

# Agile Beratungs-Ensembles und Life Designing für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

DENNIS MOCIGEMBA, THOMAS THEURING, DANIEL MEWES UND CLAUDIO ROLLER

## Kernbotschaften

- Der Beitrag entwickelt in einem Gedankenexperiment durch Anwendung zweier Metaphern die Idee *agiler Beratungs-Ensembles*.
- *Agile Beratungs-Ensembles* werden als Möglichkeit präsentiert, Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (BBB) kontinuierlich zu innovieren.
- Die Arbeit *agiler Beratungs-Ensembles* wird beispielhaft skizziert und mit dem beratungswissenschaftlichen Paradigma des *Life Designing* charakterisiert.
- Arbeitgeberberatung wird dabei als zunehmend notwendiges, ergänzendes Element *Life Designing*-orientierter BBB-Beratung identifiziert.

## 1 Einleitung: Agilität und Innovationskraft als Anforderung an Beratungseinrichtungen

„Überall haben Organisationen große Schwierigkeiten, mit dem zunehmenden Tempo des Wandels schrittzuhalten – geschweige denn, ihm zuvorzukommen.“ (Kotter 2015: S. 1). Globalisierung, Digitalisierung, De-Karbonisierung und andere gesellschaftliche Megatrends zwingen Unternehmen zu Agilität, verstanden als proaktive und flexible Anpassung an sich schnell ändernde, unvorhersehbare Ereignisse und Anforderungen (Bendel 2019). Gesteigerte Dynamik und Komplexität auf dem Arbeitsmarkt erzeugen bei Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen neue Beratungsbedarfe. Um diesen gerecht zu werden, müssen auch Beratungsinstitutionen im Feld von Bildung, Beruf und Beschäftigung (BBB) agiler und innovationsfreudiger werden.

Hierfür entwickelt das folgende Gedankenexperiment die Idee *agiler Beratungs-Ensembles*, um BBB-Beratung zu re-organisieren und Beratungspraxis zu innovieren. Es besteht in der Anwendung zweier Metaphern: des „dualen Betriebssystems“ nach Kotter (2015) und der in Beratungsliteratur (z. B. Schmid 2008: S. 63) oft verwendeten Theatermetapher.

„Das Wesen der Metapher besteht darin, dass wir durch sie eine Sache oder einen Vorgang in Begriffen einer anderen Sache bzw. eines anderen Vorgangs verstehen und erfahren können.“ (Lakoff & Johnson 2018: S. 13). Diese metaphorische Verfremdung zielt auf eine sprachlich-gedankliche Neu-Rahmung (*Re-Framing*) ab, die hilft, „out of the box“ Impulse für die Organisation und Gestaltung von BBB-Beratung zu entdecken.

## 2 Beratungsorganisation mit der Metapher des „dualen Betriebssystems“ gedacht

Management-gesteuerte Hierarchien sind nach Kotter eine der „genialsten Innovationen des 21. Jahrhunderts“ und zum Funktionieren großer, funktional differenzierter Organisationen nach wie vor unerlässlich: „Eine gut strukturierte Hierarchie ermöglicht es, Arbeit in Abteilungen, Sparten, Regionen aufzuteilen, in denen fundierte Fachkenntnisse entwickelt und gefördert, bewährte Verfahren erfunden und eingesetzt werden und eindeutige Vorgesetztenverhältnisse und Rechenschaftspflichten bestehen. Zusammen mit Managementprozessen, die selbst Tausende Mitarbeiter auf der ganzen Welt lenken und koordinieren können, ergibt sich daraus ein Betriebssystem, das die Menschen genau das tun lässt, worin sie besonders gut sind.“ (Kotter 2015: S. 4). Der Grundgedanke dabei ist, den Strukturen einer gewachsenen Organisation ein Element beizufügen, das etablierte Arbeitsweisen aufrechterhält und gleichzeitig Freiräume schafft, in denen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Organisation mit einem definierten Teil ihrer Arbeitsressourcen selbstverantwortlich innovative Arbeitsweisen und Produkte erproben. „Was wir heute brauchen, ist ein leistungsstarkes neues Element, mit dem wir den durch wachsende Komplexität und schnellen Wandel bedingten Herausforderungen begegnen können.“ (Kotter 2015: S. 9). Kotter beschreibt dieses Element als informelle, selbstorganisierte Netzwerkstruktur, die er mit Start-Ups vergleicht, in denen sich Managementstrukturen noch nicht ausgebildet haben, wodurch auf Anforderungen des Marktes schnell reagiert werden kann.

Was bedeutet das, übertragen auf die Leistungserbringung einer BBB-Beratungseinrichtung wie der BA? Die Beratungsangebote der BA, Zuständigkeiten und Rechenschaftspflichten sind streng nach Rechtskreisen, Regionen und Fachabteilungen und somit fast idealtypisch nach dem ersten Betriebssystem Kotters organisiert. Beratung findet oft aus „Silos“ heraus statt. Diese haben unterschiedliche Traditionen und Größen. Manche wurden im Laufe der Jahrzehnte wiederholt umstrukturiert. Einige sind stärker institutionalisiert und verfügen über eigene Beratungskonzeptionen, Schulungs- sowie Evaluationskonzepte. Sie sind nicht hermetisch abgeschlossen. Sowohl auf Konzeptions- und Steuerungsebene als auch auf Ebene der Beratungsfachkräfte existieren Schnittstellen und Durchlässigkeiten. Dennoch stehen sie in der täglichen Praxis der Leistungserbringung und Gestaltung von Beratungsprozessen eher nebeneinander. Komplexe Kundenanliegen werden räumlich, zeitlich und als Verweispraxis nach der Logik der Beratungseinrichtung bearbeitet und nicht als individuell zugeschnittene Beratungsleistung aus einer Hand bei den Kunden und Kundinnen nach Logik des Anliegens behandelt. Für den Großteil der Beratungsanfragen an die BA ist dies vermutlich auch nicht notwendig: „Wir dürfen die zahlreichen Aufgaben nicht unterschätzen, die [...] tagtäglich zu erledigen sind und die von traditionellen Hierarchien und Managementprozessen noch immer sehr gut bewältigt werden können.“ (Kotter 2015: S. 3).

BBB-Beratungseinrichtungen stehen vor der Frage: Wie kann etablierte (möglicherweise gesetzlichen Aufträgen folgende) Beratungsleistung weiterhin garantiert

und gleichzeitig deren kontinuierliche Anpassung an neue Beratungsbedarfe forciert werden? Das Bild des dualen Betriebssystems liefert folgende Antwort: Die Beratung soll in zwei Modi der Leistungserbringung organisiert werden. Die kontinuierliche Erprobung von Innovation wird dabei in das zweite Betriebssystem verlagert. Auf diese Weise können strategische Managemententscheidungen zur künftigen Ausrichtung von Beratung im ersten Betriebssystem durch Explorationsbemühungen kreativer Praktiker und Praktikerinnen im zweiten Betriebssystem ergänzt werden. Durch agile Anpassung an konkrete Beratungsbedarfe ihrer Kundinnen und Kunden erproben Berater und Beraterinnen im zweiten Betriebssystem selbst neue Arbeitsweisen, Kooperationsformen und Beratungsformate, mit denen das erste Betriebssystem innoviert wird.

### 3 Beratungspraxis mit der Theatermetapher gedacht

Nachdem mit der Metapher des „zweiten Betriebssystems“ eine Organisationsform skizziert ist, wie BBB-Beratung in großen Beratungseinrichtungen an Agilität und Innovationskraft gewinnen kann, soll die Gestaltung dieser Beratung mit der Metapher des Theaters konturiert werden. Mit dieser lassen sich die bisherigen Überlegungen wie folgt reformulieren: Dem Haupthaus, in dem etablierte Klassiker des Beratungsspiels nach Sparten sortiert laufen, werden kleine Experimentierbühnen (neue Beratungssettings in echten arbeitsweltlichen Umgebungen) zur Seite gestellt und von Schauspielern und Schauspielerinnen des Haupthauses in *agilen Ensembles* (temporär und situativ zusammengestellte selbstorganisierte Teams) unkonventionell, aber mit viel Publikumsnähe (Kundenanliegen in lebensweltlichen Bezügen) bespielt. Die Theatermetapher ist für die Beschreibung der Beratungspraxis im oben entwickelten „zweiten Betriebssystem“ besonders geeignet, weil sie das „Spielerische“ betont: Leichtigkeit in Bezug auf Haltung und Improvisationsfreude in Bezug auf Agilität und Anpassungsfähigkeit, die für Beraterisches Agieren hier besonders förderlich sind.

*Agile Ensembles* kreieren auf Anfrage ihrer Kunden und Kundinnen neue Bühnen, auf der durch neue Interaktionsformen neue Stücke und neuartige Veränderungsprozesse angestoßen werden. Die Arbeit auf den Experimentierbühnen ist durch Mitmach- und Improvisationscharakter geprägt. Kunden sowie Kundinnen haben die Wahl, ob sie Beratungsangebote aus dem Standardprogramm des Haupthauses oder der *agilen Ensembles* auf den Experimentierbühnen wählen. Erfolg wird nicht nach den etablierten und prestigeträchtigen Kriterien des Haupthauses, sondern nach individuell zu definierender Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden bemessen. Für experimentelle Beratungstücke bilden sich *agile Ensembles* ad hoc in enger Abstimmung zu Kundenbedürfnissen. Die Rahmenbedingungen dieser Ensemble-Bildung müssen definiert und transparent sein: Wer darf mit welchen Ressourcen in welcher Rolle jenseits der täglichen Verpflichtungen im Haupthaus in *agilen Ensembles* aktiv sein? Diese Legitimation muss von höchster Stelle des Haupthauses kommen. Jenseits dieser Legitimation gilt die Maxime, die Arbeit der *agilen Ensembles* so wenig wie möglich zu

reglementieren und auf deren Selbststeuerung zu vertrauen. Statt der im Haupthaus gepflegten homogenen Teams kommen hier in situativ zusammengesetzten heterogenen Teams vielfältige Kompetenzen und Rollen zusammen, die für ein spezielles Stück benötigt werden. Die notwendige Professionalität ist durch die Verwurzelung der Schauspieler und Schauspielerinnen (aller beteiligten Berater und Beraterinnen und Experten und Expertinnen) im Haupthaus gesichert. Deren Motivation basiert einzig auf Freiwilligkeit und dem Wunsch, in geteilter Verantwortung mit anderen neue Formen beraterischer Wirksamkeit zu erzielen, für Kunden und Kundinnen Sinn und Nutzen zu stiften und für die Institution Innovation zu kreieren. Kontinuierliche Supervision und stets mögliche Verweispraxis ins Haupthaus sichern bei aller Flexibilität und Fragilität der *agilen Ensembles* die Verlässlichkeit der Beratungsdienstleistung. Wo *agile Ensembles* nicht zum gewünschten Ergebnis kommen, besteht für Kunden sowie Kundinnen die Möglichkeit, die klassische Beratungsdienstleistung im Haupthaus in Anspruch zu nehmen.

## 4 Zwei Fallbeispiele

Zur Konkretisierung der bisherigen Überlegungen seien zwei fiktive Fallbeispiele aus den Bereichen des AG-S<sup>1</sup> und BBiE<sup>2</sup> der BA skizziert. Sie illustrieren, wie *agile Beratungs-Ensembles* in einem zweiten Betriebssystem innovative Beratungsarbeit leisten könnten:

### Beispiel 1: Markt der Möglichkeiten

Herr M. ist langjähriger AG-S-Berater. Ein von ihm betreutes Unternehmen mit knapp 100 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (MA) plant die Automatisierung eines zentralen Produktionsprozesses. Hiervon sind 30 MA betroffen, die ausscheiden, versetzt oder weiterqualifiziert werden müssen. Herr M. organisiert in enger Abstimmung mit dem Unternehmen kurzfristig mit einem AG-S- und zwei BBiE-Kolleginnen einen „Markt der Möglichkeiten“, in dem interessierte MA verschiedene Beratungsformate wahrnehmen können: In einer einführenden Gesprächsrunde mit der Geschäftsführerin werden die geplanten Umstrukturierungen – moderiert von Herrn M. – erläutert. Seine Kolleginnen leiten Peergruppen an, in denen sich betroffene MA zu ihren individuellen Ressourcen und Perspektiven austauschen. Kurze Job Shadowings ermöglichen es, andere Bereiche des Unternehmens kennenzulernen, in die Versetzungen denkbar sind. In individuellen Coachinggesprächen mit den beiden BBiE-Beraterinnen und in optionalen Videoberatungen mit zugeschalteten Arbeitsvermittlern und Arbeitsvermittlerinnen und Weiterbildungsträgern und -trägerinnen können MA Per-

1 Der AG-S wurde in seiner heutigen Organisationsform 2005 bundesweit etabliert. Wesentliche gesetzliche Grundlage für die Arbeit ist der Auftrag im SGB III, Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen durch Vermittlung (§ 35 SGB III) und Beratung (§ 29 und 34 SGB III) zu unterstützen, um damit einen Beitrag zum Ausgleich am Arbeits- und Ausbildungsmarkt zu leisten (§ 1 SGB III).

2 Die Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE) gibt es seit Einführung der Lebensbegleitenden Berufsberatung (LBB) im Januar 2020. BBiE basiert rechtlich insbesondere auf § 29 SGB III.

spektiven außerhalb des Unternehmens eruieren. Für offene Beratungsbedarfe werden Folgetermine (im Haupthaus des ersten Betriebssystems) vereinbart.

### Beispiel 2: Lernreise „My Change“

Frau K. ist langjährige BA-Berufsberaterin und seit zwei Jahren in der BBiE tätig. Ein Bauunternehmen in ihrer Region zieht nach einer Fusion den kaufmännischen Bereich an einen anderen Standort um und plant dessen Verkleinerung. Für 25 MA stehen berufliche Veränderungen (Wechsel des Arbeitsortes, des Tätigkeitsbereichs oder berufliche Neu-Orientierung) an. Einige sind deshalb in Beratung bei Frau K. Zusammen mit ihrer AG-S-Kollegin Frau B., die das Bauunternehmen betreut, entwickeln Frau K. und zwei weitere BBiE-Kollegen für die betroffenen MA eine eintägige Lernreise zum Thema *My Change*. Die Teilnahme ist freiwillig, die MA werden für den Tag freigestellt. Im Bus erhalten sie zunächst einen Impulsvortrag zum Thema *Chancen des Wandels*. Bei einem Zwischenstopp reflektieren sie in Tandems entlang lösungsorientierter Leitfragen ihre individuelle Situation bei einem Walk'n Talk durch die Frühlingsblüte des städtischen Parks. Mittags besuchen sie ihren potenziell neuen Arbeitsort, wo sie Führungskräfte zu deren Perspektive auf aktuelle Veränderungen des Unternehmens interviewen. Auf dem Rückweg besuchen sie ein Reisebüro und ein mittelständisches Handwerksunternehmen, die ebenfalls von Frau B. betreut werden und dringend Bürofachkräfte suchen. Der Tag endet mit einer gemeinsamen Abschlussreflexion in der Agentur. Als Zusatzangebot wird den Teilnehmenden der Lernreise eine virtuelle Peergroup angeboten, in der sie mit ehemaligen Kunden und Kundinnen der Agentur in Austausch treten können, die im Vorjahr erfolgreich eine berufliche Um-Orientierung vollzogen haben und ihre Erfahrungen teilen. Zur Nachbesprechung der vielseitigen Impulse der Lernreise werden Folgetermine (im Haupthaus des ersten Betriebssystems) vereinbart.

### Besonderheiten der beiden Fallbeispiele

Die geschilderten Beispiele sind überzeichnet und weder organisatorisch noch beratungsmethodisch detailliert ausgearbeitet. Dennoch dürften sowohl BBiE als auch AG-S-Berater und -Beraterinnen einzelne Elemente der täglichen Beratungspraxis wiedererkennen. Was sind die Besonderheiten der Beratungen auf den Experimentierbühnen des zweiten Betriebssystems?

1. Das *agile Ensemble* kommt vollständig selbstorganisiert, nicht aufgrund institutioneller Zuständigkeit oder Weisung zustande.
2. Die Wahrnehmung des Beratungsangebots basiert bei allen beteiligten Akteuren und Akteurinnen auf Freiwilligkeit.
3. Jede Beratung auf der Experimentierbühne ist ein Unikat, weder standardisiert noch standardisierbar und in besonderem Maße auf die individuellen Anforderungen der betroffenen Kunden und Kundinnen zugeschnitten.
4. Die Bewertung der Beratungsleistung erfolgt allein auf Basis der von den beteiligten Akteuren sowie Akteurinnen definierten Erwartungen.

5. Die Beratungspraxis auf den Experimentierbühnen ist dynamischer als im Haupthaus: Sie findet auf variablen, hybriden Bühnen (Kontexte/Orte) in variablen Dramaturgien (soziale Settings/Interaktionsformen) statt, was die Wahrscheinlichkeit wirksamer Impulse für die verschiedenen Veränderungsprozesse der Beteiligten erhöht.
6. Die Beratung fokussiert nicht auf isolierte Akteure und Akteurinnen, sondern bringt diese systemisch in Interaktion miteinander, wodurch Perspektivenvielfalt für alle Beteiligten intensiver erlebbar wird.
7. Die Beratungen auf den Experimentierbühnen des zweiten Betriebssystems schaffen neue Anreize zur Nutzung der Beratungen im ersten Betriebssystem, die sie teilweise direkt vorbereiten.
8. Es ist wahrscheinlich, dass sich explorativ entwickelte Elemente der Beratungen auf den Experimentierbühnen verfestigen und als neue Routinen Beratungspraxis im Haupthaus innovieren.
9. Die hohe Eigenständigkeit und Selbstwirksamkeit, die Berater und Beraterinnen in den *agilen Ensembles* erfahren, fördert sowohl deren Professionalität als auch die Beratungskultur innerhalb der gesamten Organisation.

## 5 Agile Beratungs-Ensembles und Life Designing

Im Folgenden werden die Überlegungen zu *agilen Beratungs-Ensembles* in einen größeren Kontext gestellt und als eine dem beratungswissenschaftlichen Paradigma des *Life Designing* verpflichtete Art der BBB-Beratung charakterisiert:

### 1. Drei Paradigmen der BBB-Beratung

BBB-Beratung wird seit Anfang des 20. Jahrhunderts professionell betrieben (Savickas 2008). In Reaktion auf sich wandelnde sozio-ökonomische Rahmenbedingungen haben sich verschiedene Paradigmen (i. S. v. Denkweisen, Haltungen und Praktiken) professioneller BBB-Beratung etabliert, die bis heute aktuell sind, aber teilweise inkompatibel nebeneinander stehen. Savickas (2008; 2011; 2013) identifiziert drei solcher Paradigmen: a) *Career Guidance*, das aus einer stark objektivierenden Perspektive insbesondere die Passung zwischen Arbeitnehmenden und Beruf bzw. Arbeitgebenden in den Blick nimmt, b) *Career Coaching*, das stärker subjektive Entwicklungsperspektiven, Laufbahnen und die Begleitung von individuellen Kompetenz- und Reifungsprozessen fokussiert und c) *Life Designing*, das aus einer kreativen Perspektive die Konstruktion von Sinn in fragmentarisch erlebten Berufsbiografien und die Konstitution beruflicher Identitäten in den Mittelpunkt stellt. Diese prägen bis heute unterschiedliche Beratungsservices und -stile im Repertoire von BBB-Beratungseinrichtungen und -Beratern und -Beraterinnen, stehen aber wie „Fremdsprachen“ (Savickas 2013) nebeneinander. Savickas et al. (2009) haben *Life Designing* als das Paradigma bezeichnet, das den aktuellen sozio-ökonomischen Anforderungen und der Existenz in der

postmodernen Welt am ehesten gerecht wird (zur Vertiefung siehe: Savickas 2011; Schreiber 2022 oder Mocigemba & Fattohi 2023).

Die Beratungsdienstleistungen der BA sind mit der traditionell großen Bedeutung der Arbeitsvermittlung und Verweispraxis in Maßnahmen (Training, Coaching, Weiterbildung etc.) stark den Paradigmen der *Career Guidance* und des *Career Coaching* verpflichtet. Elemente von *Life Designing* finden sich zwar zunehmend, aber eher am Rande. Im Folgenden werden zentrale Aspekte des *Life Designing* nach Savickas et al. (2009) kurz vorgestellt und die oben entwickelten *agilen Beratungs-Ensembles* als dessen Spielart charakterisiert.

## 2. Charakteristika des Life Designing

Savickas et al. (2009) definieren fünf Entwicklungstendenzen, worin sich *Life Designing* von den beiden anderen Paradigmen der BBB-Beratung absetzt:

1. *Life Designing* nimmt verstärkt eine systemische Perspektive ein, indem sie die beraterische Aufmerksamkeit „von Persönlichkeitszügen und -zuständen hin zu Umfeldbedingungen“ (Savickas et al. 2009: S. 242) verschiebt. Es berücksichtigt stärker die sozialen und räumlichen Kontexte auch aus anderen als rein beruflichen Lebensrollen, in denen Kunden und Kundinnen agieren, und bindet diese zunehmend in Beratungsinteraktion ein. Beratung wird stärker zu einem kollaborativen Geschehen vielfältiger Akteure und Akteurinnen, das Beratende in ganz unterschiedlichen (auch virtuellen) Räumen inszenieren und moderieren. Savickas (2011) spricht in diesem Zusammenhang von der Co-Construction beruflicher Laufbahnen, Bakke et al. (2018) von Co-Careering.
2. *Life Designing* entwickelt sich „vom Rezept zum Prozess“ (Savickas et al. 2009: S. 242). Als fachliche Experten und Expertinnen, die Probleme identifizieren und Lösungsrezepte verschreiben, verlieren Berater und Beraterinnen an Bedeutung. „Telling und selling“ im Sinn von Schein (2010: S. 25) weicht der Prozessberatung. Die Kunden und Kundinnen werden selbst als Experten und Expertinnen für ihre Lebensgestaltung anerkannt. Beratende agieren seltener als „Informationsvermittler und Informationsvermittlerinnen“ oder „Problemmanagerinnen und Problemmanagerinnen“ und übernehmen stattdessen die Rolle von Prozessgestaltenden, die Interaktionsräume kreieren, in denen Such-, Wachstums- und Entwicklungsprozesse ihrer Kunden sowie Kundinnen wahrscheinlich werden. Beratung soll Kunden und Kundinnen eher auf einen (neuen oder anderen) Weg bringen, statt sie an ein vorab definiertes Ziel zu führen.
3. Im Zuge dieser Prozessorientierung entwickelt sich *Life Designing* „von der linearen Kausalität zur nicht-linearen Dynamik“ (Savickas et al. 2009: S. 243). Das bedeutet im Sinne einer lösungsorientierten Beratung (Bamberger 2015), dass die Analyse von Problemlagen der Kunden und Kundinnen und deren Ursachen im Vergleich zur Erkundung von Potenzialen, Ressourcen und Möglichkeitsräumen weniger Aufmerksamkeit erhält. Das erfordert von Beratenden eine demütigere Haltung in Hinblick auf Planungsprozesse. Anstelle komplexer Strategien und langfristiger Planungen fokussieren Berater und Beraterinnen auf kurzfristige

Anpassungsbewegungen, die Kunden und Kundinnen schnell zum Handeln und zum Explorieren von Möglichkeiten befähigen.

4. Hiermit hängt eine Entwicklung des *Life Designing* „von der Deskription zum Modeling“ (Savickas et al. 2009: S. 243) zusammen. Burnett & Evans sprechen diesbezüglich von einem Prototypingprozess mit einem starken „bias to action“ (Burnett & Evans 2018: S. xxiv). Kunden und Kundinnen erproben neue berufliche Identitäten und Rollen in echten Lebenskontexten.
5. Schließlich entwickelt sich *Life Designing* „von wissenschaftlichen Fakten zu narrativen Realitäten“ (Savickas et al. 2009: S. 243). Damit ist keinesfalls gemeint, dass Beratung unwissenschaftlich würde, sondern in Abgrenzung insbesondere zum Paradigma der *Career Guidance*, dass aus wissenschaftlichen Befunden (z. B. dem Ergebnis eines Eignungs- oder Interessentests von Jobsuchenden) nicht ohne weiteres lebbare Praxis abgeleitet werden kann. Es bedarf einer Übersetzungs- und Interpretationsleistung, die in der BBB-Beratung erbracht wird. „Taking a test is telling stories“, formulierte Ambiel (2021). Hier wird Beratung von einer Wissenschaft zunehmend zu einer narrativen Praxis (Schreiber 2022) und somit einer Form von Kommunikations- oder Lebenskunst. Es verwundert daher auch nicht, dass *Life Designing* nicht nur im wissenschaftlichen Diskurs geprägt wurde. Auch Designer und Designerinnen haben unter diesem Begriff sehr methodische, an Design Thinking angelehnte Ansätze zur individuellen Laufbahn- und Lebensgestaltung entwickelt (z. B. Burnett & Evans 2018).

Aus diesen fünf Abgrenzungen zu den erwähnten Paradigmen der *Career Guidance* und des *Career Coaching* ergibt sich unter dem Paradigma des *Life Designing* nach Savickas et al. (2009) eine Beratungspraxis, die a) lebensumspannend, nicht auf bestimmte berufsbiografische Übergänge oder Krisen ausgerichtet, b) holistisch, vielfältige Lebensrollen berücksichtigend, c) kontext-bezogen, verschiedene soziale und räumliche Kontexte einbeziehend und d) präventiv, vorrangig auf Zukunftspotenziale fokussiert ist.

### 3. Agile Beratungs-Ensembles und Life Designing

*Agile Beratungs-Ensembles* kommen *Life Designing*-orientierter BBB-Beratung sehr nahe: Sie sind flexibel anpassbar auf sich schnell ändernde Beratungsbedarfe der Kunden und Kundinnen. Spontane Zusammenstellungen der *Beratungs-Ensembles* ermöglichen die Beteiligung jener Expertisen, nach denen ein spezifisches Kundenanliegen verlangt. Sie integrieren vielfältige Akteure und Akteurinnen (Arbeitgebende, Arbeitnehmende, Kollegen und Kolleginnen, Weiterbildende, diverse Helfer und Helferinnen, Personen aus privaten Kontexten wie Eltern oder Eheleute), mobilisieren Energien und fordern Reflexion sowie Feedback-Prozesse. In den genannten Fallbeispielen werden Arbeitnehmende und Arbeitgebende nicht isoliert voneinander beraten, vielmehr werden beide Perspektiven (systemisch) kombiniert und ergänzen einander. Personenqualifizierung und Unternehmensqualifizierung erfolgen nicht separat, sondern aufeinander bezogen. BBB-Beratung in *agilen Beratungs-Ensembles* ist stark prozessorientiert, fördert Interaktion und Agieren in echten Lebenskontexten der Kunden und



Kundinnen und ermöglicht damit „physical experiences in the real world“ (Burnett & Evans 2018: S. 98). Beratung ist selbst immer ein Experiment und fordert alle Teilnehmenden zum Experimentieren und Explorieren heraus. Sie zielt auf kleine Anpassungsbewegungen, transportiert die Leichtigkeit des (Theater-)Spiels und schafft durch kollaboratives Erzählen, Erspielen und Prototyping neue Formen von beruflicher Identität und Sinn.

Hier wird auch die Nützlichkeit der Metapher des dualen Betriebssystems deutlich: Das zweite Betriebssystem ist der Ort, an dem eine *Life Designing*-orientierte BBB-Beratung innerhalb einer Beratungseinrichtung installiert wird, ohne dass etablierte, durch *Career Guidance* und *Career Coaching* geprägte Beratungspraxis irritiert wird.

## 6 Offene Fragen zur Idee der agilen Beratungs-Ensembles

Bislang wurden *agile Beratungs-Ensembles* sehr chancenorientiert als Innovationsmotor und mögliche Organisationsform zur Stärkung *Life Designing*-orientierter BBB-Beratung dargestellt. Abschließend sollen offene Fragen zu den *agilen Beratungs-Ensembles* gestellt und Herausforderungen kritisch diskutiert werden:

### 1. Welche Ressourcen werden für agile Beratungs-Ensembles benötigt?

Ein duales Betriebssystem der Beratung ist im Grundgedanken ressourcenneutral, weil dieselben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in beiden Betriebssystemen agieren. Da die Freistellung von Ressourcen für das zweite Betriebssystem nach Kotter von höchster Stelle im ersten Betriebssystem legitimiert werden muss und flexibel angepasst werden kann, sollten unvorhergesehene Ressourcenengpässe vermeidbar sein. Aber natürlich ist jede Investition in Experimentierbühnen mit Kürzungen im Haupthaus verbunden, insbesondere in der Implementierungsphase.

### 2. Wie kann man sich Implementierung und Organisation agiler Beratungs-Ensembles in der Praxis einer Beratungsorganisation konkret vorstellen?

Ziel des vorliegenden Beitrags ist die Entwicklung und Begründung *agiler Beratungs-Ensembles*. Diese bleiben in diesem Beitrag organisatorisch und beratungsmethodisch zunächst bewusst vage und bedürfen an vielen Stellen intensiver Weiterentwicklung. Insbesondere die räumlichen, zeitlichen und sozialen Verschiebungen und Flexibilisierungen des Beratungskontextes ziehen eine Reihe arbeits- und datenschutzrechtlicher sowie versicherungstechnischer Fragen nach sich.

### 3. Sind Berater und Beraterinnen in der Lage, in zwei Betriebssystemen gleichzeitig zu arbeiten?

Das Kotter'sche Konzept des dualen Betriebssystems wurde dafür kritisiert „split heads“ zu produzieren, also Personen, die zwei miteinander kombinierbaren Logiken gleichzeitig zu folgen hätten und dadurch überfordert würden (Bornewasser 2020: S. 70). Auch für die Arbeit in *agilen Beratungs-Ensembles* ist dieses Risiko vorhanden. Zwar dürften professionelle Berater und Beraterinnen über gestei-

gerte Rollenkompetenz und Reflexionsfähigkeit verfügen. Dennoch verweist dieses Argument erneut auf die Bedeutung flankierender Qualifikations- und Supervisionsangebote. Es kann in Rechnung gestellt werden, dass Beratungsqualifizierungen heutzutage weitgehend prozessorientierte Ausrichtungen haben.

4. *Warum sollen dieselben Berater und Beraterinnen in beiden Betriebssystemen arbeiten?*

Aus zwei Gründen ist es geboten, dass die Beratenden der Experimentierbühne auch im Haupthaus beraten: Einerseits, um fachliche Anbindung, mögliche Rückverweise und gegenseitige Innovierung der beiden Betriebssysteme zu garantieren. Andererseits, um eine Konkurrenz und Entfremdung zwischen beiden Betriebssystemen zu vermeiden. Savickas (2013) argumentiert, dass verschiedene Paradigmen der BBB-Beratung wie unverständliche Fremdsprachen nebeneinander stünden. Um im Bild zu bleiben: Beratende sollten mehrsprachig sein, statt untereinander fremde Sprachen zu sprechen.

5. *Warum in zwei Betriebssystemen denken, wenn man doch Elemente des Life Designing auch ins erste implementieren kann?*

Beim Life Designing handelt es sich um eine andere Art beraterischer Arbeit, mit anderer Haltung, anderen Methoden, anderen sozialen Beziehungen, anderen Settings etc. Eklektisch lassen sich Aspekte des Life Designing in etablierte Beratungspraxis integrieren. Das würde aber den skizzierten Grundgedanken des Life Designing nicht gerecht und verwässerte etablierte, einem anderen Paradigma verpflichtete Beratungspraxis. Die Antwort verweist auch auf die Frage der Qualitätssicherung: Life Designing muss nach anderen Kriterien bewertet werden.

## 7 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Der vorliegende Beitrag hat aus einem Gedankenexperiment heraus die Idee *agiler Beratungs-Ensembles* entwickelt und als Möglichkeit für Beratungseinrichtungen ausgearbeitet, eine dem *Life Designing* verpflichtete BBB-Beratung zu implementieren. Hieraus lassen sich drei konkrete Implikationen für die Arbeitgeberberatung allgemein ableiten, die abschließend als Hypothesen formuliert werden:

1. Zur Entwicklung und Erprobung innovativer Formen der BBB-Beratung braucht es Freiräume und Orte der Exploration und Innovation.
2. Arbeitgeberberatung ist die zunehmend notwendige, ergänzende Perspektive für *Life Designing*-orientierte BBB-Beratung. Wenn letztere nach Hirschi (2019) eine professionelle Praxis darstellt, die darauf abzielt, „Klienten bei der Konstruktion einer subjektiv bedeutungsvollen Identität zu unterstützen, ihre Selbstreflexion zu steigern und ihnen zu helfen, eine ihrer persönlichen Identität und Lebensgeschichte entsprechende Laufbahn zu gestalten“ (ebd., S. 740), liefert die Arbeit-

geberberatung die variablen Bühnen, auf denen diese Identitäten erprobt, angepasst und validiert werden.

3. Arbeitgeberberatung sollte noch stärker auf Interaktionsformen statt auf Inhalte und Strategien fokussieren. Sie sollte mit *Life-Designing*-orientierter BBB-Beratung Handlungsfelder und Proebühnen anbieten, auf denen Individuen und Unternehmen sich gemeinsam gegenseitig entwickeln und „erspielen“ können.

## 8 Literatur

- Ambiel, R. A. (2021). Taking a test is telling stories: a narrative approach to interest inventories. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 21 S. 33–46.
- Bakke, I. B., Haug, E. H. & Hooley, T. (2018). Moving from information provision to co-careering: integrated guidance as a new approach to e-guidance in Norway. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 14(1), S. 48–55.
- Bamberger, G. G. (2015). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz.
- Bendel, O. (2019). Definition: Was ist Agilität?. *Gabler Wirtschaftslexikon Online*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852> (Zugriff am 05.02.24).
- Bornewasser, M. (2020). Agile Organisation. Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel? In: C. Barthel (Hg.), *Managementmethoden in der Verwaltung. Sinn und Unsinn*, S. 59–91. Wiesbaden: Springer.
- Burnett, B. & Evans D. (2018). *Designing your life. Build the perfect career, step by step*. London: Vintage.
- Hirschi, A. (2019). Berufs- und Laufbahnberatung. Überblick und aktuelle Trends. In: S. Kauffeld & D. Spurk (Hg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*, S. 738–758. Berlin: Springer.
- Kotter, J. P. (2015). *Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2018). *Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*. Heidelberg: Carl Auer.
- Mocigemba, D. & Fattohi, R. (2023). Life Designing in der Beruflichen Beratung. Beraterisches Paradigma und Beratungspraxis. In: T. Fletemeyer, B. Knickrehm & B. J. Ertelt (Hg.), *Berufliche Orientierung und Beratung. Aktuelle Herausforderungen und Digitale Unterstützungsmöglichkeiten*, S. 145–157. Wiesbaden: Springer VS.
- Savickas, M. L. (2008). Helping People Choose Jobs. A History of the Guidance Profession. In: J. A. Athanasou & R. van Esbroeck (Hg.), *International Handbook of Career Guidance*, S. 97–114. Basel: Springer.
- Savickas, M. L. et al. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, S. 239–250.
- Savickas, M. L. (2011). *Career Construction*. Washington D. C.: APA.

- Savickas, M. L. (2013). *The future needs a past. The career development profession yesterday and tomorrow*. Abschlussvortrag auf der NCDA Annual Conference. Boston, 10.07.2013.  
Verfügbar unter: [https://www.youtube.com/watch?v=rJC6e2caZ6E&t=272s&ab\\_channel=jrakis](https://www.youtube.com/watch?v=rJC6e2caZ6E&t=272s&ab_channel=jrakis) (Zugriff am 05.02.24).
- Schein, E. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Köln: EHP.
- Schmid, B. (2008). *Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schreiber, M. (2022). *Narrative Ansätze in Beratung und Coaching. Das Modell der Persönlichkeits- und Identitätskonstruktion (MPI) in der Praxis*. Berlin: Springer.