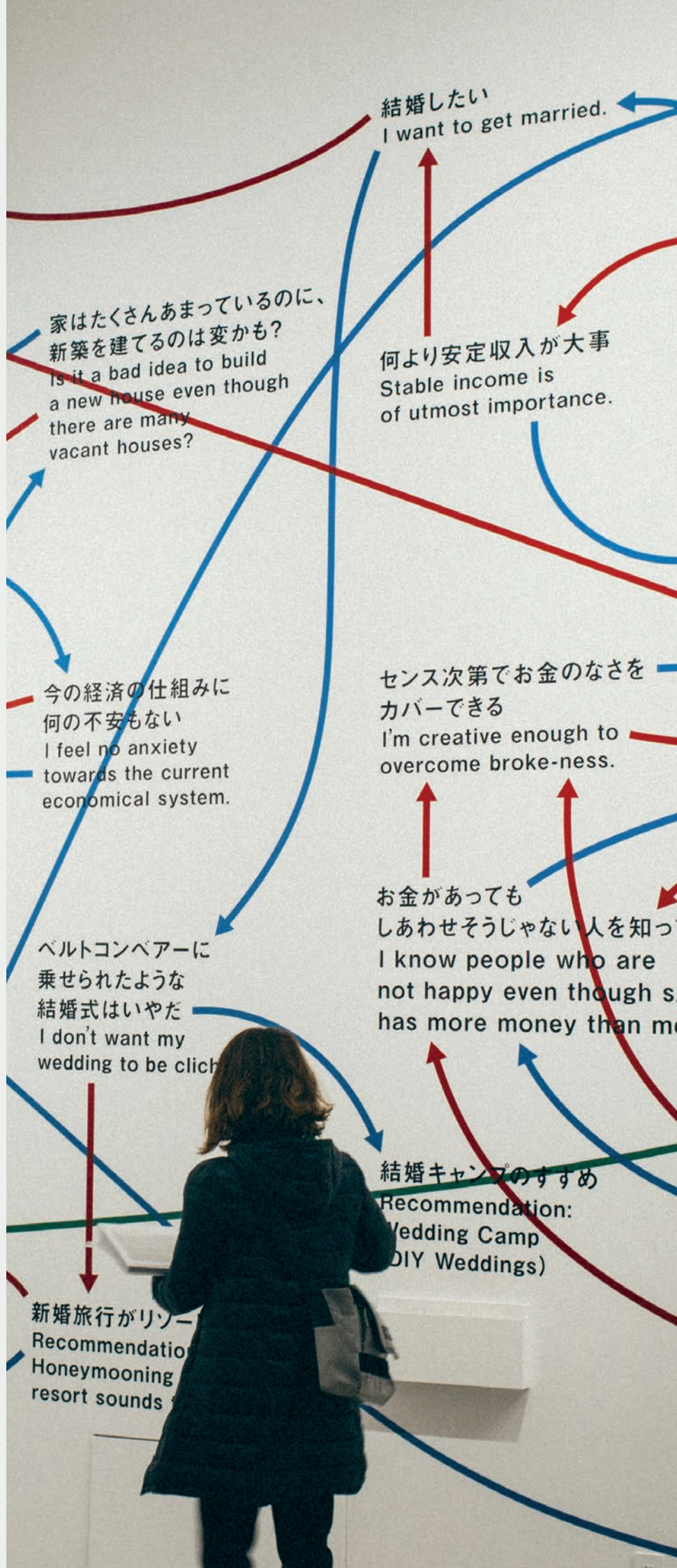
DOI der digitalen Ausgabe: 10.3278/DVB2201W
Print-Einzelheft: Best.-Nr. DVB2201
Das dvb forum ist eine Mitgliederzeitschrift und
im dvb-Mitgliedsbeitrag enthalten.
Einzelpreis: EUR 19,90 (D) zzgl. Versandkosten,
Abopreise auf Anfrage.

Das dvb forum erscheint zwei mal jährlich
(Jahresbeginn und Sommer).
Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 30.10.2021

Auflage: 700 · ISSN 0935-8323



Foto: Charles Deluvio / unsplash





Liebe Leserin,
lieber Leser,

wie angekündigt hier Teil 2 des Schwerpunktthemas Berufliche Orientierung, zu dem wir wieder spannende Beiträge anbieten. Der Bogen spannt sich von Artikeln zur schulischen Berufsorientierung – exemplarisch aus zwei Bundesländern – über Berichte und Untersuchungen zur beruflichen Orientierung im Lebensverlauf mit seinen beruflichen Übergängen bis zur Unterstützung beruflicher Entwicklungen von MitarbeiterInnen im Betrieb.

Blicke auf die Professionalisierung von Lehramtsstudierenden für die Aufgabe beruflicher Orientierung im Unterricht sowie den Orientierungsprozess beim Übergang von der Hochschule in die Erwerbsarbeit sind weitere im vorliegenden Heft behandelte Aspekte. Wir freuen uns, dass die Preisträgerin des Josephine-Levy-Rathenau-Preises 2021, Marie Dietrich, ebenfalls mit einem Beitrag zu dieser forum-Ausgabe beigetragen hat.

Andere Artikel beschäftigen sich mit der Entwicklung, die die Pandemie für berufliche Orientierung und berufliche Bildung mit sich gebracht hat: sie stellen praktische Erfahrungen und Lösungswege dar, belegen die Belastungen für Auszubildende und untersuchen die Veränderungen, die in den Strukturen der Weiterbildungsberatung zu beobachten sind.

Damit lenken sie den Fokus auf eine der Krisen, die neben weiteren unsere Zeit prägen und unser Leben beeinflussen, nicht nur in Europa. Die nächste dvb forum-Ausgabe wird sich schwerpunktmäßig mit Zukunftsperspektiven in Krisenzeiten beschäftigen – wir empfehlen gerne den CfP im Heft und freuen uns auf Ihre Zuschriften!

Beiträge zu Methoden & Tools sowie die philosophischen Ansätze von Nietzsche und Scheler in der Reihe „Ethik in der Beratung“ runden das Heft ab.

Mehr zum Schwerpunktthema Berufliche Orientierung gibt es bei der dvb-Jahrestagung 2022, hoffentlich in Präsenz. Sie finden Details und Termin im Heft: direkt im neuen Kalender vermerken!

Bleiben Sie gesund – herzliche Grüße

Kontakt: forum@dvb-fachverband.de

Gabriele Witzelrath Wenn die Angst der Neugier weicht: Erfolgsteams im beruflichen Übergang	4
Philipp Assinger Berufliche Entwicklung im Betrieb	10
CALL FOR PAPERS dvb forum 2/2022 Zukunftsperspektiven in Krisenzeiten	15
Jana Swiderski Rezension: Handbuch Studienberatung	16
Eva Linke Berufsorientierung, Beratung – und dann kam Corona	18
Barbara Knickrehm, Ingo Blaich Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Beratungsalltag	24
Frauke Bilger, Bernd Käßplinger Veränderte Strukturen der Weiterbildungsberatung in der Corona-Krise	25
Marie Dietrich Die Transition vom Studium in die Erwerbstätigkeit	32
Annina Mohr #BO2teach	34
Marieke Genard Ikigai in der Laufbahnpraxis	40
Anja Esser, Matthias Köhler, Andreas Werner Berufliche Orientierung in NRW	44
Angela Ulrich, Kerstin Helker-Schlotmann Berufsausbildung und -orientierung in der SARS-CoV-2 Pandemie: Stresserleben von Auszubildenden	51
Tina Fletemeyer, Rebecca Lembke Zwischen institutionellen Vorgaben und schulischer Realität	57
SAVE THE DATE Von der Kita bis zum Un-Ruhestand Berufliche Orientierung im Lebensverlauf	63
Conni Eybisch-Klimpel Das Hochkantige muss ins Querformatige!	64
Rolf Lachmann Ethik in der Beratung Friedrich Nietzsche	68
Max Scheler	71

Wenn die Angst der Neugier weicht

Erfolgsteams im beruflichen Übergang



Foto: ThisisEngineeringRAEng / Unsplash

Von **Gabriele Witzenrath**

Im beruflichen Übergang – vor oder zwischen den Jobs – fühlen sich viele Menschen allein. Es fehlen KollegInnen, die zusammenarbeiten und voneinander lernen; es mangelt an Inspiration, Wertschätzung und konkreten Aufgaben. Zugleich ist der berufliche Übergang ein komplexes Arbeitsprojekt, in dem die Aufgaben selbst generiert und flexibel gesteuert werden müssen. Dabei tauchen immer wieder Fragen und Hindernisse auf, die neue Haltungs- und Handlungsweisen erfordern. Auf sich alleine gestellt gewinnen Selbstzweifel und Sorgen leicht die Oberhand. Sinkendes Selbstbewusstsein, Rückzug und Prokrastination sind häufig die Folge.

Das Erfolgsteam wird in dieser Situation als rückenstärkend und zielführend erlebt: „Es ist ein sehr guter Ansatz, in dieser Zeit des „Übergangs“ – wo noch nichts greifbar ist, das Neue noch nicht in Sicht, frau in der Luft hängt – einen persönlichen, wertschätzenden Rahmen zu haben mit Frauen in ähnlichen Lebenssituationen und sich mitzuteilen nach der vorgegebenen Struktur. Ich habe viel Wertschätzung erlebt in einer Zeit, wo frau ja keine Erfolgserlebnisse hat, und die Gefahr droht, die eigenen Ressourcen zu vergessen.“

Ein Erfolgsteam besteht aus 4-6 Personen, die bei Frau und Beruf e.V. in sieben moderierten und einer selbstmoderierten Sitzung alle zwei bis drei Wochen zwei bis drei Stunden zusammenarbeiten. Das gemeinsame Ziel besteht da-

rin, dass jede in ihrem beruflichen Übergang vorankommt. „Erfolg“ bedeutet hier, dass etwas entsteht, das weiterführt – dass Ideen entwickelt, konkrete Schritte formuliert und umgesetzt, neue Haltungen eingenommen oder erst einmal Klarheit gewonnen wird.

Die Erfolgsteam-Methode lässt sich schnell im Internet googeln. Ablauf und Regeln erscheinen einfach und unmittelbar plausibel, erweisen sich jedoch in der Praxis zunächst als ungewohnt und herausfordernd. Die Freude ist groß mit den Herausforderungen im beruflichen Übergang nicht allein zu sein. Groß ist allerdings auch die Versuchung, die ungewohnte Struktur und die Regeln beiseitezulassen und beim

„Isolation is the killer“

(Barbara Sher, Begründerin der Erfolgsteams)

„Kaffeekränzchen“ zu landen: Man plaudert, entlastet sich und bestärkt einander darin, dass alles so schwierig ist und man „da eh nichts machen“ kann. Lösungsmöglichkeiten werden (weg)diskutiert und den Abwehrmechanismen freier Lauf gelassen.

Bei näherer Betrachtung lässt sich in der Erfolgsteam-Methode jedoch ein ausgeklügeltes System erkennen, das Menschen vorankommen lässt. Das Erfolgsteam beruht

und reagiert auf Fähigkeiten und grundlegende Bedürfnisse des Menschen nach Gemeinschaft und Autonomie. Wie gelingt es, andere Menschen zum Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten zu gewinnen? Wie gelingt es, unseren Handlungsspielraum tatsächlich zu erweitern, Neues auszuprobieren? Wie gelingt es, wertvolle Beiträge für andere zu generieren?

Frau und Beruf e.V. führt seit mehr als acht Jahren „Erfolgsteams in between“ ergänzend zur Einzelberatung durch. Wir haben die Methode von Barbara Sher angepasst, die Erfolgsteams evaluiert und das Konzept fortlaufend weiterentwickelt. Die Wirksamkeit dieses Ansatzes besteht im Zusammenspiel von Selbststeuerung und Resonanz, die durch den strukturierten Ablauf und die Regeln im Erfolgsteam praktiziert und eingeübt werden. Die so erworbenen Kompetenzen befähigen Menschen, sich selbst und andere im beruflichen Übergang voranzubringen.

Zur Veranschaulichung der Wirkungen des Erfolgsteams werden Aussagen aus Evaluationsbogen und Interviews mit Teilnehmerinnen verwendet.

Selbststeuerung und Resonanz

Die Arbeit im Erfolgsteam fördert die Selbststeuerung des beruflichen Übergangs durch regelmäßige Termine, kontinuierliche Reflexion des Übergangsprozesses sowie Formulierung und Umsetzung der nächsten Schritte. Sie bietet eine Strukturierungshilfe für die tägliche selbstgesteuerte Arbeit. Die Teilnehmerinnen schätzten „(die) Eigenverantwortung, die dadurch geübt wird“ und „dass jede in ihrem Rhythmus an ihrem Ziel arbeiten kann“. Die Selbststeuerung findet dabei in Beziehung zum Team statt: Auch wenn ich alleine meinen Übergangsprozess reflektiere, mein Anliegen auswähle, nächste Schritte formuliere und umsetze bin ich innerlich mit den anderen Teammitgliedern verbunden. Das stärkt und motiviert. Die so praktizierte Selbststeuerung bringt den beruflichen Übergang bereits voran – selbst dann, wenn das Team wenig brauchbare Lösungsmöglichkeiten liefern sollte.

Menschen haben ein Bedürfnis nach Resonanz, d.h. andere zu berühren und berührt zu werden, um sich wirksam und verbunden zu fühlen, aber auch um sich selbst zu verstehen und weiterzuentwickeln. Im beruflichen Übergang gibt es häufig einen großen Mangel an Resonanz. Im Erfolgsteam heißt in Resonanz gehen, dass sich die Teilnehmenden für die Person und ihr Anliegen öffnen, sich einfühlen und mitschwingen. Sie geben Anerkennung für wahrgenommene Erfolge und Kompetenzen und entwickeln Ideen bzw. teilen ihre Erfahrungen, Wissen und Kontakte in Bezug auf das Anliegen der Person. Solche Resonanz stärkt, motiviert und bringt bereits dadurch Menschen im beruflichen Übergang voran.

Die Vielfalt der Resonanz wird durch die Unterschiedlichkeit und Unabhängigkeit der Teilnehmenden erhöht. Sie ken-

nen sich meist nicht und können diverse persönliche, kulturelle und berufliche Hintergründe mitbringen: „Ehrliches detailliertes Feedback von sehr unterschiedlichen Menschen ergibt eine Bandbreite, die man sonst nur sehr selten im Freundeskreis findet.“ Die Teilnehmenden sind in keiner anderen Weise voneinander abhängig, wie das zum Beispiel bei Partnern, Familie, FreundInnen oder ArbeitskollegInnen der Fall ist. Es gibt daher keine Eigeninteressen und Verpflichtungen, wenn es um die andere Person geht. Das erhöht die Freiheit, eigene Anliegen einzubringen: „Wir sind in keinsten Weise voneinander abhängig, vernetzt oder verbandelt. Das heißt, wir können uns einfach so geben wie wir sind und die Fragen stellen, die wir haben.“ Auch die Teammitglieder sind dadurch freier in ihren Antworten und Beiträgen: „Die Antworten, die wir geben sind auch dadurch wertfreier: Ich will einfach nur helfen oder sozusagen meinen Input dazu geben.“

Vorbereitung

Damit die Teammitglieder etwas zur Bewältigung unserer Herausforderungen beitragen können, müssen sie unser Hindernis kennen. Zur Vorbereitung auf die Erfolgsteamsitzung reflektiert die Person ihren aktuellen Standort im Übergangsprozess: Welche Schritte habe ich umgesetzt? Was hat funktioniert, was nicht? Was ist passiert? Wo stehe ich jetzt? Wo komme ich nicht weiter? Was hindert mich? Was könnte ein nächster Schritt sein? Was brauche ich, um weiterzukommen? Welche Fragen stelle ich mir? Wie könnte mir das Erfolgsteam weiterhelfen? Dabei spürt sie aktuelle Hindernisse und Herausforderungen auf und formuliert daraus für jede Sitzung ein Anliegen bzw. eine geeignete Frage an das Team. Ergänzend trägt die Person die notwendigen Hintergrundinformationen zusammen, die das Team braucht, um Anliegen und Frage verstehen zu können. Selbststeuerung heißt, bewusst auszuwählen, welches Anliegen ich vorstelle und zu benennen, welche Form der Bearbeitung und Unterstützung ich mir von den anderen wünsche, zum Beispiel Erfahrungen, Ideen oder Kontakte. Ansonsten besteht die Gefahr, aneinander vorbeizureden.

Inhaltliche und komplexe Fragen sind meistens nicht geeignet, weil die Teilnehmenden häufig keine „FachexpertInnen“ sind und die Frage daher nicht beantworten können, wie zum Beispiel die Frage: „Welche Weiterbildung erhöht meine Chancen zum Einstieg in den Bereich xy?“ In diesem Fall ist es sinnvoll, die Frage so umzuformulieren, dass sie für alle beantwortbar wird: „Wie finde ich heraus, ob und wenn ja, welche Weiterbildung meine Chancen beim Einstieg in den Bereich xy erhöht?“ Über Fragen nach Vorgehensweisen können alle nachdenken und Antworten produzieren.

Es ist häufig nicht einfach, ein konkretes Anliegen zu formulieren. Das ist jedoch eine Voraussetzung, um die Zeit im Erfolgsteam für sich nutzen zu können: Es „war gut, be-

wusst in mich zu gehen und zu überlegen, was gerade dran ist. Und das hilft einem ja auch selber zu schärfen, darüber nachzudenken. Das empfindet man natürlich erstmal so als so eine Art, mmhmm, jetzt muss ich mir was überlegen, mmhmm, und eine Frage formulieren, och, das ist nervig und so. Aber gleichzeitig weiß ich, dass es einem hilft, selbst zu prüfen, wo man eigentlich grade steht, und was habe ich eigentlich wirklich grade für ein Thema. Dieses Verwuschelte, was man im Kopf ja oft hat und was auch häufig das Problem ist, dass man nicht weiterkommt, das wird dadurch schon ein bisschen klarer.“

Erfolgsteamsitzung

Im Erfolgsteam steht jeder Teilnehmerin die gleiche begrenzte Zeit (30 Minuten) für ihr Anliegen und dessen Bearbeitung zur Verfügung.

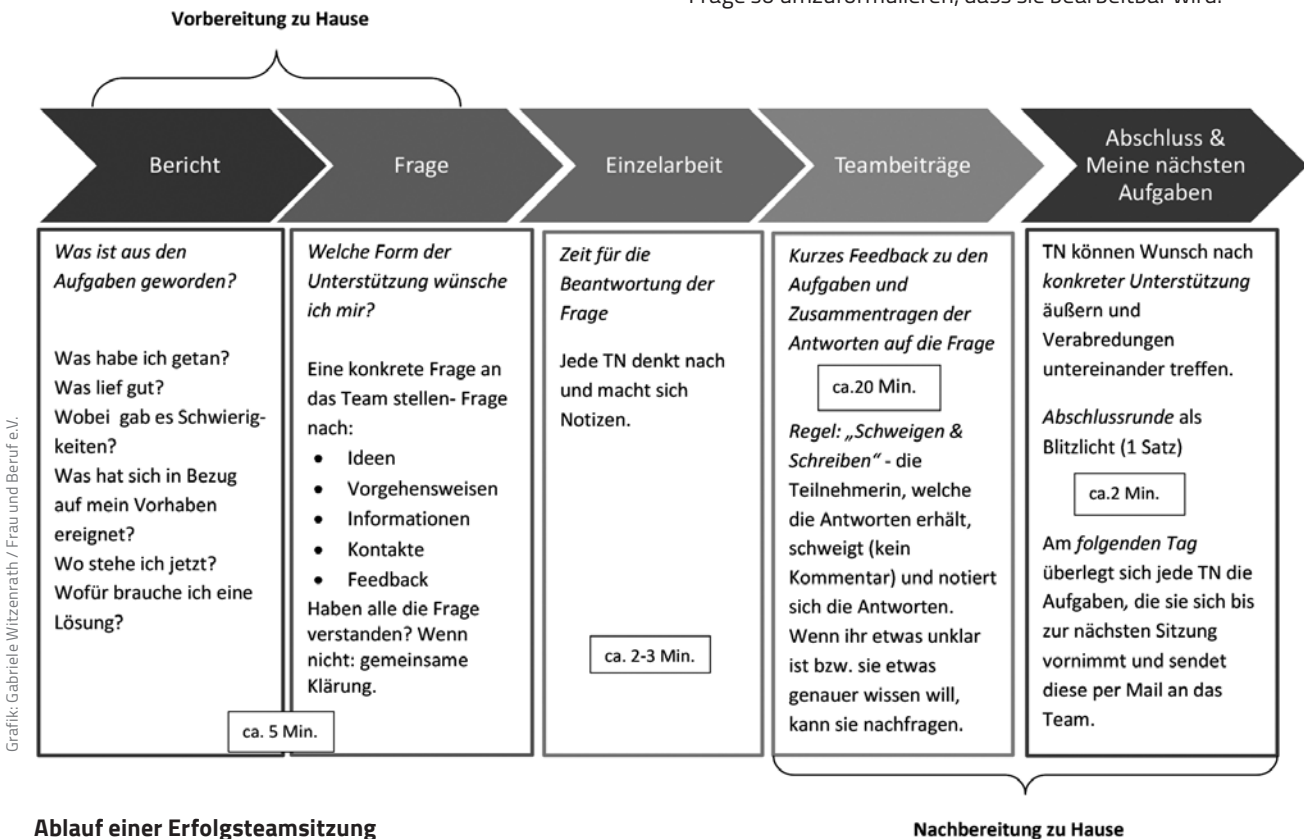
Anliegen auf den Punkt bringen

Selbststeuerung heißt, das eigene Anliegen und die Hintergrundinformationen, die zum Verstehen notwendig sind, in kurzer Zeit sachlich und inhaltlich gehaltvoll auf den Punkt zu bringen, so dass alle verstehen, worum es geht, was zu tun ist und sich motiviert an die Arbeit machen können: „Die Struktur und der klare Zeitrahmen helfen, sich zu fokussieren und Wesentliches zu formulieren - ein gutes Training für

klare Kommunikation.“ Dabei steuert jede selbst, wie lange sie ihr Anliegen schildert und wann sie den Startschuss zur Bearbeitung gibt. Empfehlenswert sind circa fünf Minuten, um die Aufmerksamkeitsspanne des Teams nicht zu überschreiten und mehr Zeit für die Bearbeitung zu haben. Die Sicherheit und die Ruhe, ihr Anliegen ungestört schildern zu können ermöglicht anschließend, loszulassen und die Beiträge der anderen aufnehmen zu können. Das Anliegen zu formulieren, auszusprechen und sich dabei selbst zu hören fördert Orientierung und Klarheit in Bezug auf das eigene Vorhaben: „Die Fragen und Probleme in einer Gruppe erörtern und nicht nur für sich allein im Geiste. Durch die Formulierung von Berichten, Fragen, Hausaufgaben wird einem vieles klarer als beim bloßen Grübeln.“

Aufmerksame und klärende Resonanz

Wenn die Person schildert, was sie beruflich antreibt und erreichen will, erhält sie Aufmerksamkeit und Interesse. Solange sie ihr Anliegen vorträgt, muss das Team erst einmal zuhören und schweigen. Das hilft, in Resonanz zu gehen, sich wirklich auf das Anliegen einzustimmen, statt reflexartig Lösungen zu produzieren, die im Zweifel weniger mit dem Anliegen und mehr mit einem selber zu tun haben. Nachdem das Anliegen ausgesprochen wurde, kann das Team nachfragen, um sicherzugehen, es richtig verstanden zu haben. Das kann auch der Person helfen, ihr Anliegen mit Hilfe der Resonanz des Teams herauszuarbeiten. Zudem kann das Team unterstützen, die Frage so umzuformulieren, dass sie bearbeitbar wird.



Grafik: Gabriele Witznath / Frau und Beruf e.V.

Ablauf einer Erfolgsteamsitzung

Nachbereitung zu Hause

Durch Zuhören und Verständnissicherung entsteht ein Raum zwischen Reiz (Anliegen) und Reaktion (Beiträge), in dem das Anliegen reflexiv zugänglich und in einem weiteren Schritt bearbeitbar wird. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, zum Anliegen passende Beiträge zu liefern: „Es setzt ja voraus, dass ich auch Interesse und ein offenes Ohr für die anderen hab. Wenn ich das nicht hab und wenn ich nur an mir selbst interessiert bin, dann kann ich daran ja gar nicht teilnehmen. Weil, es wird ja aktives Einbringen gefordert, wenn das nicht da ist, dann funktioniert das ja auch nicht.“

Lösungsorientierte Resonanz

Menschen lösen gerne Probleme, solange es nicht die eigenen sind. Problemlösen ist kreativ, macht Spaß und gibt sogar Energie. Die Problemlösefähigkeit wird im Erfolgsteam gezielt angeregt und genutzt. Gemeinsam im Erfolgsteam arbeiten heißt in Resonanz mit dem Anliegen der Person und den eigenen Ressourcen Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln: „Dass es nicht so ein Stammtisch ist, so Austausch, sondern dass es sich wirklich ein bisschen mehr wie Arbeit angefühlt hat: Wir arbeiten uns gemeinsam durch diesen Veränderungsprozess.“ Die gemeinsame Arbeit geht über eine reine „Win-Win-Situation“ hinaus. Es entsteht ein Bedürfnis, die eigenen Ressourcen zu teilen und andere durch die eigenen Beiträge zu bereichern. Das führt zu einem „Wir-Gefühl“, Interesse und Freude daran, dass alle beruflich vorankommen: „Gemeinsam den Lösungen für sich und die Anderen entgegenzufiebern.“

Ideen, Erfahrungen, Informationen, Feedback und Kontakte

Nachdem die Frage der Person geklärt ist, haben die TeilnehmerInnen circa drei bis vier Minuten Zeit, nachzudenken und ihre Antworten auf die Frage zu notieren, bevor sie ihre Beiträge geben. Diese Stillarbeit haben wir bewusst eingeführt, um Gruppenkonformität entgegenzuwirken, alle zum Arbeiten zu bringen und möglichst vielfältige Beiträge zu erhalten. Die begrenzte Arbeitszeit motiviert, konzentriert an Lösungsmöglichkeiten zu arbeiten. Anschließend teilen die Teammitglieder ihre Antworten: Erfahrungen, Ideen, Informationen, Feedback und Kontakte. Dadurch öffnet sich der Blick auf die eigene Situation; die individuellen Handlungs- und Handlungsmöglichkeiten erweitern sich. Es ist erstaunlich, wie viele wertvolle Ergebnisse auf diese Weise in relativ kurzer Zeit und mit wenig Vorwissen produziert werden können: „Trotz wenig Kontext(-informationen) kamen da immer coole Sachen und ich hatte immer das Gefühl, dass sich die Leute reinfühlen können, auch wenn sie wenig von mir wissen. Mit ganz viel Wissen wird es oft verworrener.“

Die Teilnehmenden lernen auch voneinander, wenn es nicht um sie, sondern um die Anliegen der anderen geht: „Weil ich durch die jeweiligen Stationen, an denen die ande-

ren gerade stehen und durch die Herausforderungen, denen sie gegenüberstanden, neue Sichtweisen auf die Wege erhalten habe, die ich gehe.“

Neues Kompetenzerleben

In der Rolle der Antwortenden erleben die Teilnehmenden, dass sie etwas zu geben haben: „Es hat mir große Freude gemacht miteinzubringen, zu unterstützen, zu ermutigen, Kontakte zu vermitteln.“ Sie nehmen sich selbst als kompetent und hilfreich wahr. Diese Erfahrung ist im beruflichen Übergang besonders wichtig, da es im Unterschied zum Arbeitsleben dafür weniger Gelegenheiten gibt. Die TeilnehmerInnen schätzten „das Gefühl, anderen Menschen mit meinen Ideen weiterhelfen zu können.“ Die positive Selbstwahrnehmung wirkt sich wiederum positiv auf den eigenen beruflichen Übergang aus.

Anerkennende Resonanz

Die Teammitglieder nehmen Kompetenzen und Erfolge bewusst wahr und melden diese wertschätzend und anerkennend zurück. Diese unmittelbare Resonanz wird als authentisch und besonders wirksam erlebt. Sie ermöglicht einen neuen Blick auf die eigene Person: „Das hat mich am meisten berührt – wenn man so die Überraschung merkt und das wirklich so eine ganz tiefe, ehrliche Reaktion ist. Es passiert in dieser kurzen Zeit so viel, weil es intuitiver kommt und damit einen anderen Bereich anspricht, der gesellschaftlich nicht viel Raum bekommt.“ Diese Resonanzquelle ist im beruflichen Übergang besonders wirksam, da es hier weniger Gelegenheiten dafür gibt und oft ein großer Mangel an Wertschätzung bezüglich der eigenen Fähigkeiten und des eigenen Handelns herrscht: „Auch die Rückmeldungen der anderen haben meine Selbstwahrnehmung immer wieder im positiven Sinne korrigiert.“ Die Teammitglieder können aufgrund ihres Wissens über die Person diese konkret ermutigen, sich nächste Schritte zuzutrauen und zu gehen: „Den Mut finden, vieles anzugehen, was ich schon längst hatte angehen wollen.“

Abwehrmechanismen:

Die Regel „schweigen und schreiben“

Wenn andere Menschen Lösungsmöglichkeiten für unsere Anliegen anbieten, reagieren wir häufig unmittelbar mit „Ja, ABER ...“. Unsere Abwehrmechanismen werden aktiv und schützen uns vor potenziellen Veränderungen, bei denen wir uns aus der Komfortzone herausbewegen müssten und nicht wissen, was dabei herauskommt. Daher finden wir reaktiv Argumente und Gründe, weshalb der Vorschlag nicht funktionieren könne, und schaffen uns damit die eigentlich heiß ersehnten Lösungsmöglichkeiten vom Hals. Das kann so weit gehen, dass wir gar nicht erst richtig zuhören und verstehen, was uns andere an Lösungsmöglichkeiten anbieten.

Im Erfolgsteam setzt die Regel „schweigen und schreiben“ diesen psychologischen Abwehrmechanismus außer Kraft: Während das Team antwortet, schweigt die Person und schreibt mit. Sie darf - und muss - sich explizit nicht dazu äußern. Weder die Person noch das Team bewerten, argumentieren und diskutieren. Abschließend bedankt sich die Person herzlich für die Beiträge. Diese Regel ermöglicht, eine offene Haltung einzunehmen. Dadurch entsteht ein Raum zwischen Reiz und Reaktion: Neue, selbst widersprüchliche Lösungsmöglichkeiten werden zunächst wertungsfrei aufgenommen und können einwirken, statt sie vorschnell abzuwehren, ohne ihren Gehalt sachlich zu prüfen. Das trägt auch zum positiven Arbeitserlebnis im Erfolgsteam bei: Die Energie, die durch das Entwickeln und Geben von Lösungsmöglichkeiten entsteht, bleibt so erhalten. Für viele ist es ungewohnt, die erhaltenen Beiträge nicht zu kommentieren. Mit der Zeit wird diese Regel jedoch sehr geschätzt: „Es hat einige Wochen gedauert, bis ich mich mit der Methode angefreundet habe. Am Anfang fiel es mir schwer, manches nicht zu kommentieren, jetzt finde ich es gut und habe nicht mehr das Bedürfnis, auf alles reagieren zu müssen.“

Nachbereitung

Auswertung der Teambeiträge

Die Arbeit des Teams am Anliegen und die Regel „schweigen und schreiben“ ermöglichen es, einen Abstand zu den eigenen Verstrickungen zu gewinnen und sich mit neuer Perspektive und frischem Wind mit den Lösungsmöglichkeiten auseinander zu setzen. Damit geben wir uns die Freiheit, diese bewusst unter die Lupe zu nehmen, um zu erkennen, ob etwas Brauchbares dabei ist: „Interessant fand ich auch, dass sich beim Ideensammeln manche von mir vorschnell abgehakten Vorschläge - so nach dem Motto: Kenn ich schon, bringt bei mir eh nichts - sich im Nachhinein und bei näherer Betrachtung doch als ganz interessant und hilfreich herausstellten. Man sollte eben wirklich erstmal schreiben und schweigen :))“ Die Ideen können aktiv bearbeitet werden. Dazu filtert man die Aspekte heraus, die unmittelbar brauchbar sind und verändert die unbrauchbaren so, dass daraus individuell passende Lösungsmöglichkeiten entstehen. Durch diesen Bearbeitungsprozess angeregt kann man selbst auf neue Ideen und Handlungsmöglichkeiten kommen.

Nächste Schritte festlegen und mitteilen

Jede entscheidet für sich, ob und was sie mit den Beiträgen macht, ohne sich dafür zu rechtfertigen: „Was mich auch erleichtert, was die andere damit macht, ist ihre Sache. Und was ich damit mache, ist auch meine Sache. Ob ich aus dem Brainstorming was nehme für die nächste Woche oder nicht, ist meine Entscheidung. Und die anderen wissen das und es nimmt mir keiner übel. Ich muss auch nicht in meiner Ent-

scheidung auf die andere Rücksicht nehmen. Das fand ich ganz, ganz wertvoll.“ Anschließend entwickelt und formuliert jede für sich die Schritte, die sie bis zum nächsten Treffen umsetzen will und teilt sie dem Team schriftlich mit: „Ich empfand es als sehr hilfreich und sinnvoll, dass wir bis zum nächsten Tag unsere To Dos in die Gruppe mailen sollten. Das unterstützte mein Selbstmanagement und meine Struktur.“ Dadurch verpflichten sich die Teilnehmenden, ins Tun zu kommen: „Dass ich mir selbst Ziele mit Terminen gesetzt habe und diese in der Gruppe verkündet habe. Dadurch wurden sie für mich verbindlicher.“ Durch die selbstgesetzten Aufgaben wird der „Druck, ins Tun zu kommen“ positiv erlebt: „Die positive Art, aktiv dranzubleiben, ohne Stress oder Leistungsdruck.“

Ins Tun kommen: Schritte umsetzen und sichtbar machen

Die Teilnehmerinnen erlebten die konkrete Selbstverpflichtung gegenüber dem Team als sehr wirksam, um die nächsten Schritte tatsächlich umzusetzen und mit ihrem beruflichen Vorhaben voranzukommen. Dabei war besonders hilfreich „das Wissen, dass da welche sind, die darauf warten, zu hören, wie es mir in der Zwischenzeit ergangen ist, wo ich inzwischen stehe, was gelungen ist und wie es weitergehen soll“, „die Pflicht, seine Hausaufgaben zu machen und sie vortragen zu müssen bzw. ihre Ergebnisse, weil man so tatsächlich auch was macht.“ „Ich habe einige meiner im Vornhinein gesetzten Ziele erreicht, auch Dinge, die ich schon lange vor mir herschiebe.“ „Ich habe einiges realisiert und durch das Tun haben sich wiederum neue Möglichkeiten ergeben. Zum Beispiel hat sich aus einer Initiativbewerbung eine neue Türe geöffnet.“ Bei der nächsten Sitzung berichten die Teilnehmenden kurz, was aus den Aufgaben geworden ist, die sie sich vorgenommen hatten und was in der Zeit passiert ist. Die Teilnehmerinnen schätzten „die „Pflicht“, die eigene Situation und das, was man umgesetzt hat, immer wieder vor der Gruppe zu präsentieren. Das hat Klarheit, Motivation und Durchhaltevermögen geschaffen für die eigenen Pläne, Ziele und Umsetzungsschritte.“ Besonders im beruflichen Übergang fragen sich Menschen am Ende des Tages, was sie heute geschafft haben und sind schnell unzufrieden mit sich. Es ist daher hilfreich, das eigene Tun sichtbar zu machen und als Arbeitsschritt wertzuschätzen.

Eine Erfolgsgeschichte

Frau Gonzalos kommt mit Leitungserfahrungen im Kulturmanagement aus dem Ausland nach Berlin. Ihr berufliches Ziel ist es, Kulturprojekte zu leiten. Es fehle ihr allerdings die Ortskenntnis der kulturellen Institutionen und Projekte, um erste Ansatzpunkte für die Jobrecherche zu haben. Im Erfolgsteam wird Skepsis spürbar: In Berlin im kulturellen Bereich arbeiten und dabei gut verdienen – das wollen

so viele – viel Spaß! Doch Frau Gonzalos weiß, was sie kann und will und freut sich darauf, loslegen zu können. Das steckt an. Sie stellt folgende Frage an das Team: „Ich möchte gerne in Kulturprojekten arbeiten, die möglichst viele Menschen ansprechen. Welche Institutionen, Projekte, Orte kennt ihr in Berlin?“ Der Zweifel im Raum ist zunächst wieder spürbar: Bringt das überhaupt etwas, diese Frage zu beantworten? Das, was uns da spontan einfällt, kennen alle – außer vielleicht Frau Gonzalos - da wollen alle hin und es gibt kaum Stellen. Jetzt zeigt sich, wie hilfreich der strukturierte, zeitlich begrenzte Ablauf und eine Moderatorin sind, die durch die Sitzung führt: Keine Zeit zum Zweifeln, sondern ran an die Arbeit. Alle brainstormen für 2-3 Minuten kulturelle Institutionen in Berlin. Frau Gonzalos freut sich über die Liste, mit der sie jetzt erste Ansatzpunkte für Ihre Recherche hat.

Bei der nächsten Sitzung berichtet Frau Gonzalos, dass sie den Hinweisen nachgegangen ist und sich nun auf eine Stellenanzeige bewirbt, die sie auf der Webseite einer Institution entdeckt hat. Zwei Sitzungen später kommt sie strahlend ins Erfolgsteam: Sie wurde zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Jetzt kommt Stimmung auf: Alle freuen sich darüber. Sie haben mit ihren Hinweisen dazu beigetragen. Man weiß eben nie, wozu es gut ist: Manchmal sind auch die naheliegenden Hinweise und Ideen erfolgreich. Daher ist es so wertvoll, innere und äußere Bewertungen zunächst außen vorzulassen und sich auf Anliegen und Lösungsmöglichkeiten einzulassen. Frau Gonzalos nutzt die Erfolgsteamsitzung zur inhaltlichen Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch für die Co-Leitung eines Straßenfestivals. Das Team trägt in kurzer Zeit vielfältig Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge zusammen, mit denen sie ins Vorstellungsgespräch geht.

Bei der folgenden Sitzung verkündet sie freudestrahlend, dass sie die Stelle bekommen hat. Sie ist dem Erfolgsteam sehr dankbar für die Hinweise, die ihr die Tür in die Berliner Kulturszene geöffnet haben. Die Stimmung ist überwältigend: Alle freuen sich mit ihr und darüber, gemeinsam an diesem Erfolg mitgearbeitet zu haben. Sie haben erlebt, was alles passieren kann, wenn man sich zusammen lösungsorientiert an die Arbeit macht und Schritt für Schritt weitergeht. Diese Erfahrung und Energie nehmen sie mit für den eigenen beruflichen Übergang.

Fazit: Kompetenzen für den beruflichen Übergang und die Arbeitswelt

Im Erfolgsteam erwerben und üben wir eine Reflektions-, Kommunikations- und Handlungsstrategie, die uns ermöglicht, in Resonanz mit anderen Menschen den beruflichen Übergang aktiv und selbstbestimmt zu steuern. Dabei erweitern wir nicht nur unsere Handlungsmöglichkeiten, sondern erfahren, was wir können, wo wir aktuell stehen

und wie wir Hindernisse bewältigen. Zudem erleben wir uns als kompetent und bereichernd für andere, als Teil einer Gemeinschaft, die für- und miteinander arbeitet. Das stärkt und motiviert, ins Tun zu kommen und sich auf neue Erfahrungen einzulassen, um beruflich voranzukommen.

Die Verbindung von Selbststeuerung und Resonanz ist eine Kompetenz, die in der heutigen Arbeitswelt dringend gebraucht wird. Berufe wandeln sich, fallen weg und kommen neu hinzu. Aufgaben und Anforderungen verändern sich immer schneller, werden komplexer und erfordern selbstständiges Lernen und abteilungs-, fach- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit. Eigenverantwortung und Selbststeuerung nehmen in flacheren Hierarchien zu. Auch die Lebensbedingungen und Bedürfnisse von Menschen verändern sich häufiger im Lebensverlauf. Wissen und Erfahrungen zu teilen, die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern wird immer mehr zur Voraussetzung, um komplexe Herausforderungen und Veränderungen wie den beruflichen Übergang zu meistern.

Literatur

Rosa, Hartmut (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp Verlag

Sher, Barbara (2010): Wishcraft. Lebensträume und Berufsziele entdecken und verwirklichen. Edition Schwarzer

Sher, Barbara / Gottlieb, Annie (1989): Teamworks! Building support groups that guarantee success. New York: Warner Books



Gabriele Witzenrath ist Diplom-Psychologin und arbeitet als Beraterin für den beruflichen Übergang bei Frau und Beruf e.V. in Berlin. Anhand ihrer Erfahrungen als Teilnehmerin und Moderatorin hat sie in Anlehnung an B. Sher das „Erfolgsteamkonzept in between“ entwickelt, das sie TeilnehmerInnen und ModeratorInnen vermittelt. Als freiberufliche Trainerin führt sie Studierende und Promovierende in die Erfolgsteamarbeit ein. Aktuell erprobt sie das neue Format „Job-Recherche-Erfolgsteam“, das fachlichen Input und Übungen mit Erfolgsteamsitzungen verbindet.

[witzentrath@frauundberuf-berlin.de](mailto:witzenrath@frauundberuf-berlin.de)

Foto: privat