

## **Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die andern Windmühlen** (Chin. Weisheit) –

Verlauf eines Projektes an der Fachhochschule zur Unterstützung der biografischen Gestaltungskompetenz und offensiven Selbstvermarktung in Phasen beruflicher Umorientierung

Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarktpolitik, der Titel des Readers passt für das Projekt an der Fachhochschule, das von April bis Dezember 2004 durchgeführt wurde. Es ging dabei um die Unterstützung von Arbeitnehmern in beruflichen Umorientierungsphasen. Ziel war es, individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Die Förderung und Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit wird seit 1997 als erster Pfeiler der Europäischen Beschäftigungspolitik genannt und auch seitens anderer Institutionen und Arbeitsmarktexperten als zentrale Zielgröße innovativer arbeitsmarktpolitischer Anstrengungen diskutiert. Employability bezeichnet die Fähigkeit Erwerbstätiger, sich selbständig auf den Arbeitsmärkten zu bewegen und dauerhafte Beschäftigung zu finden. Sie steht in enger Beziehung zum Wissen, den Fertigkeiten und Einstellungen der Einzelnen und der Art und Weise, wie sie diese „Aktivposten“ nutzen und sie gegenüber potenziellen Arbeitgebern darstellen. (Blancke/ Roth 2002: 10). In Deutschland impliziert der Begriff mit seiner Fokussierung auf Wertschöpfung, Produktivität, Leistung und Wissensbestände des einzelnen und auf die Loslösung von starren, einmal erworbenen berufsfachlichen Kenntnissen einen ganz fundamentalen Wandel des Verständnisses von „Beruf“ als „Zentrum“ der Erwerbstätigkeit.

Employability, die letztendlich auf der *Wertschöpfungsfähigkeit* der Erwerbsperson beruht, sollte mit an der FH entwickelten Instrumenten unterstützt werden. „Die neue Idee - Schritt für Schritt zum neuen Job“ war als 30seitiges Arbeitsbuch zur Selbstreflexion angelegt - mit Arbeitsbögen zur eigenen Standortbestimmung, zur strategischen Jobsuche, zum wirksamen Bewerbungsschreiben. Dabei ging es um die Aktivierung der Betroffenen und ihrer individuellen Fähigkeiten, um das Herausarbeiten der individuellen Ressourcen, die Entwicklung von Strategien und Zielen und um die Umsetzung der Reflexionsergebnisse in eine offensive Selbstvermarktung. Paradigmenwechsel passt, weil erstens der Blick auf die Biografie alle Lernkontexte einschloss und die darin entwickelten Lernergebnisse und Kompetenzen ressourcenorientiert bilanziert wurden. Zum Zweiten wurde die Eigenaktivität und Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmer in den Mittelpunkt gestellt und die Konsumhaltung nicht be-

dient. Zum Dritten wurden aktive Strategien der Arbeitsplatzsuche angeregt in Form eines Arbeitskraftangebotes.

### **Was wandelt sich?**

H. Schelsky schreibt vor 40 Jahren, der Beruf sei eine der großen sozialen Sicherheiten, die der Mensch in der modernen Gesellschaft noch besitzt. Mit Beruf meinte er nicht die Bündel von Qualifikationen und Arbeitserfahrungen, sondern die komplexe Kategorie sozialer Integration des Individuums, als welche der Beruf in die Berufssoziologie eingegangen ist – als Medium sozialer Verortung, als Raum für wesentliche Sozialkontakte, als zentrale Instanz für Umweltstabilisierung und Innenstabilisierung der Person über eine spezialisierte Form qualifizierter Erwerbsarbeit.

Diese Sichtweise wurde korrigiert, nachdem empirische Untersuchungen die Brüchigkeit der Vorstellung beruflicher Kontinuität im Sinne eines Lebensberufes belegten. Das Thema beruflicher Diskontinuität wurde in den 70er und 80er Jahren in der Lebenslaufforschung aufgegriffen. Die immer dynamischer werdende Transformation der industriellen in eine postindustrielle Gesellschaft, in der Arbeit im Dienstleistungsbereich ökonomisch wichtiger wird als die Arbeit in der Produktion, in der Frauen zunehmend erwerbstätig sind und die durch die rasante technologische Entwicklung vorangetrieben wird, wirkt sich auch auf die konkrete Arbeitsumwelt der Menschen und auf die Veränderung ihrer Berufe aus. Der Wandel wird insofern individuell erfahrbar, als dass Berufsverläufe an Kontinuität und Berechenbarkeit verlieren. An die Stelle des Leitbildes des einmal erlernten lebenslang ausgeübten Berufs mit vorgegebenen Qualifikationsprofilen werden zunehmend individuelle Fähigkeits-, Erfahrungs- und Kompetenzprofile treten („Individualisierung von Beruflichkeit“).

Tatsächlich ist bis heute nicht eindeutig zu entscheiden, wie groß das Ausmaß beruflicher Diskontinuität ist. Es kann aber unterstellt werden, dass der Beruf als lebenslanger Orientierungsrahmen für individuelle Erwerbsperspektive und soziale Integrationsperspektive weitgehend erodiert. (Vgl.: Baethge; Baethge-Kinsky 1998)

### **Konsequenzen, Anforderungen an den Einzelnen**

Diese Auflösung von tradierten Bedingungen von Arbeit, die Entgrenzung von sozialen Strukturen ermöglichen aber andererseits, dass sich neue Potenziale entfalten können, denn „Entgrenzung beinhaltet insofern immer ein de- und ein konstruktives Element“ (Kirchhöfer 2001: 102). Generell herrscht weitgehende Übereinstimmung, dass künftig Erwerbsformen flexibler sein werden, es wird von einer Vielfalt neben-

einander bestehender Beschäftigungsformen und weniger von einem einheitlichen Normalitätsmuster ausgegangen (vgl.: Kress 1998: 488).

Auf diesem Weg der zunehmenden Arbeitsmarktflexibilisierung wird die individuelle Beschäftigungsfähigkeit an Bedeutung gewinnen. Das heißt, jeder Einzelne ist zunehmend gefordert mit diesem Wandel konstruktiv umzugehen.

Es ergeben sich andere Anforderungen, sowohl Chancen als auch Risiken für den Erwerbstätigen. Es reicht nicht mehr, sich reaktiv zu verhalten, vielmehr sind proaktives Verhalten, Selbstmanagement, lebenslange Lernfähigkeit und -bereitschaft und die Ausbildung von Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gefordert. Zusammengeführt und durchaus kontrovers diskutiert werden die beschriebenen Entgrenzungsprozesse der Arbeit mit dem Wandel des Typus Arbeitnehmer hin zum Typus Arbeitskraftunternehmer (Voß 1998) und damit zu einer weitgehend neuen Qualität gesellschaftlich organisierter Arbeit.

Vom neuen Typus werden alle Funktionen eines Unternehmers der eigenen Arbeitskraft gefordert und damit vollkommen neue Basiskompetenzen, etwa die Kompetenz zur aktiven Biografisierung, zur kontinuierlichen Selbstvermarktung mit offensiver Profilierung, zur Ichstabilisierung und Belastungsverarbeitung.

Legt man ein Verständnis vom Menschen zugrunde, dessen Handeln nicht nur einseitig durch externe, sozialstrukturell bedingte Anforderungen, sondern auch durch interne Strebungen und autonom gesetzte Ziele bestimmt wird, lassen sich die beschriebenen Prozesse klarer fassen, wenn man sich auch an dem Leittypus des „reflexiv handelnden Subjekts“ (Hoff 2003: 3) orientiert. Reflexivität gilt in unterschiedlichen handlungspsychologischen Theorien als zentral bei der subjektiven Auseinandersetzung mit diskrepanten, widersprüchlichen externen Handlungsanforderungen, die sich aus verschiedenen Handlungskontexten oder dem gesellschaftlichen Wandel für den Einzelnen ergeben. Mit zunehmender Diskontinuität von Erwerbsbiografien ergibt sich die Anforderung an biografische Flexibilität und die Notwendigkeit, biografische Brüche, wie z.B. Wechsel zwischen unterschiedlichen Funktionen oder beruflichen Projekten, zwischen Arbeitsinhalten, Organisationen, zwischen Phasen der Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit zu nutzen im Sinne von biografischen Weichenstellungen. Der sich ergebende Zwang zu Flexibilität fordert im Sinne des reflexiv handelnden Subjektes jedoch nicht nur Anpassung der persönlichen Ziele an externe Veränderungen, sondern vielmehr die Herstellung von biografischer Kontinuität

trotz Diskontinuität und die Balance zwischen Festhalten an und Wechsel von Zielen (ebd.: 5), denn subjektives Handeln ist ohne die Vorstellung einer eigenen Identität und Integrität nicht denkbar.

Es entstehen qualitativ neue Anforderungen an berufliche Identität.

Wenn berufliche Identität bislang häufig als einzige Grundlage einer stabilen persönlichen Identität angesehen wird, bedeutet Arbeitslosigkeit soviel wie Identitätsverlust. Berufliche Identität ist aber nicht mehr nur inhaltlich zu bestimmen, sie ist nicht mehr ausschließlich gebunden an die Ausübung eines einmal erlernten Berufes, sondern stellt zunehmend Anforderungen an persönliche Identität. Es finden sich erste Anzeichen, dass berufliche und persönliche Identität sich mehr und mehr zu entkoppeln beginnen, bzw. in neuer und reflexiver Weise miteinander verbunden werden (vgl. Buchinger 2000: 384 ff). Es wird zum positiven Kriterium, über Flexibilität zu verfügen, Berufswechsel nicht nur passiv als Notlösung zu akzeptieren, sondern sie vielmehr aktiv zu suchen und zu gestalten. Hier findet das Verhältnis von Flexibilität und Stabilität besondere Beachtung. „Flexibilität ist nur möglich auf der Basis von Stabilität. Ohne sie bedeutet Flexibilität bloß Haltlosigkeit.“ (ebd.: S. 387)

Wenn also der erlernte Beruf nicht mehr die notwendige Stabilität verspricht, woraus sonst kann man die nötige Stabilität gewinnen?

### **Wie mit dem Wandel umgehen? - Kompetenzen als Orientierungsdatum**

Soll das Leben also nicht einfach in verschiedene Teile ohne innere Ordnung, ohne Sinn und Kontinuität zerfallen, brauchen wir ein neues Strukturierungsprinzip, das das ehemalige Führungsgerüst „Beruf“ ersetzt. Der Beruf als tragende Grundlage von Biografien entfällt und er wird vielmehr „ein im Rahmen von Biographie individuell zu ergreifendes Gestaltungsfeld“ (Brater 1998: 26). Der arbeitsbezogene Lebenslauf wird zum gestaltbaren aber auch gestaltungsbedürftigen Prozess.

Die subjektorientierte Betrachtung der Kompetenzentwicklung erhält in diesem Zusammenhang ihre Bedeutung. In den 90er-Jahren wurde im Zuge der Qualifizierungsprogramme und Transformationsprozesse im Osten Deutschlands offensichtlich, dass mit formalisierter Weiterbildung allein nicht die notwendigen Kompetenzen erworben werden, um Arbeit unter anderen sozioökonomischen Bedingungen, in ‚Zeiten des Wandels‘, erfolgreich zu bewältigen. Die Aneignung neuen betrieblichen Wissens und der Erwerb von Bildungsabschlüssen verliefen weitgehend problemlos, aber die individuelle Handlungsfähigkeit für das neue Umfeld konnte nicht wesentlich

verbessert werden. Es wurde nicht berücksichtigt, auf welches Werte- und Deutungssystem das Bildungsangebot bei den Lernenden traf. Reines Qualifikationslernen konnte folglich die notwendigen Transformationsprozesse nicht hinreichend unterstützen, individuelle Handlungsfähigkeit bedurfte der veränderten Wertestrukturen, neuer Sozial- und Methodenkompetenzen und neuem systemspezifischem Wissen. Die verstärkte Hinwendung zur Kompetenzforschung hat unter anderem hier ihren Ursprung. In der Debatte um Kompetenzen existiert noch kein umfassendes Theoriegebilde über Entstehung, Ausbildung und Ausprägung von Kompetenzen. Auch Kompetenzbegrifflichkeiten tauchen in der Literatur weitgehend uneinheitlich auf. Hier wird auf die Klassifikation der Kompetenzen nach Erpenbeck und Heyse verwiesen.

Selbstorganisierte Handlungsarten sind geistige, instrumentelle, kommunikative, reflexive Handlungen und Handlungsgesamtheiten, deren Ergebnisse auf Grund der Komplexität des Individuums, der Situation und des Verlaufs nicht vorhersehbar, also offen, sind. „Die unterschiedlichen Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften), eben diese Handlungen selbstorganisiert auszuführen, bilden unterschiedliche Kompetenzen“ (Erpenbeck/ Heyse 1999b: 157).

In der neueren Diskussion werden folgende Kompetenzen unterschieden:

Fachkompetenzen, als die Disposition, geistig selbstorganisiert zu handeln, d.h. mit fachlichen Kenntnissen kreativ Probleme zu lösen und Wissen sinnorientiert einordnen und bewerten zu können.

Methodenkompetenzen, als die Disposition, instrumentell selbstorganisiert zu handeln, d.h. Fähigkeiten und Aufgaben methodisch kreativ zu gestalten und geistiges Vorgehen zu strukturieren.

Sozialkompetenzen, als die Disposition, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen kreativ auseinanderzusetzen.

Personale Kompetenzen (Individualkompetenzen), als die Disposition, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Selbstbilder und Motive zu entwickeln, eigene Begabungen zu entfalten und zu lernen.

Handlungskompetenzen, als die Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, d.h. die zuvor genannten Kompetenzen möglichst zu integrieren. (ebd.)

Im weitesten Sinne sind Kompetenzen also Befähigungen von Personen, mit neuen Situationen und bisher unbekanntem Handlungsanforderungen erfolgreich zu Recht zu kommen und sich für diese zuständig zu erklären.

Für Beratung bietet sich eine Orientierung am Konzept der Kompetenzen an, die als die Menge der personalen Ressourcen einer Person aufgefasst werden können, um Situationen zu gestalten – insbesondere Situationen, die unter Zieloffenheit zu entscheiden sind. Arbeitslosigkeit und die berufliche Neuorientierung sind als solche zu verstehen.

### Wie können Kompetenzen das erodierende Strukturierungsprinzip Beruf ersetzen?

Das geforderte Strukturierungsprinzip ergibt sich nach einer These Wittwers aus der Subjektivität der Individuen selbst, aus ihren Kompetenzen, die es zu entdecken und zu fördern gilt. Hierbei unterscheidet er analytisch in zwei Dimensionen, die Kernkompetenzen und die Veränderungskompetenzen, entsprechend den beiden Seiten, von denen sie bestimmt werden, der Situation (der Anforderungsseite) und der Person (den persönlichen Ressourcen).



(vgl.: Wittwer/Reimer 2002)

Von der Entwicklung dieser beiden Dimensionen hängt zukünftig möglicherweise Beschäftigungsfähigkeit ab.

Beschäftigungsfähigkeit kann aus dem Zusammenspiel von Kern- und Veränderungskompetenz erreicht werden, es entsteht so etwas wie das Leitmotiv der Biografiegestaltung. Kernkompetenzen machen das Unverwechselbare und Besondere eines Individuums aus, sie prägen seine Identität. Dabei haben Kernkompetenzen die Funktionen:

- Orientierung zu ermöglichen,
- Kontinuität herzustellen,
- fachliche Qualifikation zu begründen.

Veränderungskompetenzen beinhalten die Fähigkeiten, auf unterschiedliche Anforderungen einzugehen und diese zu verarbeiten. Sie unterstützen die Anwendung jener Kernkompetenzen in unterschiedlichen Situationen und Kontexten. Sie lassen sich nicht über Inhalte vermitteln, sondern müssen in ihrer Wechselwirkung erlebt, erprobt und entwickelt werden.

Das Wissen um die eigenen Fähigkeiten und das Erleben in unterschiedlichen Situationen ermöglicht es, die eigenen Kompetenzen nicht nur als Resultat der Anforderung, sondern als persönliche Kompetenz und damit als Teil der eigenen Biografie zu begreifen und sie damit auf neue Kontexte übertragen zu können. Das Wissen um die Überberuflichkeit von Kompetenzen eröffnet Perspektiven und Weiterentwicklung. Auf der Basis von Kern- und Veränderungskompetenzen ist eine flexible Spezialisierung aufzubauen, die Optionen eröffnet. (Vgl. Wittwer/ Reimer 2002)

Aus dieser Sicht wird der Transfer als Übertragung der im Zusammenhang mit einer bestimmten Aufgabe erlernten Vorgänge auf eine andere Aufgabe verstanden. Der Erhalt des Arbeitsvermögens und der beruflichen Handlungsfähigkeit trotz zunehmender Instabilitäten und der Gefahr der fortschreitenden Entwertung von Fachqualifikationen bedarf solcher Kompetenzen, die signifikant auf eine aktive Selbststeuerung ausgerichtet sind und erfordert daher eine hohe personale Selbstreferenz und Reflexivität (vgl.: Voß 1998: 484). Es wird eine hohe gestalterische Leistung und personale Stabilität erforderlich, um auf den Wandel in einem lebenslangen Horizont eingestellt zu sein. „Dazu sind Kompetenzen notwendig, die auf das ‚Management‘

der eigenen Berufsbiographie und des Arbeitsvermögens in der biographischen Perspektive bezogen sind“ (Preißer 2002: 226).

Wie kann man aber wechselnde Anforderungen integrieren, Kompetenzen und Fähigkeiten aus einem Arbeitsfeld auf ein Neues übertragen? Die Transferierbarkeit der Ergebnisse vor allem des informellen Lernens, z.B. des Lernens in der Arbeit, wird z.T. kaum wahrgenommen, vielfach in Frage gestellt mit dem Hinweis auf deren Situativität und Kontextabhängigkeit. Hierbei wird ein wesentlicher Einflussfaktor übersehen, „nämlich die individuelle Fähigkeit zur Reflexion, Abstrahierung, Vernetzung und Reorganisation von gemachten Erfahrungen und Wissensbeständen“ (Laur-Ernst 2001:63). Die Einschränkung bezüglich der Transferierbarkeit liegt in der Verfügbarkeit des Arbeitsvermögens, bzw. der Kompetenzen. „Kompetenzen können nur dann zu einem beruflichen Handlungswissen werden, wenn sie der ‚Kompetenzträgerin‘ bewusst sind und von ihr auch als nützlich erkannt und verstanden werden“ (KAB/DJI 1998:11).

Veränderungskompetenz als Voraussetzung für berufliche Umorientierung und Beschäftigungsfähigkeit setzt folglich eine realistische Bilanzierung aller Kompetenzen und deren Bewertung auf ein angestrebtes Ziel voraus.

### **Not- Wendigkeit - Kompetenzbilanz und Selbstvermarktung**

Nicht wenige Kenner der Szene sind der Meinung, dass der Einzelne von dieser Entwicklung hoffnungslos überfordert ist. Der zunehmende Individualisierungsprozess möglicherweise nur von den Nonkonformen, den Ich-Starken in der Weise bewältigt wird, dass biografische Chancen aus den eigenen Fähigkeiten und Kräften genutzt werden, um die neu gewonnenen Möglichkeiten individueller Gestaltung und selbständiger Führung des Lebens zu nutzen (vgl.: Brater 1998: 35). Es geht darum, dass der Einzelne „*sich selber durchhält und sogar – findet*“ (ebd.: 36).

Aufgabe der Erwachsenenbildung, der Arbeits-, Berufs- und Laufbahnberatung könnte es sein, die Identifizierung des biografisch erworbenen Kompetenzprofils zu unterstützen.

Es leiten sich für Beratung aus den oben beschriebenen Zusammenhängen drei wesentliche Forderungen ab (vgl.: Wittwer 2000: 15):

- Beratung muss sich verstärkt an den **Kompetenzen** der Individuen orientieren (keine Beschränkung des Blicks auf Berufe und Qualifikationen).
- Beratung muss **Prozessberatung** werden.
- Ziel von Beratung muss es sein, **berufliche Optionen** gemeinsam mit den Erwerbstätigen zu entwickeln und zu sichern.

Der prominente Konstruktivist Heinz von Förster formuliert als Pflicht, so zu handeln, dass man nach jeder Handlung über mehr Möglichkeiten verfügt, weiter zu handeln. Dieser Imperativ gilt genauso für die Beratung, bei der es um die Entwicklung von Handlungsalternativen geht.

Die Beratungserfahrung zeigt, dass dem Einzelnen häufig nicht klar ist, wo seine besonderen Fähigkeiten liegen und was er tatsächlich alles kann. Somit begrenzt er seine beruflichen Möglichkeiten und seine Entwicklung.

Hier seien zwei Teilnehmerinnen des Projektes zur Veranschaulichung vorgestellt: Frau Scholl, Dipl. Biologin und Fachkraft für Umwelt – Schwerpunkt Abfall, Recycling, mündete nach ihrer dreijährigen Familienphase in eine Beschäftigung bei einem Bildungsträger und führte Trainingsmaßnahmen für Jugendliche durch. Sie entschied sich zur Teilnahme am Projekt, da ihr Arbeitgeber Stellen abbaut. Als mögliches Ziel wollte sie für sich zunächst eine erneute Tätigkeit bei einem Bildungsträger für eine ähnliche Aufgabe anstreben.

Frau Muhn, gelernte Krankenschwester, jahrelang Stationsleiterin kam über eine Weiterbildung zur Kosmetikfachfrau und Visagistin zu einer redaktionellen Tätigkeit. Sie entwickelte sich zur Chefredakteurin eines internationalen Blattes rund um Beauty und Wellness. Sie kam ins Projekt, auch ihr Arbeitsplatz war gefährdet, mit der Aussage: „Ich bin ja nur Krankenschwester.“

Teilnehmerin 1 beschränkt den Blick auf ihre Biografie, indem sie nur die letzten 3 Jahre berücksichtigt und zu verwerten glaubt, Teilnehmerin 2 grenzt ihre Wahrnehmung ein, indem sie ihre Erstausbildung fokussiert und die Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit übersieht. Beide behindern oder verhindern damit ihre berufliche Entwicklung und Karriere.

Zudem sind beiden ihre biografisch entwickelten Kompetenzen nicht bewusst, sie werden nicht aus dem engen Kontext der Anforderung herausgelöst. Somit ist keine Überprüfung auf neue Einstiegsmöglichkeiten in Erwerbsarbeit möglich. Könnte Frau Scholl ihre Fähigkeiten in der Lehre, der Beratung nicht beispielsweise in Kombination mit ihrem Studium in ganz anderen Kontexten anwenden und umsetzen?

Bei der Suche nach neuen beruflichen Herausforderungen, bei der Arbeitssuche aus Arbeitslosigkeit oder aufgrund einer Gefährdung des Arbeitsplatzes ist das Erkennen der eigenen Stärken, Kompetenzen und Vorlieben aber notwendige Voraussetzung, um neue Tätigkeitsfelder, Funktionen und Berufsrollen zu definieren.

Arbeitslosigkeit, Diskontinuität und Instabilitäten bedingen einen Schwebezustand, bei dem nicht klar ist, wohin es gehen soll, wie die zukünftige Ordnung aussehen wird. Die notwendigen Suchbewegungen, Klärungsprozesse erfordern Selbstreflexion, -vergewisserung und Neuorientierung.

Die biografisch entwickelten Kompetenzen und ihre Wirkungen auf neue Einstiegsmöglichkeiten in Erwerbsarbeit sind zu prüfen, statt immer neue Qualifizierung anzuraten. Hier setzt das Projekt an der Fachhochschule an.

### **Pilotprojekt – Das Selbstlernprogramm (SLP) – ein Arbeitspapier**

*„Besonders gefiel mir die Wertschätzung der Biografie, auch der Brüche, die erweiterte Kompetenzaddition und die menschenfreundliche Philosophie...die pädagogisch gute Führung durch die Arbeitsschritte vermittelt Sicherheit.“ Sozialpädagogin 41 J.*

Im Auftrag der Zentrale wurde im Januar 2004 ein Selbstlernprogramm zur Eigenreflexion entwickelt. „Die neue Idee – Schritt für Schritt zum neuen Job“ ist ein Arbeitspapier, das den Bearbeiter konsequent durch drei Zeitdimensionen führt – Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft – mit dem Ziel berufliche Optionen zu entwickeln. Der Umfang wurde auf 30 Seiten beschränkt, Schwerpunkt ist nicht das Lesen unendlich vieler Ratschläge und Tipps, vielmehr die strukturierte Reflexion der Biografie in Eigenarbeit. Die Bearbeitungsdauer wurde von den Teilnehmern auf 5 - 25 Std. benannt. Zu jedem Schritt gibt es Arbeitsbögen, die beispielhaft an einem Tischler und einer ins Erwerbsleben rückkehrenden Kauffrau bearbeitet, dargestellt sind. Das Programm ist *„...gut zu bearbeiten, gut die relative Kürze, man ist motiviert das Programm durchzuarbeiten, Erfolg versprechend.“ Landschaftsarchitektin 32 J.*

Zunächst werden die biografischen Lernorte reflektiert und gesammelt und zwar aus allen Lebensbereichen. Im zweiten Schritt werden Lernergebnisse aus den unterschiedlichen Lernkontexten bilanziert und eine Sammlung und Gewichtung der daraus entwickelten Kompetenzen und Qualifikationen vorgenommen. *„Was ich alles kann bzw. in welchen Bereichen ich schon Erfahrungen gesammelt habe, das hat mir*

*erst das Ausfüllen der Arbeitsbögen in komprimierter Form gezeigt.“ Industriekauf-  
frau 42 J.*

Im Sinne der Verwertbarkeit und der Transferierbarkeit auch der informell erworbenen Kompetenzen geht es hierbei um deren „Entkontextualisierung“, um sie auch für ein weiterführendes Lernen und flexible Beschäftigungsfähigkeit zu nutzen.

Für die zukünftige Nutzung des so definierten Kompetenzprofis steht nun die Überprüfung auf Verwertbarkeit am Arbeitsmarkt an. Es werden für die Projektion in die Zukunft Strukturierungshilfen dargestellt, die Zielfindung anregen und breite Verwertbarkeit von Kompetenzen und Qualifikationen in unterschiedlichen Funktionen oder Jobs aufzeigen. Dazu zählen die Addition und Differenzeignung, die Technik des beruflichen Querdenkens, die in dem „Trichter“, einer letzten Fokussierung oder Konzentration mündet. Nach Definition einer möglichen Zielposition oder eines Aufgabenfeldes und der dazu passenden Zielgruppe werden Umsetzungsmöglichkeiten vorgestellt.

Eine aktive Profilierung am Arbeitsmarkt in Form eines zweiseitigen Arbeitskraftangebotes wird vom Teilnehmer entwickelt und nach Prinzipien des Direktmarketings an potenzielle Arbeitgeber versandt.

### **Projektverlauf**

Das Projekt wurde mit zwei Gruppen durchgeführt - erste Gruppe bei der Arbeitsagentur Landau mit Arbeitslosen, zweite Gruppe an der FH Mannheim mit Beschäftigten, die sich beruflich neu orientieren wollten.

Mit einem erfahrenen Teamleiter der Agentur Landau und einem Dozenten der FH, der über mehrjährige Erfahrungen als Arbeitsvermittler und -berater verfügt, wurden die Kriterien der Stichprobe festgelegt. Es wurde vorgegeben:

- Arbeitslose mit Berufsabschluss, der für den Zugang mindestens mittlerem Bildungsabschluss voraussetzt, aber auch Arbeitslose mit Aufstiegsfortbildung bei Hauptschulabschluss oder Studienabbrecher.
- Altersschichtung zwischen 25 und 55 Jahren, die Stichprobe ist bzgl. des Alters jedoch nicht normalverteilt, sondern aus jeder Altersgruppe wurde eine etwa gleich große Gruppe ausgewählt.

Es wurden zudem beide Geschlechter zu gleichen Anteilen berücksichtigt.

- Nationalität war unerheblich.

Für das Projekt an der Fachhochschule wurden die Teilnehmer über einen Bericht in der regionalen Presse aufmerksam und meldeten sich direkt zur Teilnahme an. Von den 50 eingeladenen Arbeitslosen in Landau nahmen 35 am Projekt bis zum Ende teil, die TN, die ohne gesamte Bearbeitung in Beschäftigung, Weiterbildung oder Selbständigkeit einmündeten, blieben unberücksichtigt. An der Fachhochschule arbeiteten weitere 30 Personen das Selbstlernprogramm durch.

Es wurde mit Informationsveranstaltungen eröffnet, bei denen das Vorgehen beschrieben und sowohl die umfassende Sichtweise auf Biografien als auch die Umkehrung der Bewerbungsstrategie von einer reaktiven zu einer aktiven Form dargestellt wurden.

Die Teilnehmer, die sich daraufhin für das Projekt entschieden, bearbeiteten das SLP in einem Zeitraum von 2 Wochen und präsentierten ihre Ergebnisse in einem zusätzlich angebotenen 45minütigen Beratungstermin. Eine kleine Gruppe wurde in einem zweitägigen Workshop durch die Inhalte begleitet. Danach hatten die Teilnehmer die Aufgabe, die zur Zielgruppe definierten potenziellen Arbeitgeber zu recherchieren und eine Bewerbungsaktion zu starten. Die Teilnehmer aus der Gruppe der Beschäftigten setzten diesen Teil deutlich weniger um. Hier wurde das Projekt genutzt im Sinne von Vorbereitung auf den Ernstfall. Insgesamt wurde ein Zeitraum von 4 Wochen veranschlagt.

### **Projektergebnisse**

*„Ein sehr guter Ansatz um durch Selbstreflexion ein besseres Bild von sich zu erhalten und neue Herausforderungen am Arbeitsplatz zu finden.“ Industriekaufmann, 32*

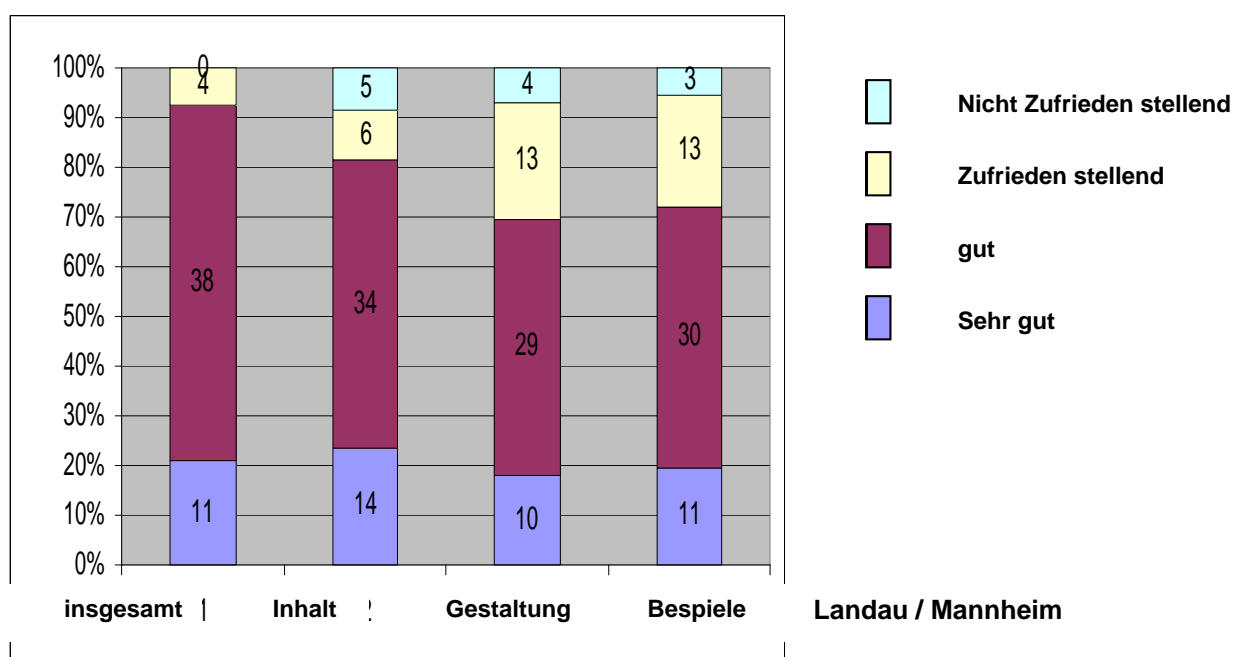
An dieser Stelle kann nur eine kurze Zusammenfassung einiger Ergebnisse des Pilotprojektes geboten werden. Nach Abschluss der Pilotstudie wurden die Inhalte und Arbeitsschritte weiter entwickelt und vor allem in Workshops mit weiteren ca. 120 Teilnehmern (Outplacement, Hochschulteams, ARGEn) umgesetzt. Eine vertiefte Evaluation, in der vor allem die Wirkungen auf die Zielfindung, die Proaktivität und Flexibilität zu prüfen sind, wird im Rahmen einer Dissertation an der Universität Heidelberg vorgelegt.

## Zufriedenheit der Teilnehmer

Die allgemeine Zufriedenheit der Teilnehmer wurde im zweiten Fragebogen nach der Umsetzung erhoben, mit der Frage, ob sie das Selbstlernprogramm weiterempfehlen werden. Interessant ist, dass 89 % der Arbeitslosen und 100% der Beschäftigten diese Frage bejahen. Vielfach wurde nachgefragt, ob das Papier weitergereicht werden kann, ob es noch zusätzliche Möglichkeiten gibt, sich zu beteiligen oder warum dieser Ansatz in den Arbeitsagenturen nicht verfolgt wird. Möglicherweise fällt die Beurteilung der Beschäftigten deshalb besser aus, weil viele keine reale Bewerbungsaktion gestartet hatten, und die Beurteilung des Papiers nicht durch Misserfolg am Arbeitsmarkt beeinflusst wurde. „Am interessantesten war, dass das Ziel des Programms zwar nicht vollständig, aber doch in großem Maß erreicht wurde.“ *Industriekauffrau 40 J.*

## Selbstlernprogramm

Um das Arbeitsmaterial zu bewerten und Anregungen für eine konkrete Verbesserung zu erhalten, wurden die Teilnehmer im ersten Fragebogen direkt nach der Bearbeitung mit einer vierstufigen Skala nach der Gesamtbewertung des SLP, nach der inhaltlichen Beurteilung, der Gestaltung und der Aussagekraft der Beispiele befragt. Da Prozentangaben bei einer relativ kleinen Gruppe wie der Stichprobe der quantitativen Studie zuweilen irreführend sein können, werden bei der grafischen Darstellung sowohl die Häufigkeiten als auch die prozentualen Anteile ersichtlich.



Von 49 Teilnehmern wird das SLP in der Gesamtbewertung mit „sehr gut“ und „gut“ beschrieben. Am ehesten werden an der Gestaltung und dem Layout Veränderungen gewünscht, in der zusätzlichen offenen Frage wird hier vor allem an der „einfachen“ Aufmachung Kritik geübt. Die Beispiele wurden in Landau durchweg besser beurteilt, in Mannheim wurde auf die Schwierigkeit der Übertragbarkeit gewerblicher Berufe auf den akademischen Bereich hingewiesen.

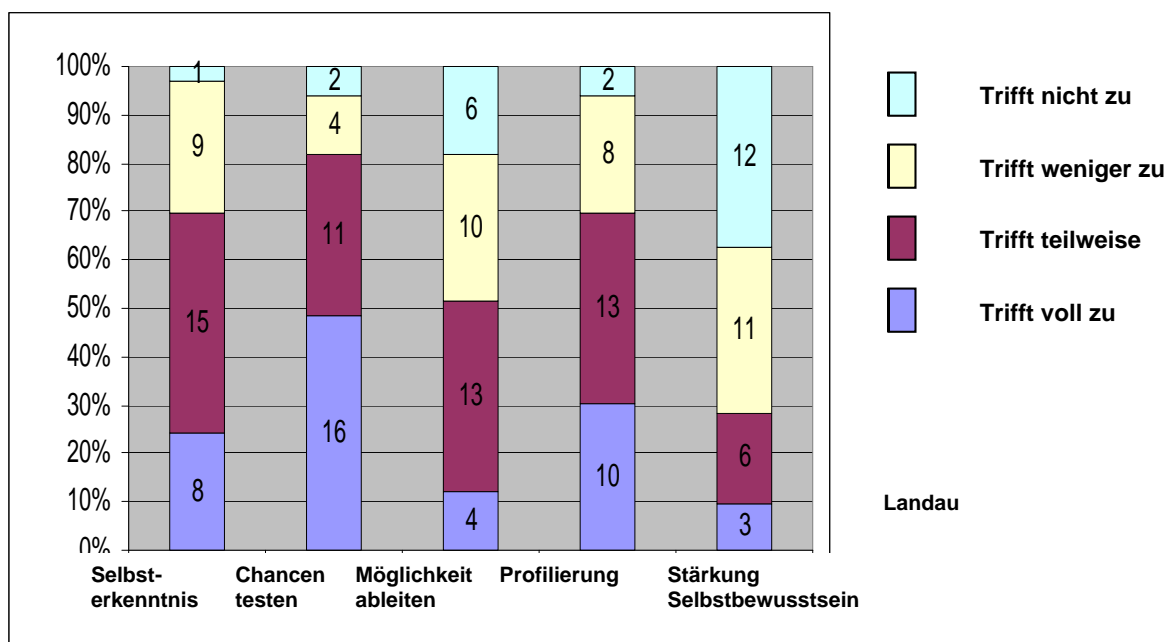
### Wirkungen

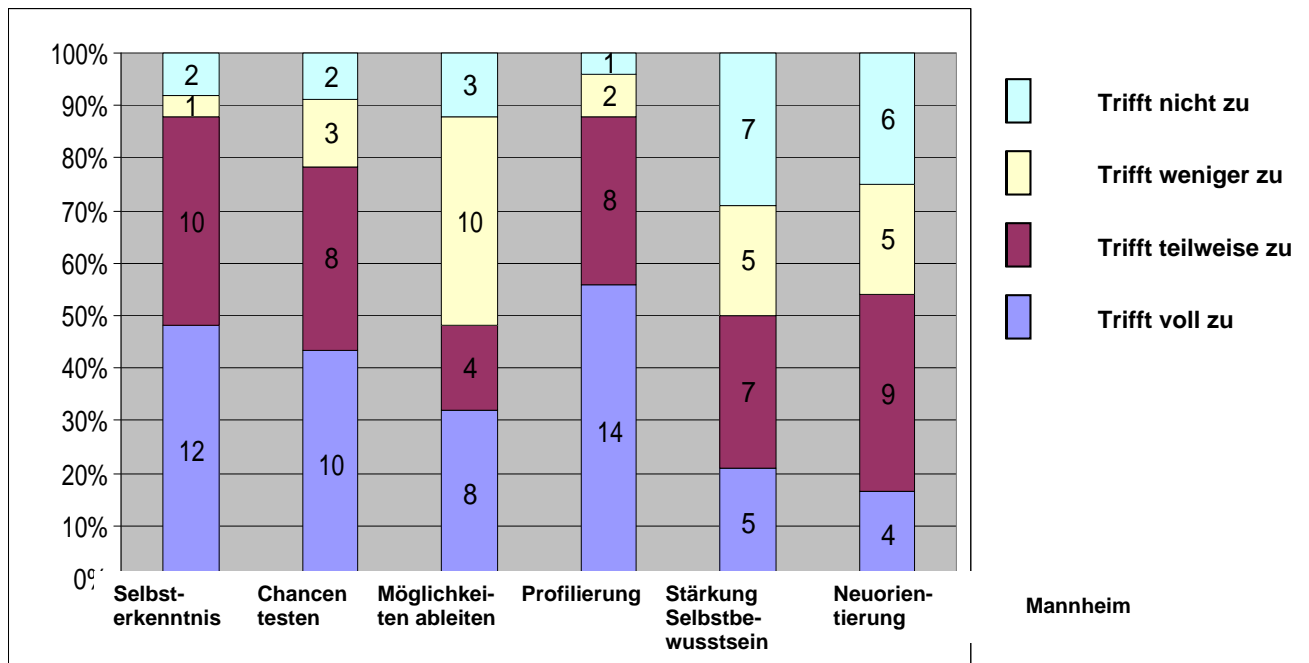
„Zum ersten Mal wurde mir bewusst, was ich in meinem 30jährigen Berufsleben alles geleistet habe.“ *Techn. Zeichner 50 J.*

Ebenfalls in einer vierstufigen Skala wurden die Teilnehmer um eine Einschätzung folgender Statements gebeten.

Durch die Bearbeitung konnte ich

- meine persönlichen Kompetenzen und Stärken besser erkennen.
- meine aktuellen Chancen auf dem Arbeitsmarkt testen.
- neue berufliche Möglichkeiten ableiten.
- Die ZKB ist eine interessante Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen am Markt zu profilieren.
- Ich bin selbstbewusster geworden.
- Durch die Bearbeitung wurde eine berufliche Neuorientierung auf den Weg gebracht.





Bestätigt wurde hier in beiden Gruppen, dass die eigenen Stärken und Kompetenzen herausgearbeitet werden konnten, was in vielen offenen Fragen noch klarer wurde. In der Gruppe der Arbeitslosen reichte die Eigenarbeit nicht aus, um das Selbstbewusstsein bei der Mehrzahl zu stärken. Hier waren die positiven Antworten der arbeitslosen Workshop-Teilnehmer aus der kleinen Gruppe signifikant höher. In der Gruppe der Beschäftigten lag die positive Beantwortung zur Selbsteinschätzung deutlich höher, gleichzeitig wurde mehrfach bei Verneinung erwähnt, dass das Selbstbewusstsein ohnehin besteht.

Sehr aufschlussreich zeigten sich die Kommentare zu der offenen Frage nach der interessantesten Erkenntnis durch die Bearbeitung. Für viele steht stellvertretend folgende Aussage: *„Zum ersten Mal hatte ich mir gezielt und konsequent Gedanken darüber gemacht, wo meine Stärken und Schwächen liegen und eine Art Persönlichkeitsprofilierung durchgeführt. Dadurch konnte ich mir mehr Klarheit über mich selbst und meine Wunschvorstellungen verschaffen, was mir sicherlich auch in anderen Lebensbereichen nützlich sein wird.“* Betriebswirt 39 J.

### Berufliche Optionen entwickeln

Genauso häufig wurde aber auch hier schon die erreichte Blickerweiterung beschrieben.

*„Das SLP hat mich sehr überrascht. Durch die Bearbeitung sind viele neue Erkenntnisse aufgekommen. Zum einen über mich selbst, aber auch über meine zukünftigen Einsatzmöglichkeiten und Tätigkeitsfelder.“ Sportjournalist 29 J.*

Am schwierigsten fiel es den Teilnehmern eine klare Zielposition, eine möglich Funktion oder ein berufliches Aufgabenfeld für sich zu entwickeln, es gelang aber immerhin einem Viertel. *„Sehr gut, da es eine Anleitung bietet, sich strukturiert und konstruktiv mit seinem bisherigen Lebenslauf auseinander zu setzen und gezielt zu einer klaren Tätigkeitsdefinition zu kommen.“* *BWL (FH) 36 J.*

Zumindest wurde bei einem großen Teil der Blick auf die beruflichen Einsatzmöglichkeiten erweitert und angeregt *„... nicht zu engstirnig zu denken, einen viel größeren Horizont auf zu machen, der einem noch viel mehr Möglichkeiten bietet.“* *Sportjournalist 29 J.* Auch wenn noch keine präzise Zielposition beschrieben wurde, kann das Ergebnis der Bearbeitung nicht unterschätzt werden. Es hat vielfach zur Klärung der Weichenstellung beigetragen und Impulse gesetzt, die in der Folge nicht mehr untersucht werden konnten. *„Dass ich auf Dauer doch eine verantwortungsvolle Tätigkeit übernehmen möchte, also keinen Hilfsjob.“* *Rückkehrende Industriekauffrau 45 J.*

Schon bedeutend einfacher war für 65% die Definition einer potenziell am Profil interessierten Zielgruppe. *„Wichtige Erkenntnis war, dass ich Bewerbungen an Unternehmen versenden kann, die ich vorher bestimmt nicht vorgemerkt hatte.“* *Dr. Ing. Biotechnologie 42 J.*

### Notwendigkeit zusätzlicher Beratung

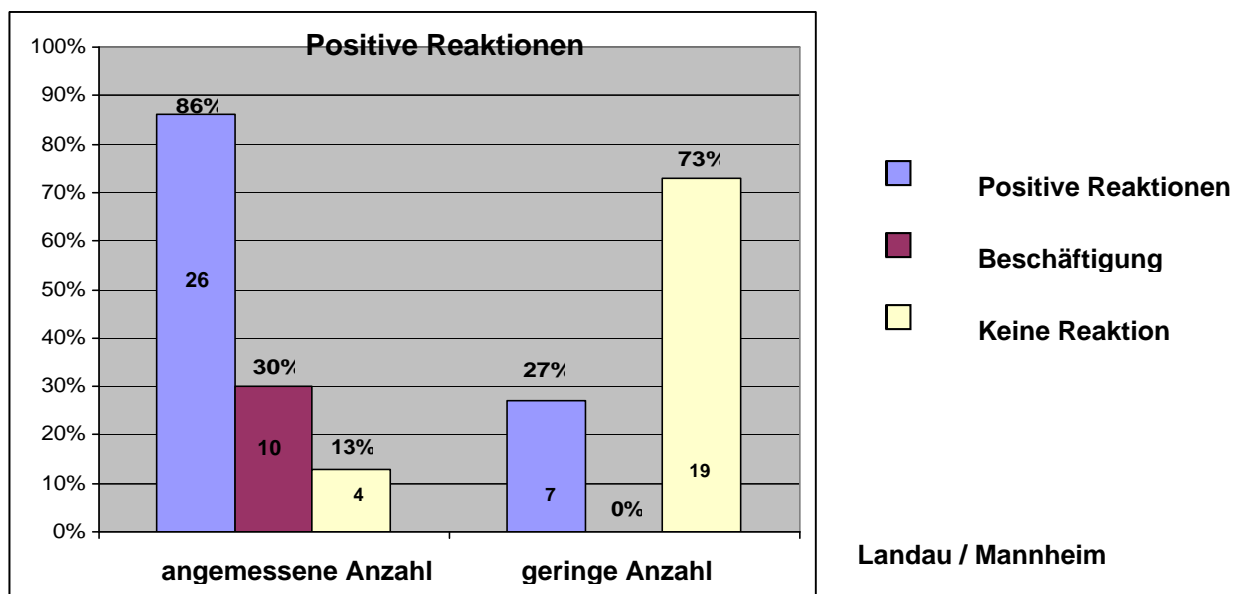
Die Zielbestimmung und Ausdifferenzierung der beruflichen Möglichkeiten wurden in der angebotenen Beratung von der Mehrzahl der Teilnehmer thematisiert. Es wurden ganz präzise Fragen und Gedanken mitgebracht. *„Die genaue Ausarbeitung und das Ausfeilen der beruflichen Ziele können, meiner Meinung nach, nur im persönlichen Gespräch erfolgen. Dieses Gespräch kann auf keinen Fall durch die Unterlagen ersetzt werden. Für die Umsetzung des Programms war es für mich ein wichtiger Bestandteil. Ein kurzes, intensives Gespräch reicht jedoch aus, da die Grundlagen mit Hilfe des Selbstlernprogramms erarbeitet wurden und nur noch neu sortiert, bewertet oder gewichtet werden müssen.“* *Architektin 31 J.* Von den Teilnehmern halten 87% eine zusätzliche Beratung für notwendig.

## Umsetzungsergebnisse

In einer zweiten Befragung wurden die Ergebnisse der Umsetzung durch eine offensive Bewerbung erhoben. Es wurden unter „positive Reaktion“ sowohl Einladung zur Vorstellung, Mappenanforderung, Prüfung der Unterlagen, in Verhandlung und Beschäftigungseinmündung zusammengefasst. Zum Zweiten wurde differenziert die Anzahl der Zielgruppenkurzbewerbungen erfasst. Die Standardgröße einer Aktion unter Kriterien des Direktmarketings erfordert eine Anzahl von ca. 200 Arbeitskraftangeboten.

Der Erfolg war signifikant abhängig von der angemessenen Zahl.

Bei der nachfolgend dargestellten Gesamtbewertung ist zu beachten, dass die Beschäftigten aus der positiven Reaktion nicht zwingend einen Arbeitsplatzwechsel anstrebten, sondern die Aktion aus der Beschäftigung zur Orientierung und zum Test der Marktchancen nutzten. In Landau war die Einmündung in Beschäftigung nach positiver Reaktion mehr als doppelt so hoch.



## **Fazit**

*„Es wird Zeit, dass die öffentliche Arbeitsverwaltung dieses Konzept aufnimmt und es auch aktiv anwendet.“ Betriebswirt FH, 36 J.*

Mit der Nutzung des Selbstlernprogramms könnte

- ein sichtbarer Leitungssprung im Kundenservice erreicht werden,
- ein Produkt zur bedarfsgerechten Betreuung von Kunden angeboten werden,
  - zur Eigenbearbeitung geeignet

- als Grundlage für Workshops
- im Rahmen der Aktionszeit vor Eintritt der Arbeitslosigkeit eine Verhinderung bzw. Verkürzung der Arbeitslosigkeit(-dauer) erreicht werden,
- die Summe der Integrationen erhöht werden.

Mit Hilfe des SLP arbeiten die Teilnehmer an ihren Ressourcen, was zu einer Identifizierung des individuellen Kompetenzprofils führt und eine Bestimmung von Zielen ermöglicht. Dies kann die persönliche Anpassungsfähigkeit unterstützen und proaktives Verhalten auslösen. Es kann vermutet werden, dass sich Proaktivität aus dem Erleben eigener Kompetenz ergibt und in einem komplexen Wechselspiel wiederum zum Erleben eigener Gestaltungsmöglichkeiten und Kompetenz führt.

„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Windmühlen, die andern Mauern“ - der größte Teil unserer Teilnehmer hat sich motiviert, mutig und engagiert an den „Windmühlenbau“ gemacht, ein kleiner Teil hat die Mauern zumindest ein Stück durchbrochen.

*„Der Workshop hat mir neue Erkenntnisse gebracht, die ich bisher nicht kannte und die ich nicht für möglich hielt. Ich bin sehr zuversichtlich und werde es weiter versuchen - auch wenn es diesmal nicht klappen wird. Ich bin durch diesen Workshop noch motivierter geworden.“ Krankenschwester 36 J.*

Viele haben sich herzlich bedankt und wollten gern Freunde, Kollegen und Partner anmelden oder das Papier weitergeben. Ein promovierter Kunsthistoriker, der für 8 €/h im Call-Center arbeitete, bewertete das Selbstlernprogramm wie folgt: *„Die Aushändigung dieser Anleitung zur Selbstvermarktung bei Erstkontakt von Arbeitssuchenden mit dem Arbeitsamt - ein absolutes 'must'. Diese Art der Hilfestellung durch die BA kommt viel zu spät, aber - erstaunlich - sie kommt wohl immerhin doch noch.“*

...und jetzt müssen wir berichten, sie kommt doch nicht. Die Fortführung des Projektes und die weitere Evaluierung in einer Agentur anhand einer größeren Stichprobe waren nicht mehr möglich.

Wann macht sich die Bundesagentur endlich an den Windmühlenbau mit am Bedarf der Kunden und von diesen nachgefragten Produkten? Vielleicht könnte auch sie dann dem Wind des Wandels, der für sie nun mal kräftig weht, besser standhalten. Denn Reorganisation sollte Innovation doch nicht verhindern?!

Walter Bens - Dozent, Arbeitsberater, FH Mannheim

Margaretha Linder - Dipl. Pädagogin, Master of Arts, FH Heidelberg

## Literatur

**Baethge, M./ Baethge-Kinsky, V.** (1998): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: MittAB Jg. 1998, H. 3, S. 461-472

**Blancke, S. / Roth, Ch.** (2003): Verbesserung der Employability von Migranten auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e. V. Tübingen

**Brater, M** (1998): Beruf und Biographie. Esslingen, 1998

**Buchinger, K.** (2000): Skizzen zur Frage der Identität. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 4/2000, S.383-409

**KAB/DJI** (1998): Kompetenzen von Frauen. Innovatives Kapital für eine lernende Gesellschaft. Mainz. Siehe auch: <http://www.dji.de/familienkompetenzen>

**Erpenbeck, J./Heyse, V.** (1999): Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster; New York; München; Berlin

**Hoff, E** (2003): Kompetenz- und Identitätsentwicklung bei arbeitszentrierter Lebensgestaltung. Vom „Arbeitskraftunternehmer“ zum „reflexiv handelnden Subjekt“. In: QUEM-Bulletin 4/2003, S. 1-7

**Kirchhöfer, D.** (2001): Perspektiven des Lernens im sozialen Umfeld. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Münster; New York; München; Berlin, S.95-142

**Kress, U.** (1998): Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes - Ein Literaturbericht. In: MittAB Jg. 1998, H. 3, S. 488-505

**Laur-Ernst, U.** (2001): Informelles Lernen und berufliche Erfahrung – wo liegen die Probleme, wo die Forschungsfragen. In: BIBB (Hrsg.): Kompetenzentwicklung – Lernen begleitet das Leben. Bonn, S. 57-71

**Preißer, R.** (2001): Dimensionen der Kompetenz zur berufsbiographischen Selbstorganisation und Flexibilität. In: Franke, G. (Hrsg.) : Komplexität und Kompetenz. Bielefeld, S. 221-247

**Voß, G.G.** (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: MittAB, Jg. 1998, H. 3, S. 473-487.

**Wittwer, W./ Reimer, R.** (2002): Biografie und Beruf – zur Neubestimmung eines tradierten Verhältnisses. In: Clement, U./Arnold, R. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung. Opladen, S.169-188

**Wittwer, W.** (2000): Kompetenzorientierte Beratung. In: Beratung aktuell, S. 10-18 Hrsg. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Wien

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.