

Hocke, Simone

**Research Report**

Spurwechsel - Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten: Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 388

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Hocke, Simone (2018) : Spurwechsel - Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten: Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 388, ISBN 978-3-86593-300-3, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181672>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

**I.M.U.**

Institut für Mitbestimmung  
und Unternehmensführung

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

**STUDY**

Nr. 388 · August 2018

# SPURWECHSEL - ÜBERGÄNGE IN DER BILDUNGS- UND ERWERBSBIOGRAFIE VON BETRIEBS- UND PERSONAL- RÄTEN AKTIV GESTALTEN

Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung

Simone Hocke

Dieser Band erscheint als 388. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

---

**I.M.U.**

Institut für Mitbestimmung  
und Unternehmensführung

---

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

# STUDY

---

Nr. 388 · August 2018

## SPURWECHSEL - ÜBERGÄNGE IN DER BILDUNGS- UND ERWERBSBIOGRAFIE VON BETRIEBS- UND PERSONAL- RÄTEN AKTIV GESTALTEN

Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung

Simone Hocke

---

## Die Autorin

**Dr. Simone Hocke** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen und leitete dort das Praxisprojekt „Spurwechsel“. Sie ist Supervisorin (Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.) und Konfliktmoderatorin (Universität Hamburg). Seit 2004 ist sie Lehrbeauftragte u. a. im Weiterbildungsstudiengang Arbeitswissenschaft der Universität Hannover. Simone Hockes Forschungsschwerpunkte sind betriebliche Interessenvertretung, Lehr-Lern-Forschung sowie Konfliktforschung. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich Weiterbildung und Beratung.

© 2018, Hans-Böckler-Stiftung,  
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf  
[boeckler.de](http://boeckler.de)



„Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten“ von Simone Hocke ist lizenziert unter

### **Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Redaktion und Kontakt: Eva Ahlne, Hans-Böckler-Stiftung  
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-300-3

# INHALT

---

<b>Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>1 Konzeptionelle Grundlagen</b>	<b>13</b>
1.1 Problemstellung und Hintergrund	13
1.2 Das Praxisprojekt „Spurwechsel“	15
1.2.1 Organisationsbezogene Beratung: Werkstatt-Tage	16
1.2.2 Personenbezogene Beratung: Berufsweg- und Übergangsberatung	17
1.2.3 Rahmendaten zur personenbezogenen Beratung	18
1.2.4 Begleitforschung und Evaluation der Beratung	22
1.2.5 Auswahl der Beratungsmethoden und Bewertung	24
1.3 Das Konzept der Coaching-Wirkfaktoren	26
1.4 Beratungshaltung und -kompetenzen	30
<b>2 Beispiele modularer Methoden-Zusammenstellungen</b>	<b>38</b>
2.1 Berufswegberatung	39
2.2 Übergangsberatung	48
2.2.1 Übergangentscheidung und Übergang innerhalb des Gremiums	49
2.2.2 Übergang in eine betriebliche Funktion	57
2.3 Bildungs- und Beratungsangebote für Gruppen und Gremien	67
2.3.1 Seminarangebot Berufsweggestaltung	69
2.3.2 Gremienworkshop Übergangs- und Berufs- weggestaltung	82
<b>3 Methodenmatrix</b>	<b>91</b>
<b>4 Fazit und Empfehlungen</b>	<b>96</b>

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>98</b>
<b>Internetverzeichnis</b>	<b>102</b>
<b>Anhang</b>	<b>103</b>
Anhang 1: Biografisches Gespräch	105
Anhang 2: Lebensprofil	109
Anhang 3: Kompetenzbilanzierung für die Interessenvertretungsarbeit	114
Anhang 4: 10 Blatt über mich	128
Anhang 5: Karriereanker	132
Anhang 6: Perspektiven-Brainstorming	138
Anhang 7: Weiterbildungsplanung	143
Anhang 8: Ziele zu Lebensbereichen	147
Anhang 9: Ziellandkarte	154
Anhang 10: Motto-Ziele	159
Anhang 11: Entscheidungsbilanz	164
Anhang 12: Kurzdarstellung weiterer Methoden	169
Anhang 13: Beratungsangebot	179
Anhang 14: Leitfaden Sondierungsgespräch	181
Anhang 15: Beratungskontrakt	184
Anhang 16: Beratungsdokumentation und -evaluation	186
Anhang 17: Leitfaden des evaluierenden Interviews	188
Anhang 18: Ausschreibung im Weiterbildungsstudiengang Arbeitswissenschaft	189
Anhang 19: Ausschreibung vom Zentrum für Arbeit und Politik	191

Anhang 20: Selbstreflexion zur Standortbestimmung und zum zukünftigen Weg	192
Anhang 21: Gremienworkshop zur Übergangs- und Berufsweggestaltung	193
Anhang 22: Datenerhebungsbogen	195
Anhang 23: Arbeitsblätter Kompetenzbilanzierung	199
Anhang 24: Fragensammlung zum Perspektiven-Brainstorming	207

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Mitglieds- und Freistellungszeitraum	21
Abbildung 2: Design der Begleitforschung und Evaluation der Beratung	24
Abbildung 3: Einordnung der Beratungszeitpunkte	38
Abbildung 4: Methodenübersicht Berufswegberatung	40
Abbildung 5: Fertigkeiten-Analyse Sitzungsleitung	43
Abbildung 6: Überblick Kompetenzen	45
Abbildung 7: Ziellandkarte	47
Abbildung 8: Methodenübersicht zum Übergang innerhalb des Gremiums	50
Abbildung 9: Idealbild entwerfen	54
Abbildung 10: Kompetenzanforderungen an die bzw. den Betriebsratsvorsitzende*n	55
Abbildung 11: Methodenübersicht zur Übergangsberatung	60
Abbildung 12: Biografie als Lerngeschichte	63
Abbildung 13: Karten zur Fantasiereise	65
Abbildung 14: Karriereanker-Statistik	75
Abbildung 15: Kompetenzen nach DQR-Kompetenzsäulen	77

Abbildung 16: Handlungsfelder in der Übergangsgestaltung	85
Abbildung 17: Beratungsanliegen und -vorschläge	107
Abbildung 18: Lebensprofil	112
Abbildung 19: Struktur der DQR-Niveaus	121
Abbildung 20: Leitfragen zu den vier Dimensionen zur Beschreibung von Kompetenzen	122
Abbildung 21: Zuordnung der Kompetenzen zum DQR	125
Abbildung 22: Schriftliche Selbstreflexion 10 Blatt über mich	130
Abbildung 23: Perspektiven-Brainstorming	141
Abbildung 24: Schaubild Weiterbildungsplanung	145
Abbildung 25: Lebensbereiche mit Zielen	152
Abbildung 26: Ziellandkarte	157
Abbildung 27: Entscheidungsbilanz	166

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Sozialstatistische Daten der Beratungsinteressent*innen	20
Tabelle 2: Methodenspezifische Wirkfaktoren	28
Tabelle 3: Einordnung der Wirkfaktoren in das Rubikon-Modell	30
Tabelle 4: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung	32
Tabelle 5: Schaffen einer tragfähigen Beziehung und emotionaler Sicherheit	33
Tabelle 6: Ablauf Workshop Berufsweggestaltung	72
Tabelle 7: Ablauf Gremien-Workshop zur Übergangs- und Berufsweggestaltung	83
Tabelle 8: Methoden-Beratungsanliegen-Matrix	92
Tabelle 9: Methoden-Wirkfaktoren-Matrix	93
Tabelle 10: Übersicht über die Methode Biografisches Gespräch	105
Tabelle 11: Übersicht über die Methode Lebensprofil	109
Tabelle 12: Übersicht über die Methode Kompetenzbilanzierung	114
Tabelle 13: Übersicht über die Methode „10 Blatt über mich“	128
Tabelle 14: Übersicht über die Methode Karriereanker	132
Tabelle 15: Übersicht über die Methode Perspektiven-Brainstorming	138
Tabelle 16: Übersicht über die Weiterbildungsplanung	143
Tabelle 17: Übersicht über die Methode Ziele zu Lebensbereichen	147
Tabelle 18: Übersicht über die Methode Ziellandkarte	154
Tabelle 19: Übersicht über die Methode Motto-Ziele	159
Tabelle 20: Übersicht über die Methode Entscheidungsbilanz	164



# EINLEITUNG

---

Das vorliegende Manual stellt die Ergebnisse dar des Praxisprojekts „Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter\*innen“, durchgeführt vom Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen. Es dient als Arbeitsgrundlage für die Konzeption und Durchführung von Berufsweg- und Übergangsberatung für betriebliche Interessenvertreter\*innen.

Die Ergebnisse des Projekts Spurwechsel zeigen: Seitens betrieblicher Interessenvertreter\*innen besteht Weiterbildungs- und Beratungsbedarf zum Thema Berufsweg- und Übergangsgestaltung, entsprechende Angebote werden angenommen. Bildungs- und Beratungsangebote sollten die Formate Einzelberatung, Gruppen- und Gremienworkshops umfassen. Insbesondere in der Einzelberatung können individuelle Anliegen und Themen der Berufsweg- und Übergangsgestaltung erfolgreich bearbeitet werden. Gruppen- und Gremienworkshops geben wichtige Anregungen, werden als hilfreiche Impulse zur Selbstreflexion wahrgenommen und bieten zugleich die Möglichkeit zur Vergemeinschaftung. In Workshops mit Interessenvertretungsgremien kann darüber hinaus eine Übergangsgestaltung auf kollektiver Ebene initiiert werden.

Zum Aufbau des Manuals: Nach der Vorstellung des Praxisprojekts Spurwechsel, der Rahmendaten und der wissenschaftlichen Begleitung der Beratungsangebote werden konzeptionelle Grundlagen zu Wirkfaktoren in der Beratung dargestellt sowie zu Kompetenzen und zur Haltung der Beratenen.

Das zweite Kapitel stellt modulare Methoden-Zusammenstellungen für die genannten Formate zur Verfügung. Dabei werden folgende thematische Schwerpunkte unterschieden:

- 1) Berufswegberatung
- 2) Übergangsberatung für Übergänge innerhalb des Betriebsrats-/Personalratsgremium
- 3) Übergänge in die frühere oder in eine andere betriebliche Funktion

Anhand von Falldarstellungen aus der Beratungspraxis werden die Methoden-Zusammenstellungen für die Einzelberatung konkretisiert. Bildungs- und Beratungsangebote für Gruppen und Gremien zum Thema Berufsweg- und Übergangsgestaltung werden ebenfalls anhand der konkreten Durchführung im Projekt dargestellt und methodisch konkretisiert. Die anschlie-

ßenden Umsetzungsempfehlungen basieren auf den durchgeführten Evaluationen. Eine Methodenmatrix erleichtert und unterstützt die zielgerichtete Methodenauswahl. Methoden können darin nach den Anliegen der Beratungsteilnehmenden oder nach den Wirkfaktoren ausgesucht werden. Das abschließende Fazit enthält übergreifende Empfehlungen für die Berufsweg- und Übergangsberatung von betrieblichen Interessenvertreter\*innen. Im [Anhang](#) findet sich eine ausführliche Beschreibung von Durchführung und Evaluation der verwendeten Methoden, so dass eine direkte Umsetzung in der Bildungs- und Beratungspraxis ermöglicht wird.

### **Danksagung**

Das Praxisprojekt Spurwechsel wurde von der Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert und von Eva Ahlene als Referentin betreut. Ich danke ihr für ihre sehr engagierte und konstruktive Unterstützung!

Julia Neuhof leistete als Projektmitarbeiterin maßgeblich im Bereich der organisationsbezogenen Beratung einen wertvollen Beitrag (vgl. Hocke/Neuhof 2018). Besonders inspirierend war die gemeinsame Entwicklungsarbeit. Darüber hinaus führte sie die evaluierenden Interviews durch. Dieses Material fließt in das vorliegende Manual ein. Ebenso danke ich den studentischen Hilfskräften Freya Kroitze, Mareike Toedter und Tara Jahan Bigloei, die uns im Projektverlauf mit Recherchen, Zusammenfassungen, Transkriptionen, Dateneingabe sowie organisatorisch unterstützt haben.

Die Gewinnung der an den Bildungs- und Beratungsprozessen Teilnehmenden verdanke ich der Kooperationsbereitschaft der in Bremen vertretenen Gewerkschaften, der Arbeitnehmerkammer Bremen und meinem Kollegen Erhard Tietel. Doch ohne die Bereitschaft und Offenheit der betrieblichen Interessenvertreter\*innen, die die Angebote wahrgenommen haben, wären dieses Projekt und seine Ergebnisse nicht möglich gewesen. Insofern vielen Dank für das Einlassen auf die gemeinsame Arbeit, die fruchtbaren Reflexionen und die Ermöglichung von Lernen auf beiden Seiten.

Für Anregungen und die Diskussion der jeweiligen Arbeitsergebnisse gilt mein Dank dem von der Hans-Böckler-Stiftung eingesetzten Beirat sowie den Teilnehmenden der Werkstatt-Tage – ebenso Ulrike Locke für die supervisory Begleitung und vor allem für die permanente Reflexion der Rolle als Wissenschaftlerin und Beraterin. Für ihre konstruktiven Hinweise und die Unterstützung bei der Strukturierung dieses Manuals danke ich Annett Losert.

# 1 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

---

Bisher waren die Themen Berufsweggestaltung und Ausstieg aus der freigestellten Tätigkeit im Rahmen der Interessenvertretung eher Tabuthemen – sowohl in den Betriebs- und Personalratsgremien selbst als auch in den Gewerkschaften. Im Zeitraum Februar 2015 bis August 2017 initiierte und begleitete das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Praxisprojekt „Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter\*innen“ Möglichkeiten der Übergangsgestaltung für betriebliche Interessenvertretungen.<sup>1</sup> Durchgeführt wurde das Projekt vom Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen<sup>2</sup> – die zentrale Fragestellung lautete: Wie gelingt der Übergang in die freigestellte Betriebs- und Personalratsarbeit und nach einigen Jahren wieder aus der Freistellung in eine betriebliche Funktion? Wie kann er unterstützt und begleitet werden?

## 1.1 Problemstellung und Hintergrund

Das Schwinden des Normalarbeitsverhältnisses und die Entstandardisierung des Lebenslaufs bringen auch eine Flexibilisierung und Biografisierung der Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter\*innen mit sich. Die so genannte „Ochsentour“ – über die Gewerkschaftsmitgliedschaft, den Vertrauenskörper und/oder die Jugend- und Auszubildenden-Vertretung in den Betriebsrat, dann über Sprecherfunktionen in Ausschüssen und Freistellung in den (stellvertretenden) Vorsitz und den Gesamtbetriebsrat, und dies dann (verbunden mit gewerkschaftlichen Ehrenämtern) bis zur Rente – wird brüchiger und unsicherer. Durch veränderte betriebliche Bedingungen, Betriebs-schließungen, Personalabbau, wechselnde Mehrheiten in Belegschaft und Gremien nehmen nicht-intendierte Ausstiege zu. Gleichzeitig werden selbstgewählte Ausstiege gefördert durch Veränderungen subjektiver Wertigkeiten von Arbeit, den Wunsch nach neuen beruflichen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten sowie den Anspruch, die eigene Gesundheit zu erhalten und eine Work-Life-Balance zu pflegen. Der betriebsrätliche Karrie-

---

1 Vgl. <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/ueber-das-projekt/> (5.7.2018).

2 Projektleitung und Schwerpunkt Beratung: Dr. Simone Hocke. Projektmitarbeiterin: Julia Neuhof.

reweg entwickelt sich stärker zu einem biografischen Projekt mit vielfältigen Brüchen, Verzweigungen, Ausstiegen, Umstiegen und Wiedereinstiegen (vgl. Tietel/Hocke 2015). Welche Gründe haben langjährige Betriebsratsmitglieder dafür, aus der Betriebsratsarbeit auszusteigen? Welche Berufswege schlagen sie nach ihrer Freistellung ein? Wie erleben sie den Übergang? Diese Fragen untersuchte das Projekt „Karrierewege und Karrieremuster (ehemaliger) Betriebsratsmitglieder im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie“<sup>3</sup> (vgl. ebd.).

Das traditionelle Gewerkschafts- und Betriebsratsmitglied – männlicher Facharbeiter, unbefristet, vollzeitbeschäftigt – wird zunehmend abgelöst von mehr Vielfalt: Frauen, Angestellten, Teilzeitbeschäftigten, Angelernten, Akademiker\*innen und, zumindest zum Zeitpunkt des Eintritts in den Betriebsrat, gewerkschaftlich Nichtorganisierten (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2011, Greef 2014). Durch den Strukturwandel werden diese Beschäftigtengruppen zukünftig weiter anwachsen und sollten auch in den Betriebsräten und unter den Freigestellten entsprechend repräsentiert sein.

Analysen der Gewerkschaften zeigen, dass zur Betriebsratswahl 2018 bis zu einem Drittel der heutigen Mandatsträger\*innen altersbedingt ausscheidet (vgl. Jäger 2017). Dadurch wird die Nachwuchsfrage von den Gewerkschaften stärker fokussiert. Eine Hürde sind berufliche Risiken, die speziell für jüngere und (hoch-)qualifizierte Beschäftigte entstehen, weil sie durch den Gang in die Freistellung häufig von aktuellen fachlichen/technischen Entwicklungen abgekoppelt werden.

Ausgehend von diesen Veränderungsprozessen werden berufliche Übergänge auch für betriebliche Interessenvertreter\*innen tendenziell zum Normalfall. Freigestellte Betriebsratsarbeit wird damit zunehmend zur begrenzten Phase in der beruflichen Laufbahn. Die Ergebnisse des Projektes „Karrierewege“ (vgl. Tietel/Hocke 2015) zeigen, dass die Interessenvertreter\*innen mit der Bewältigung der entstehenden Übergänge überwiegend allein dastehen, da es kaum Angebote zur Unterstützung und Begleitung gibt. Fehlende berufliche Perspektiven haben dann zur Folge, dass manche Freigestellte länger an der Funktion festhalten als ihnen selbst und dem Gremium gut tut. Insofern gilt es, ein Engagement in der Interessenvertretung sowohl

---

3 Das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt wurde am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen von Prof. Dr. Erhard Tietel (Projektleitung und -bearbeitung) und Simone Hocke (Projektbearbeitung) durchgeführt (vgl. <https://www.uni-bremen.de/zap/zap-forschung/abgeschlossene-projekte/karrieremuster-und-karrierewege-von-ehemaligen-betriebsratsmitgliedern.html>, 6.7.2018). Die Ergebnisse (vgl. Tietel/Hocke 2015) sind Ausgangspunkt für das vorliegende Praxisprojekt Spurwechsel.

als betriebspolitisches Ehrenamt als auch als berufsbiografische Phase für Einzelne in den Blick zu nehmen.

Daher geht es, auch zur Sicherung der Mitbestimmung, zukünftig darum, die entstehenden Übergänge – in die Interessenvertretung, in eine Freistellung und in verantwortliche Funktionen sowie aus der Interessenvertretung in eine andere berufliche Tätigkeit – individuell wie institutionell gelingend zu gestalten. Die Motivation, sich in der betrieblichen Interessenvertretung auch freigestellt zu engagieren, kann sich erhöhen, wenn dies weniger als Karrierehindernis wahrgenommen wird, sondern vielmehr als Kompetenzzuwachs und Entwicklungsmöglichkeit.

## 1.2 Das Praxisprojekt „Spurwechsel“

Die Grundlage dieses Manuals bildet das Praxisprojekt „Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter\*innen“. Dessen Ausgangspunkt ist die Stärkung der Perspektive, dass betriebliche Interessenvertretung auch eine berufsbiografische Phase ist, die es aktiv zu gestalten gilt. Untersucht wurde die Frage: Wie lassen sich Übergänge sowohl individuell als auch institutionell erfolgreich gestalten? Im Projekt wurden dazu zwei Stränge verfolgt: 1) Organisationsbezogene Beratung: Gemeinsam mit Gewerkschaften, Bildungsträgern und der Arbeitnehmerkammer wurden Ideen und Angebote entwickelt. Zudem wurden Möglichkeiten und Barrieren eines Übergangsmanagements (Gestaltung von Übergängen auf institutioneller, infrastruktureller und individueller Ebene) reflektiert (vgl. Hocke/Neuhof 2018)<sup>4</sup>. Hierbei lag ein aktionsforschungsorientierter Ansatz zugrunde. 2) Personenbezogene Beratung: Durchführung und Evaluation von Beratungs- und Bildungsprozessen für Betriebs- und Personalratsmitglieder zu Kompetenzbilanzierung, Übergangsgestaltung und Berufswegplanung.

---

4 Das Konzept zur Übergangsgestaltung von Hocke/Neuhof (2018) unter dem Titel „Übergänge in der betrieblichen Interessenvertretung gestalten – Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure“ ist die zweite Veröffentlichung aus dem Projekt Spurwechsel. Sie stellt die organisationsbezogene Beratung, das Implementierungskonzept sowie Handlungsfelder und -empfehlungen zur Übergangsgestaltung dar.

### 1.2.1 Organisationsbezogene Beratung: Werkstatt-Tage

Organisationsbezogen wurden mit Vertreter\*innen von Gewerkschaften und Bildungsanbietern regionale und überregionale Werkstatt-Tage durchgeführt. Am ersten Werkstatt-Tag wurden in einer „Zukunftswerkstatt“ Ideen entwickelt, wie Gewerkschaften, Bildungsanbieter und Gremien Übergänge gestalten und unterstützen können. Ziel war die Beteiligung der Akteure an der Entwicklung eines Konzeptes zum Übergangsmanagement. Der zweite Werkstatt-Tag wurde mit dem Ziel der Selbstorganisation überwiegend von den beteiligten Akteuren durch Praxisbeispiele gestaltet. Diskutiert wurde neben der nachhaltigen Sicherung eines Beratungsangebots, der Entwicklung von Bildungsangeboten sowie Möglichkeiten zur Erhebung, Dokumentation und Anerkennung von Kompetenzen vor allem die Frage: Wie kann der potenzielle Nachwuchs ein Engagement in der Interessenvertretung als attraktiv wahrnehmen – und nicht als berufliche Sackgasse? Am letzten Werkstatt-Tag im November 2016 trafen sich alle Akteure (regionale und überregionale Vertreter\*innen von Gewerkschaften und Bildungsanbietern sowie Betriebs- und Personalräte). Erste Projektergebnisse wurden zur Diskussion gestellt, mögliche Barrieren und Chancen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit reflektiert. Die Dokumentation der Werkstatt-Tage sind online einsehbar unter <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/werkstatt-tage/> (5.7.2018).

Ergebnisse des Projekts sind vier wesentliche Handlungsfelder im Übergangsmanagement für betriebliche Interessenvertreter\*innen:

- 1) Kommunizieren, Sensibilisieren, Enttabuisieren,
- 2) Nachwuchs fördern und Nachfolge planen,
- 3) Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen und
- 4) berufliche Perspektiven entwickeln und planen.

Zu diesen Handlungsfeldern werden für die unterschiedlichen Akteure (Gewerkschaften, Bildungsanbieter, betriebliche Interessenvertretungen und deren Mitglieder) Handlungsempfehlungen formuliert, um gelingende Übergänge zu gestalten und zu unterstützen (vgl. Hocke/Neuhof 2018). Ein Baustein, der sich in die Handlungsfelder und -empfehlungen einfügt, ist die personenbezogene Beratung.

### 1.2.2 Personenbezogene Beratung: Berufsweg- und Übergangsberatung

Berufsweg- bzw. Übergangsberatung ist ein Baustein, mit dem Nachwuchs gefördert, Kompetenzen erfasst und dokumentiert sowie berufliche Perspektiven entwickelt und geplant werden können. Strukturiertes Übergangsmangement besteht darin, dass Gewerkschaften Rahmenbedingungen dafür schaffen und bestehende Möglichkeiten in die Betriebe kommunizieren; dass Bildungsträger entsprechende Angebote und qualifizierte Berater\*innen zur Verfügung stellen; und letztendlich, dass betriebliche Interessenvertretungen und deren Mitglieder diese Angebote kennen und nutzen.

Im Projekt Spurwechsel wurden Bildungs- und Beratungsformate für Einzelne, Gruppen und Gremien konzipiert, durchgeführt und evaluiert. Ziel dieser Angebote ist es, eine gelingende Gestaltung von Übergängen und Berufswegen zu unterstützen. Dabei werden Methoden aus der Berufsweg- und Karriereberatung sowie der Kompetenzbilanzierung für die Zielgruppe der betrieblichen Interessenvertreter\*innen angepasst, durchgeführt und deren Wirkung evaluiert. Das Ergebnis ist das vorliegende Manual, in dem die Bildungs- und Beratungsformate beschrieben sowie modulare Zusammenstellungen und die Anwendung der Methoden dargestellt werden. Die Erfahrungen, Ergebnisse, Formate und Methoden können in der Bildungs- und Beratungsarbeit für die Begleitung von Übergängen genutzt werden und stehen zur Anwendung und Weiterentwicklung zur Verfügung.

Das vorliegende Manual richtet sich an Gewerkschaften, Bildungsträger und professionell in der Bildungs- und Beratungsarbeit Tätige. Ziel ist seine Anwendung und Umsetzung in der Berufswegberatung sowie in der Übergangsbegleitung von betrieblichen Interessenvertreter\*innen in Form von Einzelberatung, Gruppen- und Gremien-Workshops. Die Module und Methoden können separat genutzt oder in bestehende Qualifizierungen eingebaut werden. Indikatoren für eine Berufsweg- und Übergangsberatung sind:

- Entscheidungssituationen, z.B. bei anstehender Wahl, Stellenangebot oder Funktionsübernahme im Gremium
- Unzufriedenheit mit derzeitiger Tätigkeit
- Wunsch nach Veränderung
- gezwungene oder gewollte Umorientierung bei Verlust der Freistellung
- Belastungs- und Krisensituationen
- Wechsel der Funktion innerhalb des Gremiums
- Interesse an beruflich-fachlicher Weiterentwicklung
- Interesse an Standortbestimmung und Kompetenzbilanzierung

- Interesse an der Entwicklung von Alternativplänen und mittel- bis langfristigen Optionen (vorausschauende Planung)

### 1.2.3 Rahmendaten zur personenbezogenen Beratung

Im Projekt Spurwechsel wurden Angebote zur Berufsweg- und Übergangsbearatung mit der Zielgruppe der betrieblichen Interessenvertreter\*innen pilotiert. Die Angebote wurden wissenschaftsbasiert entwickelt, umgesetzt, evaluiert und weiterentwickelt. Zielsetzung des Projekts im Bereich personenbezogene Beratung war die Entwicklung von unterschiedlichen Beratungs- und Bildungsformaten, um gelingende Übergänge zu unterstützen. Die Forschungsfragen für die Pilotierung lauteten:

- Welche Zugangswege zur Beratung werden genutzt?
- Mit welchen Fragen, Themen und Anliegen kommen die Betriebs- und Personalräte in die Beratung?
- Welche Übergangskonstellationen werden relevant?
- Welche Beratungs- und Bildungsformate und -methoden unterstützen die Ratsuchenden in welcher Weise?
- Welche Wirkfaktoren werden relevant?
- Welche Wirkungen erzielen die Beratungsprozesse? Inwiefern tragen die Wirkungen zu einer gelingenden Übergangsgestaltung bei?

Teilergebnisse fließen in die Bausteine des Übergangsmangements ein (vgl. Hocke/Neuhof 2018). Die Ergebnisse, die für die praktische Umsetzung in der Bildungs- und Beratungsarbeit relevant sind, werden im vorliegenden Manual dargestellt.

Im Projekt Spurwechsel wurde die Berufsweg- und Übergangsbearatung in drei Settings umgesetzt: Einzelberatung, Gruppenworkshop und Gremienworkshop. Das Angebot zur Einzelberatung wurde im Raum Bremen und z.T. in Niedersachsen beworben (vgl. Anhang 13). Es wurden unterschiedliche Verbreitungswege genutzt:

- Versendung über E-Mail-Verteiler des Zentrums für Arbeit und Politik, der Arbeitnehmerkammer Bremen und des Bildungswerks ver.di Niedersachsen
- Versendung an die örtlichen Gewerkschaften zur Weiterleitung
- Projektpräsentationen und Vorträge der Projektmitarbeiterinnen bei Personalratetreffen in Bremen und Bremerhaven sowie im Rahmen des Bremer Mentorinnen-Programms

- Online-Veröffentlichung auf dem Projekt-Blog <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/> (5.7.2018)
- Weiterempfehlung durch Multiplikatoren\*innen
- Weiterempfehlung durch Gewerkschaftsvertreter\*innen

Während der sechsmonatigen Ausschreibungs- und Bewerbungsphase des Beratungsangebots meldeten sich zwölf Interessenvertreter\*innen mit Beratungsbedarf. Mit allen Beratungsinteressenten wurden Erstinterviews durchgeführt und sozialstatistische Grunddaten mittels eines Fragebogens erhoben (vgl. Tabelle 1).

Auffällig ist, dass relativ viele Beratungsinteressenten über einen Hochschulabschluss verfügen. Außerdem zeigt sich Beratungsbedarf nicht nur bei Freigestellten und Vorsitzenden, sondern auch bei Teilfreigestellten und Mitgliedern der erweiterten Betriebsratsspitze. Die Betriebsgrößen sind im Sample breit vertreten. Beratungsbedarf besteht demnach für Mitglieder sowohl kleiner als auch großer Betriebe. Mitglieder aus Betrieben unter 200 Mitarbeiter\*innen sind nicht vertreten, vermutlich da das Gremium hier keinen Anspruch auf Freistellung nach § 38 Abs. 1 BetrVG hat.

Die Mitgliedszeiträume in der betrieblichen Interessenvertretung der an dem Beratungsangebot interessierten Interessenvertreter\*innen sind breit gefächert (vgl. Abbildung 1). Deutlich wird, dass die Mitgliedschaft erheblich länger besteht als eine Freistellung. Zehn Ratsuchende sind ein bis zwei Amtszeiten freigestellt. Acht Ratsuchende sind schon drei bis fünf Amtszeiten Mitglied in der Interessenvertretung.

Mit zwei der zwölf Beratungsinteressenten kam kein Beratungsprozess zustande. Im Projekt wurden zehn Interessenvertreter\*innen in Einzelberatung mit insgesamt 67 Beratungsgesprächen begleitet. Die Beratungsprozesse umfassten sechs bis neun Beratungstermine über einen Zeitraum von sechs bis zehn Monaten. Der Turnus der Beratungstermine lag bei ca. vier Wochen.

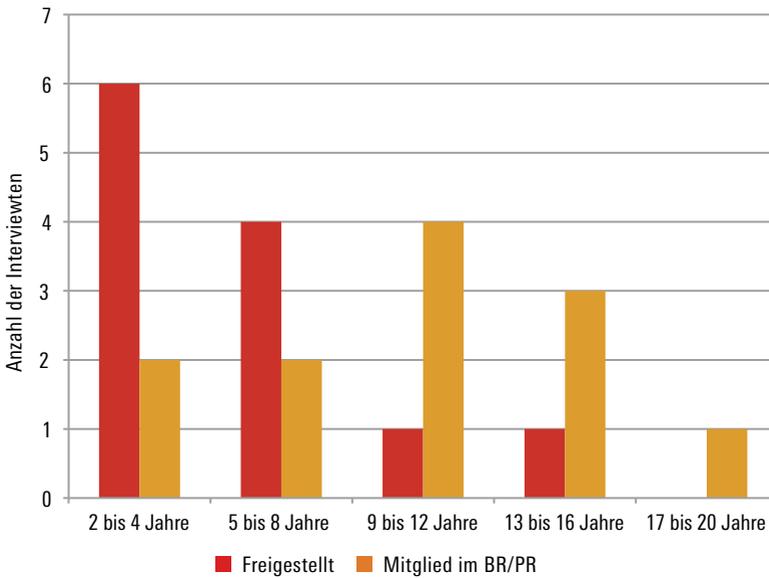
## Sozialstatistische Daten der Beratungsinteressent\*innen

Sozialstatistische Daten	Kategorie	Anzahl
Geschlecht	Frauen	7
	Männer	5
Alter	< 40 Jahre	2
	41 bis 50 Jahre	5
	51 bis 60 Jahre	5
Freistellung	Freigestellte	8
	Teilfreigestellte	4
Funktion in der betrieblichen Interessenvertretung	Vorsitzende*r	4
	Stellv. Vorsitzende*r	2
	Betriebsausschuss/Vorstand	4
	Ausschussmitglied	1
höchster beruflicher Abschluss	Beruflich-betriebliche Ausbildung (Lehre)	2
	Beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsfachschule)	2
	Ausbildung an einer Fach-, Meister-, Technikerschule	2
	Fachhochschulabschluss (z. B. Diplom, Master)	1
	Universitätsabschluss (z. B. Diplom, Magister, Staatsexamen)	5
Gewerkschaftsmitgliedschaft	GdP	1
	ver.di	5
	GEW	2
	IG Metall	2
	NGG	1
	kein Mitglied	1
Betriebsgröße	200 bis 500 Mitarbeiter*innen	4
	501 bis 900 Mitarbeiter*innen	1
	901 bis 2.000 Mitarbeiter*innen	2
	2.001 bis 5.000 Mitarbeiter*innen	2
	über 5.000 Mitarbeiter*innen	3

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 1

## Mitglieds- und Freistellungszeitraum



Quelle: eigene Darstellung

Die Teilnehmenden<sup>5</sup> kamen über folgende Zugangswege zur Beratung:

- Projektpräsentationen und Vorträge (vier Teilnehmende)
- Weiterempfehlung von Multiplikatoren\*innen (drei Teilnehmende)
- Weiterempfehlung von Gewerkschaftsvertreter\*innen (zwei Teilnehmende)
- Informationen über E-Mail-Verteiler (ein Teilnehmender)

Deutlich wird darin: Die persönliche Präsenz der Vortragenden und die persönliche Empfehlung führen eher zu einer Nutzung des Angebots als das

<sup>5</sup> In der Literatur zu Laufbahn- und Karriereberatung wird wechselnd von Klienten\*innen, Kunden\*innen, Ratsuchenden und Teilnehmer\*innen gesprochen. Anwendungszielgruppe für die im vorliegenden Manual beschriebenen Beratungsprozesse sind betriebliche Interessenvertreter\*innen (Betriebsrats- und Personalratsmitglieder sowie Mitglieder von Mitarbeitervertretungen). Dies macht die Ansprache der Beratungsnutzer\*innen im Text nicht einfacher. Daher wird im Folgenden der neutrale Begriff Teilnehmende verwendet.

Bewerben über E-Mail-Verteiler. Einige Teilnehmende hatten das Beratungsangebot zwar über E-Mail-Verteiler erhalten und sich dafür interessiert; eine tatsächliche Kontaktaufnahme erfolgte aber erst nach dem weiteren persönlichen Kontakt.

#### 1.2.4 Begleitforschung und Evaluation der Beratung

Die Begleit- und Evaluationsforschung der Beratungsprozesse erfolgte in mehreren Schritten (vgl. [Abbildung 2](#)). Die Erhebung der Beratungsanliegen, der speziellen Herausforderungen und der Kontextbedingungen der Beratungsteilnehmenden erfolgte mittels leitfadengestützter fokussierter Interviews (vgl. Hopf 2004; Leitfaden vgl. [Anhang 14](#)). Die Interviews sind biografisch angelegt und stellen damit zugleich eine Methode in der Berufswegberatung dar (vgl. [Anhang 1](#)). Sie dienen der Datensammlung und bilden die Grundlage für den Beratungskontrakt im Sinne eines Sondierungsgesprächs (vgl. Rappe-Giesecke 2009). Ziele des Sondierungsgesprächs waren

- die Erhebung von Problemstellungen und Anliegen,
- eine dialogische Indikationsklärung,
- ein erstes Verstehen des Kontextes der Teilnehmenden (betriebliche Interessenvertretung und Betrieb/Unternehmen),
- die Prüfung der Beratungsbasis: Besteht eine generelle Bereitschaft, sich auf den Beratungsprozess einzulassen? Können sich beide Seiten eine Zusammenarbeit vorstellen?
- die Klärung von Rahmenbedingungen der Beratung.

Die Interviews wurden aufgenommen, verdichtet und inhaltsanalytisch nach folgenden Themen ausgewertet:

- biografische Etappen (Stichpunkte)
- aktuelle Situation der Person (dichte Beschreibung/geordnete Aussagen)
- aktuelle Problemlagen/Herausforderungen, z. B. persönlich, beruflich, im Gremium, betrieblich, genderbezogen, wertebezogen (geordnete Aussagen/Metaphern als wörtliches Zitat)
- Ressourcen, z. B. Partnerschaft, Zugehörigkeiten, materielle Absicherung, Stellensicherheit etc. (geordnete Aussagen/Metaphern als wörtliches Zitat)
- Anliegen und Ziele in der Beratung ebenso wie Bedenken und Befürchtungen (wörtliche Zitate)
- Rahmenbedingungen der Beratung, z. B. Ort, Termine (Stichpunkte)

- Kontextbedingungen: Situation im Gremium, betriebliche Besonderheiten (geordnete Aussagen)

Auf Grundlage der herausgearbeiteten Anliegen und Themen erfolgte daran anschließend die personenspezifische Konzeption des Beratungsverlaufs. Die Beratungsanliegen und der geplante Beratungsverlauf wurden auf Karten visualisiert und im ersten Beratungsgespräch mit den Teilnehmenden besprochen sowie ggf. angepasst. Beide sind Bestandteil der Beratungsvereinbarung, den Beratende und Teilnehmende abschließen (vgl. [Anhang 15](#)). Jedes durchgeführte Beratungsgespräch wurde von der Beraterin und von der bzw. dem Teilnehmenden mittels eines Auswertungsbogens reflektiert, dokumentiert und bewertet (vgl. [Anhang 16](#)). Diese fortlaufende Prozessevaluation floss direkt in die weitere Planung des Beratungsverlaufs ein. Vier bis sechs Wochen nach dem letzten Beratungsgespräch wurde ein leitfadengestütztes evaluierendes Interview (vgl. Hopf 2004) durchgeführt, um subjektive Bewertungsmerkmale und Erfolgsfaktoren zu erheben (Leitfaden vgl. [Anhang 17](#)). Im Fokus stand der subjektiv hergestellte Zusammenhang zwischen Beratungsprozess und Übergangsgestaltung. Ziele der abschließenden Evaluation waren:

- Methodenevaluation: Sind die Methoden geeignet, um die angestrebten Ziele der individuellen Beratung zu erreichen? Was muss verändert und an die Zielgruppe angepasst werden?
- Ergebnisevaluation: Erreicht die individuelle Beratung die angestrebten Ziele (Erfolgskontrolle)?

In den evaluierenden Interviews wurde mittels Strukturlegetechnik (in Anlehnung an Scheele/Groeben 1988; Greif/Runde/Seeberg 2004) der Zusammenhang zwischen Beratungsanliegen und angewendeten Methoden erhoben. Die Teilnehmenden legten ihr subjektives Strukturbild aus den Anliegen-Karten des Sondierungsgesprächs und den Methoden-Karten des Beratungsprozesses (vgl. Auswertungsgespräch [Anhang 12](#)).

Flankierend zu den Beratungs- und Forschungsprozessen nahmen die Projektmitarbeiterinnen Supervision durch eine externe Supervisorin in Anspruch. Im Projekt Spurwechsel sind die Gestaltung der Beziehungen, des Dialogs und des gemeinsamen Handelns der Forschenden mit den Praxis-Akteuren wesentlich für das Projektdesign. Gerade durch die Doppelrolle Beraterin und Forscherin können sich Spannungsfelder und Herausforderungen entwickeln, die sich einerseits schwerwiegend auswirken können, andererseits bei zeitnaher Bearbeitung jedoch für den Beratungs- und For-

## Design der Begleitforschung und Evaluation der Beratung



Quelle: eigene Darstellung

schungsprozess fruchtbar machen lassen. Daher braucht es „eine andere Person, die nicht mit diesem Prozess verbunden ist, eine Art Supervisor, der die Form, in der der Forscher sich der notwendigen Reflexion und Reflexivität widmet, hinterfragt und kommentiert“ (van Beinum/van Beinum 2001, S.319). Die Erfahrungen zeigen: Durch die Reflexion der Beziehungs- und Forschungsdynamiken können wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.

### 1.2.5 Auswahl der Beratungsmethoden und Bewertung

Zu Projektbeginn wurden bisherige Forschungen und die Literatur zur Übergangs-, Karriere- und Laufbahnberatung ausgewertet hinsichtlich der Frage: Welche Konzepte, Verfahren und Methoden sind auf die spezifischen Übergänge betrieblicher Interessenvertreter\*innen übertragbar? Es wurden Raster zur Systematisierung vorhandener Beratungspraxis erstellt. Diese Bestandsaufnahme bildete die Grundlage für die Konzeption der Beratungs- und Bildungsmodule und für die Auswahl der Methoden.

Je nach Anliegen der Teilnehmenden und vereinbarten Beratungszielen wurden aus diesem Fundus Methoden ausgewählt, kombiniert und angepasst. In den Beratungs- und Bildungsmodulen wurde prozessorientiert gearbeitet. Auf eine allein theoretisch begründete Auswahl und eine Konzentration auf bestimmte Methoden wurde im Vorfeld zugunsten einer Teilnehmerorientierung verzichtet. Es sollte in besonderem Maße explorativ vorgegangen werden. Ziel war es, im Ergebnis zu einer besonderen Tiefe bzw. dichten Methodenbeschreibung zu gelangen. Im Mittelpunkt standen der Möglichkeitsraum, der durch die Methoden eröffnet würde, sowie die Beschreibung von Chancen und Schwierigkeiten bzw. Grenzen.

Im Prozessverlauf entwickelte sich ein zweistufiges Vorgehen: In den ersten Beratungsprozessen wurden Methoden explorierend angewendet. Im Verlauf der weiteren Beratungsprozesse fokussierte sich die Anwendung stärker auf das Verfahren der Kompetenzbilanzierung (vgl. Anhang 3). Dies lag einerseits am berufsbiografischen Zeitpunkt der Beratung für die Teilnehmenden (vgl. Kapitel 2); andererseits daran, dass Kompetenzbilanzierung eine große Breite an Anliegen, Zielen und Indikationen abdeckt, sozusagen dem Anspruch eines „Breitbandantibiotikums“ entspricht.

Etwas anders stellte sich die Methodenauswahl in den Gruppen- und Gremienworkshops dar. Im Fokus stand neben der Selbstreflexion insbesondere der dialogische Austausch unter Teilnehmenden. Insofern wird von einem „reflexiven Beratungs- und Bildungsverständnis“ (vgl. Pongratz 2011) ausgegangen. Anliegen und Themen, die stärker individualisiert sind, lassen sich besser in Einzelcoachings behandeln: beispielsweise psycho-soziale Barrieren, Kompetenzbilanzierung und Ressourcenaktivierung. Anliegen und Themen, bei denen der kollegiale Austausch und die Perspektiven von anderen Interessenvertreter\*innen unterstützend wirken, können in Gruppenangeboten bearbeitet werden. In der reflexiven Arbeit mit Gruppen kann das einzelne Gruppenmitglied in der Auseinandersetzung mit anderen seine beruflichen Vorüberlegungen ordnen, stärken oder auch relativieren; eigene Profile, berufliche Ideen, Entscheidungsgesichtspunkte und Realisierungsaktionen darstellen, überprüfen und erweitern (vgl. Griepentrog 2014). Insofern ist für die Gestaltung von Workshops ein ausgewogenes Verhältnis von selbstreflexions- und kommunikationsorientierten Methoden und somit ein Wechsel von Einzel-, Gruppen- und Plenumsarbeit zu wählen. Die Erfahrungen im Praxisprojekt Spurwechsel zeigen: Die Betriebs- und Personalratsmitglieder empfinden es als sehr erleichternd, in einem strukturierten, nicht wertenden Rahmen mit Gleichgesinnten offen über ihre beruflichen Perspektiven, Unsicherheiten und Befürchtungen sprechen zu können.

Die Beratungsevaluationen stellten die Frage: „Auf einer Skala von eins (nicht unterstützend) bis zehn (sehr unterstützend) – wie unterstützend fanden Sie die methodische Arbeit in diesem Beratungsgespräch?“ Die Beraternen bewerteten diese Frage überwiegend mit neun und zehn Punkten. Einzelne Bewertungen von sechs bis acht Punkten sind auf die mangelnde Stimmigkeit der Methode zur aktuellen Situation zurückzuführen. Bewertungen unter sechs Punkten wurden nicht abgegeben. Daher ist davon auszugehen, dass die Teilnehmenden die durchgeführten und hier dargestellten Methoden allgemein als unterstützend einschätzen. In der Darstellung der einzelnen Methoden (vgl. Anhang 1 bis 12) wird daher konkreter eingegangen auf:

- die Erkenntnisse und Einsichten der Teilnehmenden unmittelbar nach der Beratung,
- die benannten methodischen Unterstützungsaspekte,
- die im evaluierenden Interview beschriebenen Wirkfaktoren der Methoden.

### 1.3 Das Konzept der Coaching-Wirkfaktoren

Wirkfaktoren bezeichnen „Merkmale, die im allgemeinen in der Interaktion zwischen Klient, Coach und ihrer Umgebung realisiert und aufrechterhalten werden müssen, damit das Coaching zum Erfolg führt“ (Greif 2008, S.278). Der Begriff Wirkfaktor ist eventuell zu unterkomplex für das stattfindende Interaktionsgeschehen, da er wechselseitige Zusammenhänge vereinfacht. Ähnliches beschreiben die Begriffe Basisvariablen, Wirkprinzipien oder Prozessmerkmale. Mit Bezug auf Greif/Schmidt/Thamm (2012) wird dennoch der Begriff Wirkfaktor verwendet. Abzugrenzen sind Wirkfaktoren von der Wirkung einer Beratung (tatsächliche Effekte) und ihrer Wirksamkeit (Werden die angestrebten, vorher festgelegten Wirkungen/Ziele erreicht?). Wirkfaktoren sind Mechanismen, die dazu beitragen, dass diese Wirkungen erreicht werden bzw. dass die Beratung wirksam ist.

Die Herleitung der Wirkfaktoren erfolgt aus psychotherapeutischen Wirksamkeitsuntersuchungen, in denen allgemeine und schulübergreifende Wirkfaktoren untersucht werden, von denen der Erfolg einer Therapie abhängt. Diese Erkenntnisse werden auf das Coaching übertragen und angepasst. Darüber hinaus fließen Erkenntnisse aus der Forschung zum Züricher Ressourcenmodell in die Konzeption ein. Greif/Schmidt/Thamm (2012) stellen sieben Coaching-Wirkfaktoren vor:

- 1) Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten durch den Coach
- 2) Affektaktivierung und -kalibrierung
- 3) Ergebnisorientierte Problemreflexion
- 4) Ergebnisorientierte Selbstreflexion
- 5) Zielklärung
- 6) Ressourcenaktivierung
- 7) Umsetzungsunterstützung

Teilweise werden noch zwei weitere Faktoren benannt:

- 8) Evaluation der Fortschritte im Verlauf
- 9) Individuelle Anpassung und Analyse

Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten ist der am besten untersuchte Faktor. Es geht hierbei vor allem um die Haltung der Beratenden und um die Beziehungsgestaltung. Rogers (2013) unterscheidet diesbezüglich folgende therapeutische Grundprinzipien: 1) bedingungslose positive Wertschätzung der Klienten\*innen, 2) Empathie (Einfühlen und Verstehen) und 3) Echtheit und Kongruenz (Wahrhaftigkeit, Glaubwürdigkeit und Selbsteinbringung). Die Umsetzung dieses Wirkfaktors setzt insbesondere kommunikative Kompetenzen der Beratenden voraus (vgl. Kapitel 1.4).

Die Wirkfaktoren dienen in der vorliegenden Methodenevaluation als Auswertungskategorien. Daher werden nachfolgend die beim Einsatz von Beratungsmethoden relevanten Wirkfaktoren näher erläutert (vgl. Tabelle 2). Wechsler (2012b) hat die Wirkfaktoren für Coaching-Tools ausgearbeitet, diese Ergebnisse werden für Beratungsmethoden übernommen.

Die Wirkfaktoren können in Beratungsprozessen, die auch Entscheidungen der Beratungsteilnehmenden begleiten, unterschiedlichen Phasen im Entscheidungsprozess zugeordnet werden. Das Rubikon-Modell (vgl. Achziger/Gollwitzer 2009) unterscheidet in Entscheidungsprozessen die Phasen Abwägung, Entscheidung, Planung und Durchführung. Diese Phasen lassen sich auf die Berufswegberatung übertragen. Wechsler (2012a) ordnet die Wirkfaktoren diesen Phasen zu und bietet damit einen Ansatz zur Methodenauswahl im Beratungsprozess (vgl. Tabelle 3).

### Methodenspezifische Wirkfaktoren

Wirkfaktor	Was wirkt?	Inhaltliche Umsetzung
Ergebnisorientierte Selbstreflexion	Reflexionen zu Vorstellungen und Handlungen mit Bezügen zum realen und idealen Selbstkonzept sowie Ableitung von Folgerungen	Klärung eigener Normen, Werte, Wünsche, Bedürfnisse, Motive, Stärken und Schwächen
		Klärung der Zusammenhänge des eigenen Erlebens, Fühlens, Denkens und Verhaltens
		Reflexionen über die eigene Beziehung zu anderen Menschen
Ergebnisorientierte Problemreflexion	Analysen und Reflexionen zu nicht selbstkonzeptbezogenen Problemen oder Situationen sowie Ableitung von Folgerungen	Reflexionen über das eigene Verhalten in Konflikten
		aktive Auseinandersetzung mit einem Problem/einer Situation
		Sehen der Situation/des Problems aus einer anderen Perspektive
Zielklärung	Konkretisierung und genaue Beschreibung von Zielen oder Problemlösungen	Analysieren von Zusammenhängen, Ursachen und Wirkungen
		Auseinandersetzung mit dem Verhalten anderer Personen und mit Interaktionen anderer Personen untereinander oder mit dem Klienten
		Klären möglicher Ziele oder Problemlösungen
		Priorisieren und Auswählen von Zielen
konkrete, spezifische, messbare und zeitlich festgelegte Beschreibung	Überprüfen der Wichtigkeit, Erreichbarkeit sowie Selbstkongruenz	Kontrastieren der realen Situation mit dem Zielzustand in der Vorstellung

		Entwickeln, Einüben oder Erfahren von eigenen Kompetenzen zur Zielerreichung
Umsetzungsunterstützung	Unterstützung der Umsetzung von Zielen durch übende Maßnahmen oder das Aufstellen von Plänen	Erfahrung, einer Situation besser gewachsen zu sein
		Aufsuchen, Nachstellen, Vorstellen von Realisierungsmöglichkeiten
		Entwickeln und Überprüfen von Aktions- oder Zeitplänen
Ressourcenaktivierung	Identifizierung und genaue Beschreibung von Ressourcen sowie Überlegungen zu deren Nutzung zur Zielerreichung	Analysieren, konkretes Benennen und Hervorheben der Kompetenzen und Möglichkeiten zur Zielerreichung
		Analysieren und Übertragen erfolgreicher Strategien, positiver Fähigkeiten, Energie gebender Situationen aus der Vergangenheit auf die aktuelle Situation
		Einnahme der Ressourcenperspektive
Erlebnisaktivierung (nur als begleitender Wirkfaktor neben anderen)	erlebnismäßige Aktualisierung der im Coaching behandelten Themen/Probleme	Fördern des realen Erlebens durch Aufsuchen oder Nachstellen von Situationen/Problemen
		aktive, handelnde (statt nur verbale) Auseinandersetzung mit einem Thema
		Fokus auf inneres Erleben und Fördern der emotionalen Involvierung

Quelle: eigene Darstellung nach Wechsler 2012b, S. 14 ff.

In den durchgeführten Beratungsprozessen nimmt die Klärungs- und Reflexionsphase (Abwägung) den zeitlich größten Anteil ein. Aufgrund des festgelegten zeitlichen Rahmens der Beratung im Projekt und des unterschiedlichen Stands der Teilnehmenden konnte eine Umsetzungsunterstützung nicht grundsätzlich stattfinden. Zusätzlich kommen Verzögerungen aus den jeweiligen Organisationskontexten (z. B. bei Bewerbungen oder Stellenvergaben) hinzu.

Die Übersicht über den Zusammenhang von verwendeten Methoden und Wirkfaktoren erleichtert die Methodenauswahl (vgl. Kapitel 3).

## Einordnung der Wirkfaktoren in das Rubikon-Modell

Prädeziionale Phase (Abwägung)	Überschreitung des Rubikon (Entscheidung)	Postdeziionale Phase (Planung der Handlung)	Aktionale Phase (Durchführung von Handlungen zur Zielerreichung)
Ergebnisorientierte Selbstreflexion			
Ergebnisorientierte Problemreflexion			
Zielklärung			
		Umsetzungsunterstützung	
	Ressourcenaktivierung		
	Erlebnisaktivierung		

Quelle: Wechsler 2012a, S. 419

## 1.4 Beratungshaltung und -kompetenzen

Der Schwerpunkt des vorliegenden Manuals liegt auf der Darstellung von Abläufen und Methoden zur Berufsweg- und Übergangsberatung. Es soll jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass allein mit der Umsetzung der richtigen Methoden schon eine gute Beratung zu gewährleisten ist. In einer komplexen Dienstleistung wie der Beratung kommt es nicht nur darauf an, *was* man tut, sondern *wie* man es tut. Daher erfolgt an dieser Stelle eine kurze Einführung in wesentliche Aspekte einer professionellen Beratung. Neben der Darstellung von Erkenntnissen aus der Beratungswissenschaft kommen die Beratungsteilnehmenden des Projekts Spurwechsel zu Wort – sie wurden mit der Frage konfrontiert: Was zeichnet eine gute Beraterin bzw. einen guten Berater aus?

Wesentlich für das Gelingen einer Beratung ist eine professionelle Beratungshaltung. Sie ist nicht vordergründig sichtbar, bildet aber die Grundlage und das Fundament. Für Hallier (2009) ist Erfahrung das Gerüst, das auf dem Fundament steht und dem Gebäude Festigkeit und Flexibilität verleiht. Methoden sind die konkrete Ausformung, die dem Gebäude Farbe und Aus-

sehen verleihen. Bei einem virtuosen Einsatz von Methoden treten das tragende Gerüst und das darunter liegende Fundament vielleicht in den Hintergrund; gute Beratung kommt aber nicht ohne sie aus (ebd., S. 311).

Das Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung stellt Kompetenz als Kern von Professionalität heraus (vgl. Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb)/Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Rubrecht-Karls-Universität Heidelberg 2014). Das Kompetenzprofil umfasst einen systematisch begründeten Katalog von Kompetenzen, welche für professionelle Beratung als erforderlich gelten. Kompetenzen und deren Indikatoren „stellen professionelle Handlungsdispositionen dar, die auf kognitiven (z. B. beratungsspezifischen theoretischen und methodischen [Fach-]Wissen, ethischen Aspekten) und affektiv-motivationalen Ressourcen (z. B. Motivationen, Emotionen, professionellen beruflichen, inneren Überzeugungen, Werthaltungen) beruhen“ (ebd., S. 10). Insofern ist Haltung, Erfahrung und Methode in das Kompetenzprofil integriert.

Auf der Grundlage des systemischen Beratungsverständnisses und der Einbettung des Beratungsprozesses in Organisationen und in die Gesellschaft werden im Kompetenzprofil prozessbezogene, organisationsbezogene, gesellschaftsbezogene und systemumfassende Kompetenzen unterschieden (vgl. [Tabelle 4](#)). Dieses umfassende Profil macht deutlich, wie voraussetzungsvoll professionelle Beratung ist, und stellt das vorliegende Manual in den Gesamtkontext guter Beratung. Darin ist methodisches Fachwissen ein Aspekt unter vielen.

Das Kompetenzprofil in [Tabelle 4](#) beschreibt Voraussetzungen zur professionellen Bewältigung beratungsspezifischer Anforderungen. Alle Kompetenzen werden ausführlich mit Indikatoren und kognitiven Ressourcen aufgeschlüsselt (Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb)/Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Rubrecht-Karls-Universität Heidelberg 2014, S. 11 ff.). Indikatoren entsprechen Handlungsdispositionen zur Beschreibung der Kompetenz. Kognitive Ressourcen stellen Wissensvoraussetzungen zur Entwicklung von Kompetenzen dar.

Im Projekt Spurwechsel wurde in den Evaluationsinterviews ebenfalls nach Kompetenzen der Beratenden gefragt:

- Welchen Anteil hatte die Kompetenz der Beraterin am Erfolg der Beratung?
- Welche Kompetenzen sollten Beratende mitbringen?

## Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Kompetenzgruppen der professionellen Beratung

### Systemumfassende Kompetenzen (S)

<b>Kompetenz</b>	S1	Orientieren an den Ratsuchenden
	S2	Schaffen von Transparenz des Beratungsangebots
	S3	Zeigen einer professionellen Haltung und eines ethischen Verhaltens
	S4	Mitgestalten von Organisationsentwicklungsprozessen

### Prozessbezogene Kompetenzen (P)

<b>Kompetenz</b>	P1	Schaffen stabiler Rahmenbedingungen und struktureller Sicherheit
	P2	Schaffen einer tragfähigen Beziehung und emotionaler Sicherheit
	P3	Klären der Abliegen und Vereinbaren eines Kontraktes
	P4	Klären der Situation und Ziele
	P5	Identifizieren und Stärken innerer und äußerer Ressourcen
	P6	Erarbeiten von Lösungs- und Handlungsperspektiven

### Organisationsbezogene Kompetenzen (O)

<b>Kompetenz</b>	O1	Mitgestalten und Umsetzen des organisationalen Leitbildes
	O2	(Weiter-)Entwickeln und Umsetzen formaler Organisationsstrukturen und -prozesse
	O3	Mitgestalten und Leben der Organisationskultur
	O4	Nachhaltiges Sichern und effizientes Nutzen der Ressourcen
	O5	Kooperieren mit fachlichem und überfachlichem Umfeld

### Gesellschaftsbezogene Kompetenzen (G)

<b>Kompetenz</b>	G1	Berücksichtigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen
	G2	Berücksichtigen gesellschaftlicher Ziele

Quelle: Schiersmann/Weber/Petersen 2013, S. 287

Tabelle 5

### Schaffen einer tragfähigen Beziehung und emotionaler Sicherheit

<b>Kompetenzindikatoren</b>	<b>Beratende (I)</b>	
	11.	bringen den Ratsuchenden Respekt und Wertschätzung entgegen;
	12.	begegnen den Ratsuchenden mit einer empathischen Grundhaltung;
	13.	verhalten sich auf allen Kommunikationsebenen (verbal und nonverbal) kongruent und authentisch im Sinne von Echtheit und Offenheit;
	14.	gestalten eine professionelle Balance zwischen Nähe und Distanz gegenüber den Ratsuchenden;
	15.	fördern und wecken die Motivation und Eigeninitiative der ratsuchenden an der gemeinsamen Arbeit.
<b>Kognitive Ressourcen</b>	<b>Beratende kennen (R)</b>	
	R1.	Ansätze zum Beziehungs- und Vertrauensaufbau;
	R2.	kommunikationspsychologische Theorien;
	R3.	Gesprächsführungstechniken;
	R4.	motivationspsychologische bzw. emotionspsychologische (anreiztheoretische) Ansätze;
	R5.	Moderationstechniken.

Quelle: Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfB)/Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2014, S. 13

Die Empirie zeigt: Die Teilnehmenden benennen auf diese Fragen vor allem prozessbezogene Kompetenzen. Die Antworten fokussieren sich auf die Kompetenz: das Schaffen einer tragfähigen Beziehung und emotionalen Sicherheit (P2). Daher werden die Kompetenzindikatoren und kognitiven Ressourcen des Kompetenzprofils dazu ausführlich aufgeführt (vgl. [Tabelle 5](#)).

Im Folgenden werden exemplarisch Aussagen der Teilnehmenden den jeweiligen Indikatoren zugeordnet.

## **I1 Beratende bringen den Ratsuchenden Respekt und Wertschätzung entgegen:**

„Die positive Unterstützung war so, dass das für mich eine schwierige Zeit war, wo ich viele Fragen hatte und wo Dinge mir auch nahegegangen sind, die auch meine Emotionen betroffen haben: also dieses Loslassen, dieses Neuankommen, wie reagiert mein neuer Chef? Also es war wirklich echt z. T. sehr schwierig für mich, damit klar zu kommen, und die Beraterin hat mit ihrer ganzen Art, wie sie mit mir gearbeitet hat, wie sie für mich da war, das war ja wichtig, ich hatte die Möglichkeit mit meinen Sorgen, mit meinen Fragen zu ihr zu gehen und ich habe immer eine super konstruktive, klärende Unterstützung von ihr bekommen, die war super positiv. Also ich habe mich total gesehen gefühlt.“

## **I2 Beratende begegnen den Ratsuchenden mit einer empathischen Grundhaltung:**

„Empathie ist auf jeden Fall wichtig. Die Beraterin hat sich da schon reinversetzt und so: Was ist jetzt mit dem los? Und: Was könnte ihn jetzt unterstützen zum nächsten Schritt zu kommen?“

## **I3 Beratende verhalten sich auf allen Kommunikationsebenen kongruent und authentisch im Sinne von Echtheit und Offenheit:**

„Ich muss das Gefühl haben, dass der Mensch, der mir gegenüber sitzt, auch authentisch ist und sich nicht irgendwie ein Kostüm angezogen hat.“

## **I4 Beratende gestalten eine professionelle Balance zwischen Nähe und Distanz gegenüber den Ratsuchenden:**

„Berater haben einen ganz großen Anteil am Erfolg, weil sie quasi mit einer Distanz auf die Person und auf die Dinge, die da geschehen, gucken können. Derjenige, der beraten wird, oder der Suchende ist in so einer Situation sehr eng verweben, auch mit seinen Emotionen. Die Beraterin hat für mich da einen großen Anteil in bestimmten Situationen ganz klar zu sagen: Guck mal so oder lass uns mal das und das probieren, um einfach für mich da auch unterstützend tätig zu sein, mich zu sortieren, um eine Klarheit wieder zu haben oder einen klareren Blick zu bekommen auf eine bestimmte Situation. [...] Ich denke, das ist irgendwie letztlich so etwas, wie eine gesunde Mischung aus sehr viel Empathie und gleichzeitig einer professionellen Distanz zu der Person und zu der Situation. Also, zu sehen: Ist jemand berührt? Braucht der irgendwie eine Unterstützung? Und aber eben mit dem Abstand, dann auch irgendwie Lösungsmöglichkeiten zu bieten oder da auch irgendwie zu begleiten.“

## 15 Beratende fördern und wecken Motivation und Eigeninitiative der Ratsuchenden an der gemeinsamen Arbeit:

„Die Beraterin hat viele Fragestellungen immer wieder gestellt und das hat mir verholphen, auf den Weg zu gehen.“

Insgesamt zeigen die Indikatoren und die Aussagen der Teilnehmenden eine große Parallelität zum Wirkfaktor: Wertschätzung und emotionale Unterstützung. Dies ist genau der Wirkfaktor, der sich nicht methodenspezifisch benennen lässt, sondern sich im Prozess in der Beziehungsgestaltung aktualisiert.

Darüber hinaus werden von den Beratungsteilnehmenden auf der Ebene der kognitiven Ressourcen von Beratern vor allem unterschiedliche Gesprächstechniken und methodisches Handwerkszeug (R3 und R5) benannt, die im Beratungsprozess aktualisiert und als Kompetenz sichtbar werden. Sie werden im weiteren Manual als beraterische Basiskompetenzen bezeichnet. Die benannten Gesprächstechniken sind im Einzelnen:

### Gesprächstechnik: Führen durch Fragen

„Es ist elementar, dass der Proband immer über Fragen in die richtige Richtung geschubst wird. Zuhören und Fragen stellen. Das ist aus meiner Sicht das A und O. Das sind – ich nenne das mal Kernkompetenzen, die ein Berater haben sollte.“

### Gesprächstechnik: Aktives Zuhören

„Ich achte schon auch darauf: Hört mir der Mensch auch wirklich zu? Hat er das verstanden, was ich gesagt habe? Also, spiegelt der Mensch mir zurück: So, das und das habe ich verstanden, war das richtig so? Ich fasse nochmal zusammen und diese ganzen Geschichten. Und ich glaube, Gesprächspausen sind auch wichtig, wenn man merkt: Ok, da überlegt jetzt jemand auch erst einmal, wie geht es denn jetzt weiter. Sich auch selber die Zeit nimmt und nicht das alles wie aus der Pistole geschossen kommt. Also da merkt man dann: Reflektiert der Mensch eigentlich, der mir jetzt gegenüber sitzt, was ich gesagt habe und seine eigene Arbeit?“

### Gesprächstechnik: Spiegeln und Feedback

„Es ist ja immer schwierig, den Leuten einen Spiegel vorzuhalten. Der Beraterin ist es ganz gut gelungen, mir einen Spiegel vorzuhalten, ohne dass ich mich dadurch angegriffen oder bloßgestellt oder schlecht gefühlt habe. Aber sie hat mir durch so etwas schon zeigen können: Merkst du, wo du da stehst? Sie hat es geschafft, mir zu zeigen, wo meine Position unglücklich ist. Oder zu fragen: Ist das wirklich so? um mich zu spiegeln und zu hinterfragen.“

## Gesprächstechnik: Strukturieren

„Wichtig ist, dass die Beraterin diesen roten Faden aufnimmt. Ich z. B. komme vom Hölzchen aufs Stöckchen; und dann immer wieder gefasst werden und dann will man aber in diese Richtung, wo ist der Faden hin. Das ist eine Qualität, die muss vorhanden sein. Also immer wieder einen auf den Pfad führen, aber trotzdem sensibel.“

Über die Anwendung von Gesprächstechniken hinaus wird von den Teilnehmenden festgestellt, dass Kenntnisse über und die Umsetzung von Methoden einen gewissen Stellenwert in der Beratung hat.

„Der Beratende muss ein Stück weit Methoden an der Hand haben, eine Idee haben: Mit welcher Methode kann ich auch Dinge herausarbeiten? Ein kleines Portfolio an Methoden in petto zu haben ist durchaus hilfreich, weil Menschen einfach auf unterschiedliche Methoden reagieren oder unterschiedlich auf Methoden reagieren oder es für bestimmte Themen einfach leichter ist.“

Methoden werden als unterstützend eingeordnet, sie erleichtern den Prozess und ermöglichen unterschiedliche Zugänge je nach Beratungsteilnehmer\*in:

„Handwerkszeug sind Ideen, wie man sich Fragestellungen nähert, wie man die aufbereitet und auch nicht nur reden. Gerade für mich fand ich das auch total klasse, dass die Beraterin diverse Methoden hatte bis hin zu irgendwelchen Postkarten, die sie mitgebracht hat und wo ich wirklich nur visuell, vom Gefühl her welche zu bestimmten Fragestellungen nehmen sollte und wir daran also noch mal ganz andere innere Felder angesprochen haben und Antworten bekommen haben.“

Inbesondere visuelle Methoden kommen jenen Teilnehmenden entgegen, die sich durch Symbole, Metaphern und geschriebene Worte besser ausdrücken können. Mittels Bildern kann in schwierigen Entscheidungssituationen das „Bauchgefühl“ herausgearbeitet werden; auch schafft Visualisierung häufig Klarheit und verdeutlicht Lösungsmöglichkeiten. Sowohl die Arbeit mit Bildern als auch die Visualisierung von gesprochenen Inhalten an Flipchart oder Pinnwand wird von Teilnehmenden als hilfreich hervorgehoben:

„Ich kann sagen, dass ich diese drei Methoden – Lebensprofil und Lerngeschichte, Ziellandkarte und Rollenreflexion – besonders großartig fand, weil nicht nur die Reflexion erfolgt ist, sondern auch eine Visualisierung, die sich mir auch eingepägt hat. Wo ich hinterher auch nochmal auf das Foto geguckt habe und gesagt habe: Was ist hier jetzt passiert, wo bin ich denn?“

Als weitere kognitive Ressource benennen die Teilnehmenden Kenntnisse über Organisationen und die Arbeit einer betrieblichen Interessenvertretung:

„Wichtig war auch mit dieses Verständnis, was die Beraterin von der Situation einer Betriebsrätin und einer Arbeitenden in einer Organisation hatte, dass ich das Gefühl hatte sie kennt Betriebsratsarbeit, sie kennt sich mit den Fallen aus und sie kennt sich mit den Aufgaben aus, sie weiß um die Rolle.“

Das hier benannte Wissen umfasst nicht die speziellen Branchen der Teilnehmenden, sondern die generelle Arbeit von betrieblichen Interessenvertretungen, von Organisationsdynamiken und von unterschiedlichen Übergangskonstellationen. Das Wissen und das Verstehen bestimmter Situationen sowie das Anbieten von Erklärungsansätzen setzt eine Feldkompetenz im Bereich der betrieblichen Interessenvertretung bei den Beratenden voraus.

Die dargestellten Kompetenzen, Einstellungen, Haltungen und kognitiven Ressourcen professioneller Beratung werden als Grundlage für die Berufsweg- und Übergangsberatung mit betrieblichen Interessenvertreter\*innen vorausgesetzt. Dies geht davon aus, dass die im Feld tätigen Berater und Beraterinnen über eine entsprechende Ausbildung verfügen. Dieses Manual liefert zusätzliche Anregungen und Handwerkszeug speziell für die Berufsweg- und Übergangsberatung mit dieser Zielgruppe.

Nur mit einem entsprechenden Beratungsverständnis ist gewährleistet, dass die in [Kapitel 2](#) dargestellten Methodenzusammenstellungen nicht nach Plan abgearbeitet, sondern stimmig zu Zielen und Anliegen der Teilnehmenden, Kontext und Rahmenbedingungen eingesetzt werden.

Für die Anwendung der im [Anhang](#) ausführlich beschriebenen Methoden werden die beraterischen Basiskompetenzen vorausgesetzt und jeweils zusätzlich erforderliche Kompetenzen und Wissen extra benannt.



ratung ist stärker auf Handlungsproblematiken in der Gegenwart gerichtet und daher an aktuellen Anliegen orientiert. Dennoch kann man auch hier von sinnvollen Bausteinen sprechen, die im Beratungsverlauf platziert werden können.

Im Folgenden werden für beide Formate – Berufsweg- und Übergangsberatung – Ergebnisse zu Ablauf und Aufbau des Beratungsprozesses dargestellt, allgemein und anhand von Fallbeispielen. Als weiteres Format werden in diesem Kapitel Gruppen- und Gremienworkshops beschrieben. Eine ausführliche Darstellung der Methoden erfolgt im [Anhang](#). Die hier dargestellten Verläufe und Methoden-Zusammenstellungen basieren auf den im Projekt Spurwechsel durchgeführten Beratungen. Alternativ sind – je nach Beratungshintergrund, Anliegen der Teilnehmenden und Übergangsphase – andere Methodenbausteine möglich.

## 2.1 Berufswegberatung

Als Berufsweg- bzw. Laufbahnberatung werden hier die Beratungsprozesse bezeichnet, in denen das Thema Berufsbiografie allgemeiner besprochen wird. Übergänge werden antizipiert und, soweit möglich, vorbereitet; sie stehen aber nicht in planbarer Zukunft an. Dies hat vor allem für diejenigen Mitglieder Bedeutung, die freigestellt sind und/oder spezifische Funktionen im Gremium innehaben und dies auf absehbare Zeit beibehalten wollen. Dennoch sind sie abhängig von Wahlergebnissen und damit stets besorgt hinsichtlich der Frage: Was passiert, wenn sie nicht wiedergewählt werden? Diesen Teilnehmenden geht es darum, einen Plan B zu entwickeln und langfristig vorzusorgen. Oder sie stellen sich vor, dass sie in zwei bis drei Amtszeiten eine andere Tätigkeit ausüben und möchten dafür vorbereitet sein. In den durchgeführten Beratungsprozessen traf dies vor allem auf die jüngeren Mitglieder zu.

Beratungsanliegen der Teilnehmenden waren beispielsweise:

- berufliche Entwicklung in und außerhalb der betrieblichen Interessenvertretung
- eigene (fachliche) Weiterentwicklung
- Freiheit, auszusteigen: berufliche Alternativen entwickeln
- Wo will ich hin? Prioritätenliste und Ziele klären
- berufliche Perspektiven konkretisieren
- berufliche Möglichkeiten ausloten: Welche Voraussetzungen braucht man dafür?

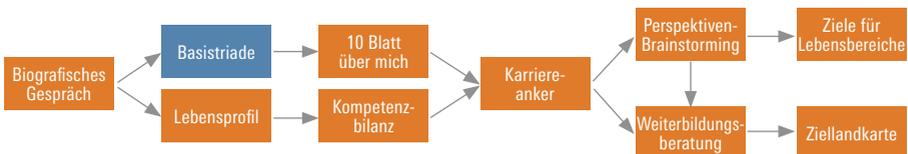
- Welche Weiterbildung macht Sinn?
- Weiterbildungsmöglichkeiten und Studienzugang klären
- Sicherheit gewinnen: Was sind „wirklich“ meine Kompetenzen?
- für zukünftige Bewerbungen gut aufstellen
- Welche Umsetzungsschritte sind nötig?

Diese Anliegen sind vor allem in die Zukunft gerichtet und darauf, was jemand gegenwärtig tun kann, um die Zukunft vorzubereiten. In den durchgeführten Beratungsprozessen hat sich ein Ablauf bewährt, der in **Abbildung 4** mit den verwendeten Methoden und jeweiligen Alternativmethoden dargestellt ist.

Ausgangspunkt ist bei allen Beratungsprozessen das Sondierungsgespräch. Es ist als biografisches Gespräch angelegt und dient der Datenerhebung und Datensammlung. Mit dem Lebensprofil ist ein ausführlicher und strukturierter Blick in Vergangenheit angelegt. Diese biografische Analyse erhebt Etappen und Tätigkeiten auch neben dem Berufsweg (z. B. ehrenamtliches Engagement und Familienarbeit) und bilanziert im Überblick jeweils Gelerntes. Alternativ dazu ist eine aktuelle Standortbestimmung zu Profession, Funktion und Person mit der Basistriade möglich. Diese Arbeit ist stärker im Hier und Jetzt verortet und kann bei unklaren Beratungsanliegen die unterschiedlichen Aspekte und Zusammenhänge klären. Auf Basis des Lebensprofils ist die Kompetenzbilanzierung ein lohnendes, aber auch zeitaufwändiges Verfahren. Nach einer umfassenden Tätigkeitsanalyse stehen eine Kompetenzübersicht und ca. acht belegte und beschriebene Kompetenzen zur Verfügung. Wenn der zeitliche Aufwand hierfür nicht im Verhältnis zum Anliegen steht bzw. praktisch nicht möglich ist, bietet sich alternativ die Methode 10 Blatt über mich an. Ziel ist dabei, sich vor allem eigene Stärken bewusst zu machen und zu reflektieren.

Abbildung 4

### Methodenübersicht Berufswegberatung



Quelle: Eigene Darstellung. Die rot unterlegten zentralen Methoden sind im Anhang ausführlich beschrieben. Die blau unterlegte Methode ist dort kurz aufgeführt und mit weiteren Verweisen belegt.

Mit der Erhebung und Reflexion der eigenen Karriereanker können die vorhandenen Kompetenzen und Stärken in eine umfassendere Orientierung eingebunden werden. Dabei wird deutlich, welche Aspekte für den weiteren beruflichen Weg eine wichtige Bedeutung haben und berücksichtigt werden sollten, z.B. Sicherheit, Selbstbestimmung oder Fachlichkeit. Bis hierhin ist der Beratungsprozess überwiegend von Selbstreflexion und -erkenntnis geprägt. Mit diesem Wissen über sich selbst können mögliche berufliche Perspektiven in einem Perspektiven-Brainstorming entwickelt bzw. besprochen werden und ggf. in einer Weiterbildungsplanung Möglichkeiten recherchiert oder vorgestellt werden. Abschließend werden Ziele für die unterschiedlichen Lebensbereiche formuliert oder/und eine Ziellandkarte mit Hindernissen, Ressourcen und Umsetzungsschritten erarbeitet.

Dieser idealtypische Beratungsverlauf wird nachfolgend an einem Fallbeispiel aus dem Projekt Spurwechsel konkretisiert und verlebendigt. Damit werden einerseits Parallelitäten verdeutlicht, andererseits die fortlaufende Prüfung der Stimmigkeit und Anpassung von Vorgehen und Methoden.

### **Fallbeispiel Berufswegberatung**

Ein seit fünf Jahren freigestellter Betriebsratsvorsitzender (39 Jahre) möchte in der Beratung Alternativen zum Amt entwickeln und vorbereiten sowie Weiterbildungsmöglichkeiten klären. Trotz Stress, den die Funktion des Vorsitzes mit sich bringt, hat er viel Freude an der Arbeit und möchte diese weiterhin ausüben. Er hat jedoch Zweifel, ob er so oft wiedergewählt wird, um bis zur Rente zu kommen. Eine unvorbereitete Abwahl macht ihm Sorge, aber er sieht momentan keine machbaren beruflichen Alternativen. Vor der Freistellung arbeitete er nach einer Berufsausbildung in der Produktion. Er hat sich in der Betriebsrattätigkeit weiterentwickelt und möchte diese Entwicklungsperspektive weiterhin verfolgen. Eine Rückkehr an seinen früheren Arbeitsplatz kann er sich nicht vorstellen. Nach dem Sondierungsgespräch und der Anliegenerhebung wurde die Durchführung einer Kompetenzbilanzierung vereinbart, da auf dieser Basis sowohl eine Weiterbildungsplanung als auch die Entwicklung beruflicher Alternativen erfolgen kann. Der Beratungsprozess startete daher mit dem Lebensprofil.

#### **Erstes Beratungsgespräch: Lebensprofil (vgl. Anhang 2)**

Der Teilnehmende visualisierte am Flipchart Lebensetappen und -felder unter der Fragestellung: Was hat dazu beigetragen, dass du der geworden bist, der du heute bist? Der Blick zurück in die Vergangenheit bildet einen Aus-

gangspunkt für den Entwurf einer möglichen Zukunft. In einem zweiten Schritt wurde herausgearbeitet, was in den Lebensfeldern jeweils gelernt wurde. Es wurde deutlich: Der erlernte Beruf hat weniger Bedeutung als die jeweiligen Arbeitsbedingungen und politisches bzw. gewerkschaftliches Engagement spielen eine wesentliche Rolle in der Biografie. Seine Erkenntnis aus dem Gespräch lautet: „Es gibt mehrere rote Fäden in meinem Leben. Unterschiedliche Ereignisse in unterschiedlichen Lebensphasen formten mich. Es ist noch Platz für mehrere Etappen in meinem Leben.“ Für die folgende Kompetenzbilanz bekam der Teilnehmende den Auftrag, das Arbeitsblatt zu den Tätigkeitsfeldern selbständig auszufüllen.

### **Zweites Beratungsgespräch: Kompetenzbilanz (vgl. Anhang 3)**

Die Tätigkeitsfelder und absolvierten Weiterbildungen wurden anhand des Arbeitsblattes besprochen sowie Tätigkeitsbereiche für die Fertigkeiten-Analyse ausgewählt. Relevant waren die Tätigkeitsbereiche „Sitzungsleitung“, „Beratung“, „Betriebsvereinbarungen initiieren und verhandeln“, „Betriebsversammlung organisieren und durchführen“. Exemplarisch wurde eine Fertigkeiten-Analyse zum Bereich Sitzungsleitung durchgeführt (vgl. [Abbildung 5](#)) mit der Grundfragestellung: Was genau musst du können/wissen/beachten, um die Sitzungsleitung zu übernehmen?

Die Erkenntnis des Teilnehmenden nach der Beratung war, „dass man im Unterbewusstsein mehr kann als einem bewusst ist und dass ich viel theoretisches Wissen praktisch umsetze.“

Die Fertigkeiten-Analysen zu den weiteren Tätigkeitsbereichen sollte selbständig in Eigenarbeit durchgeführt werden.

### **Drittes Beratungsgespräch: Fortsetzung Kompetenzbilanz (Fertigkeiten-Analyse) und Perspektiven-Brainstorming (vgl. Anhang 6)**

Aufgrund von Zeitmangel, aber auch weil die selbständige Fertigkeiten-Analyse zu schwierig war, hat der Teilnehmende nicht allein weitergearbeitet. Daher wurden zunächst die einzelnen Schritte der Fertigkeiten-Analyse sowie die Sinnhaftigkeit des Aufwandes noch einmal intensiv besprochen (vgl. [Anhang 3](#)). Das Ergebnis: Der Teilnehmende erklärte sich neu motiviert bereit, bis zum nächsten Treffen in begrenztem Umfang selbständig an der Fertigkeiten-Analyse weiterzuarbeiten. Im Rahmen des laufenden 3. Beratungsgesprächs führte die Beraterin mit dem Teilnehmer ad hoc ein Brainstorming zu möglichen Perspektiven durch und erörterte deren Chancen und Risiken. Neben konkreten beruflichen Perspektiven kristallisierten sich allgemeine Eckpunkte einer geeigneten Tätigkeit heraus:

## Fertigkeiten-Analyse Sitzungsleitung

### Sitzungsleitung

- alle auf aktuellen Wissensstand bringen, möglichst ohne Wertung
- Wille des Gremiums erfragen: Diskussionsleitung
- Klärung der Mehrheiten: Blitzlicht → Disziplin
- Verbindlichkeiten herstellen: Nachfragen, Termine setzen → Disziplin
- Strategien entwickeln: Ziele herausarbeiten, Verhandlungsmandat
- bewusster Umgang mit der eigenen Macht
- Strategie umsetzen: Zwischenziele prüfen und Ziel überprüfen, ggf. Strategie anpassen
- Moderation: Erteilen und Entziehen des Wortes (Melden, Rednerliste)
  - Notieren der wichtigen Punkte → Fazit ziehen
  - Umgangsregeln einfordern, auf Disziplin achten
  - Diskussion auch laufen lassen
  - Prozess strukturieren, inhaltliche Zurückhaltung
- inhaltlich: rechtliche Aspekte
- auf Einhalten der GO achten
- Gespür für die Einzelnen
- Arbeitstechniken beherrschen: kennen + einsetzen und erklären + motivieren können
- ruhiges und sicheres Auftreten
- Fragen stellen/nachfragen
- gute Vorbereitung → nur 60 % der Zeit verplanen
- Pausen individuell gestalten
- Gruppendynamik (informelle Gruppen) beachten
- Menschenführung und demokratisches Grundverständnis

Quelle: Dokumentation aus der Beratung

- Ideen und Visionen umsetzen
- Strategien entwickeln
- gemeinsam mit anderen gestalten können
- Verantwortung übernehmen

Diese Eckpunkte führten den Teilnehmenden gedanklich in Richtung Führungsfunktion, weniger in Richtung Fachumstieg. Vor dem Hintergrund dieser Wunschperspektive resümierten wir, welche Fähigkeiten und welches Wissen schon vorhanden sind und welche Entwicklungsfelder sich ergeben. Erste Ideen für mögliche Weiterbildungen wurden entwickelt und ihre Realisierbarkeit erörtert. Aus dem Gespräch gewann der Teilnehmende die Erkenntnis: „Ich möchte noch was erreichen! Einige Kenntnisse und Fähigkeiten habe ich schon.“

Im dritten Beratungsgespräch wurde die Blickrichtung aus der Vergangenheit (Fertigkeiten-Analyse) in die Zukunft (berufliche Perspektiven) gewechselt, um anhand dieser Erkenntnisse zu entscheiden, welche künftigen Tätigkeitsbereiche fokussiert werden. Abschließend vereinbarten wir daher für die selbstständige Bearbeitung der Fertigkeiten-Analyse den Tätigkeitsbereich „Betriebsvereinbarungen initiieren und verhandeln“.

#### **Viertes Beratungsgespräch: Fortsetzung Kompetenzbilanz (Fertigkeiten analysieren und bewerten) und Weiterbildungsplanung (vgl. Anhang 7)**

Die Eigenarbeit des Teilnehmenden zum Tätigkeitsbereich „Betriebsvereinbarungen initiieren und verhandeln“ wurde besprochen, reflektiert und ergänzt. Anschließend stellte die Beraterin die Bewertungsskala für die Fertigkeiten vor. Diese wurden zusammengefasst und mit unterstützenden Fragen bewertet. Diese sortierende Arbeit hatte einen klärenden Effekt. Der Teilnehmende resümiert: „Begriffe zusammenfassen, gruppieren und Fähigkeiten zuordnen, durch dieses Clustern wird die Sichtweise geändert.“

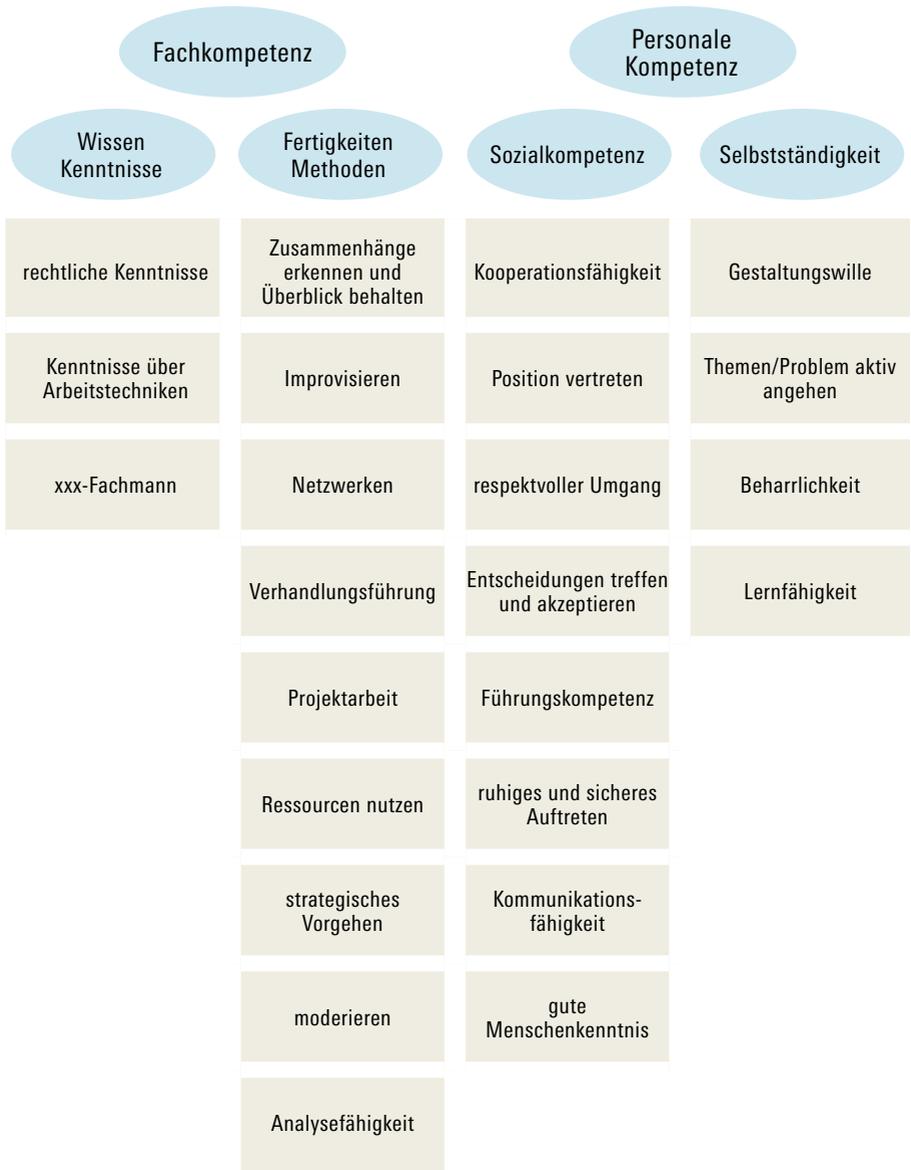
Wegen der familiären und betrieblichen Situation des Teilnehmenden wurde vereinbart, dass die Beraterin die unterschiedlichen Bewertungen bis zum nächsten Termin bündelt, um sie für die weitere Bilanzierung nutzen zu können.

Aufgrund der begonnenen Weiterbildungsplanung hatte der Teilnehmende sich zu Weiterbildungsstudiengängen informiert. Wir erörterten unterschiedliche Zulassungsmöglichkeiten für Studiengänge, Anerkennungsmöglichkeiten von bisherigen Seminaren und verabredeten weitere Rechercheaufträge.

#### **Fünftes Beratungsgespräch: Abschluss der Kompetenzbilanz (Bilanzieren und Ordnen) (Anhang 3)**

Den letzten Schritt der Kompetenzbilanzierung bildete das Zusammentragen der Kompetenzen auf der Grundlage der Fertigkeiten-Analyse, der bilan-

## Überblick Kompetenzen



zierten Fertigkeiten (vgl. Anhang 23) und des Lebensprofils. Die auf Karten festgehaltenen Kompetenzen wurden gemeinsam nach den Säulen des deutschen Qualifikationsrahmens sortiert (vgl. Abbildung 6). Anschließend wurde besprochen, was diese Kompetenz-Übersicht für die vorher gesammelten Perspektiven bedeutet und welche Entwicklungsfelder dadurch deutlich werden. Die Einsicht des Teilnehmenden daraus war: „Personale Kompetenz habe ich mehr als erwartet. Bei der Fachkompetenz sind viele Fertigkeitensmethoden da, aber bei Wissen/Kenntnis fehlt mir was!“

#### Sechstes Beratungsgespräch: Karriereanker (vgl. Anhang 5) und Ziellandkarte (vgl. Anhang 9)

Im letzten Beratungsgespräch schätzte der Teilnehmende seine Karriereanker ein. Dieses Ergebnis wurde mit dem Fragebogenergebnis zu den Karriereankern verglichen und besprochen. Seine bisherige Einschätzung aus dem Beratungsprozess wurde dadurch bestätigt und gefestigt – seine wichtigsten Karriereanker waren „Lebensstilintegration“, „Managen und Führen“ und „Dienst und Hingabe für eine Idee oder Sache“. Der Wunsch, eine Führungsposition anzustreben, geht für ihn einher mit dem Nachholen eines Studienabschlusses. Für ihn würde dies auch die Wissenslücke aus der Kompetenzbilanz schließen, die er vor allem auf ökonomische Kenntnisse bezieht. Diese würden ihm in seiner jetzigen Funktion als Betriebsratsvorsitzender nützen und könnten den Weg für eine spätere Führungsfunktion bereiten.

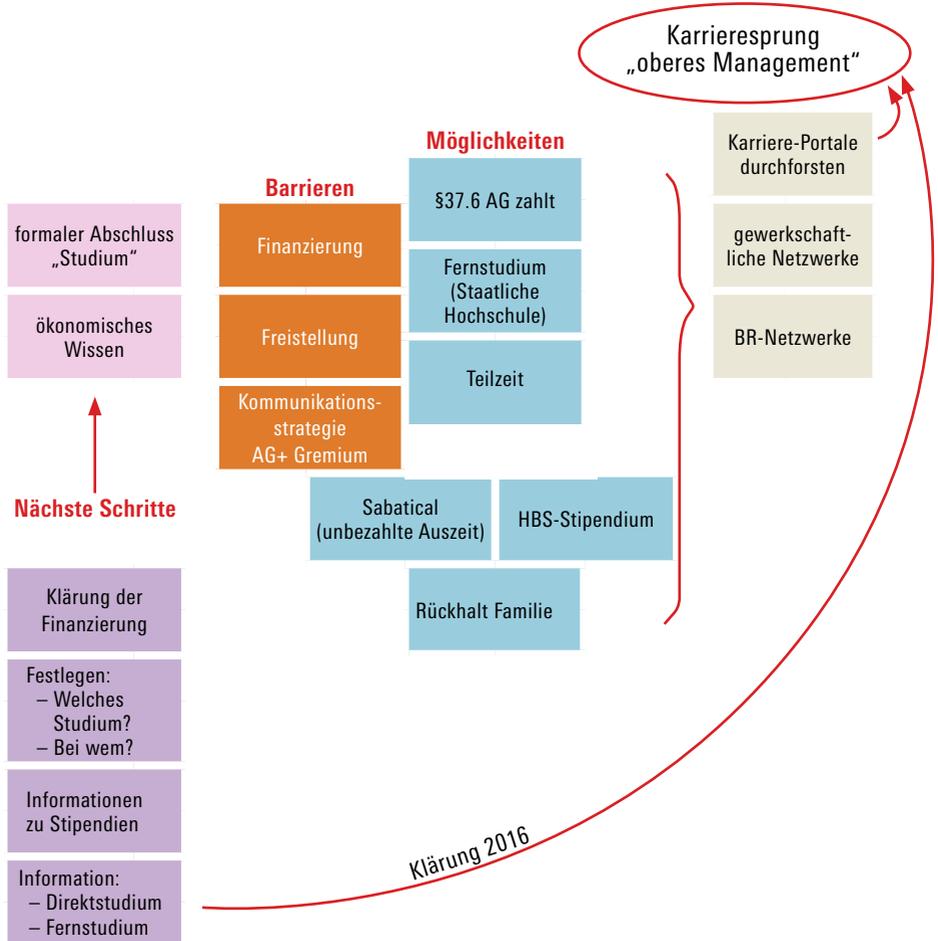
Diese gereifte Idee konkretisierten wir abschließend in einer Ziellandkarte (vgl. Abbildung 7). Auf Karten wurden die nächsten Rechenschritte festgehalten; ebenso die Barrieren und Möglichkeiten, die geklärt werden müssen, um das Ziel eines Studienabschlusses anzugehen. Die Vision dazu ist der Karrieresprung ins Management.

Für den Teilnehmenden hat sich damit geklärt, wie eine Perspektive aussehen kann. Er beschreibt als Hauptergebnis, das „Zusammenfügen von den einzelnen Themen zu einer Strategie, wie eine Weiterentwicklung möglich ist. Es ist gut zu wissen, wie die nächsten Schritte aussehen.“

Im evaluierenden Interview resümiert der Teilnehmer den Beratungsprozess:

„Für mich war es wichtig, dass es Perspektiven gibt. Wichtig war auch: Was für Qualifikationen habe ich? Ich habe mehr Kompetenzen als mir bewusst war. Dies hat dazu geführt, dass ich jetzt Sachen bewusster einsetze. Viele Bildungssachen habe ich schon gemacht, aber wenig zertifiziert. Was auch hochinteressant war: Wie bin ich denn zu dem Punkt gekommen? Was waren denn Auslöser in der Vergangenheit, die mich dahin gebracht haben, wo ich jetzt

Ziellandkarte



Quelle: Dokumentation aus der Beratung

bin? Und dann auf dieses Fundament aufzubauen. Wo kann es denn hingehen? Das war für mich, wie als hätte man Jalousien hochgezogen. Ich habe eine konkrete Perspektive und weiß jetzt auch, wo meine Schwerpunkte liegen bezüglich der Karriereanker. Ich sage: Ich möchte zwar eine Führungsrolle spielen, aber Familie ist für mich auch sehr viel Wert. Das ist jetzt für mich

klarer geworden. Es ist auch klar geworden, dass ich von der Qualifikation her studieren gehen könnte und jetzt kommt es drauf an, dass ich rauskriege: Wo will ich hin? Und danach die Studiengänge auszusuchen. Und zu klären: Wie kann ich studieren? Es gibt da verschiedene Möglichkeiten. Es gibt mittlerweile gewerkschaftliche Studiengänge, die über den Arbeitgeber finanziert werden könnten.“

In der Darstellung werden neben Klärungen und Erkenntnissen auch offene Punkte deutlich. Die Weiterbildungsplanung könnte an dieser Stelle in eine Studienberatung übergehen. Gerade für Betriebs- und Personalräte, die keinen Studienabschluss haben, ist der Studiengang-, Zulassungs- und Anerkennungs-Dschungel noch schwieriger zu erfassen. Hier zeigt sich ein großer Beratungsbedarf, den die universitären Studienberatungen nur begrenzt abdecken (können). Im Rahmen des Projekts konnte diese Beratung nicht weiter geleistet werden. Es empfiehlt sich, ein institutionalisiertes Beratungsangebot durch die gewerkschaftlichen Bildungsträger aufzubauen (vgl. Hocke/Neuhof 2018).

## 2.2 Übergangsberatung

Als Übergangsberatung werden Beratungsprozesse bezeichnet, in denen der oder die Teilnehmende sich aktuell in einem Übergang befindet oder ein Übergang in absehbarer Zukunft gewollt oder ungewollt ansteht. Für die Beratung im Rahmen des Projektes Spurwechsel waren folgende Übergänge relevant:

- Übergang vom nichtfreigestellten Betriebsrats-/Personalratsmitglied in eine Freistellung mit Funktionsübernahme im Gremium
- Übergang vom freigestellten Mitglied in eine Funktion als Vorsitzende\*<sup>r</sup> bzw. Stellvertreter\*<sup>in</sup>
- Übergang aus der Freistellung in eine betriebliche Funktion

Die ersten beiden Übergangssituationen werden nachfolgend als Übergänge im Gremium bezeichnet; sie finden sozusagen innerhalb der Interessenvertretungslaufbahn statt.

Die Übergangsberatung ist deutlich stärker als die Berufswegberatung auf die Bewältigung aktueller Situationen und auf die Antizipation und Vorbereitung unmittelbar anstehender Situationen gerichtet. Daher findet die Arbeit eher im Hier und Jetzt statt. Bei jedem Beratungsgespräch wird die aktuelle Situation kurz erhoben und nach Anliegen gefragt. Es kann sein,

dass durch die Entwicklungen im Alltag Situationen entstehen, die unmittelbar in der Beratung bearbeitet werden sollen. Gelingende Übergangsgestaltung heißt für die Funktion der Beratung: fördernde Begleitung, Reflexionsprozesse anregen, Vorbereitung und Entwicklung von Handlungsalternativen unterstützen.

Trotz der starken Anliegenorientierung bedarf es einer Planung für die im Sondierungsgespräch erhobenen und vereinbarten Beratungsziele. Es ist Aufgabe der Beraterin, Wächterin dieser Ziele zu sein. Die Entscheidung, ob ein aktuelles Anliegen bearbeitet oder weiter im vereinbarten Plan gearbeitet wird, fällt letztlich der oder die Teilnehmende.

Im weiteren Kapitel werden Methoden-Zusammenstellungen und ein Fallbeispiel vorgestellt a) für den Übergang innerhalb des Gremiums und b) für den Übergang zurück oder in eine neue betriebliche Funktion.

### **2.2.1 Übergangsentscheidung und Übergang innerhalb des Gremiums**

Im Rahmen des Projekts Spurwechsel gab es vier Grundkonstellationen zu Übergängen innerhalb des Gremiums:

- 1) Nicht bzw. teilfreigestellte Mitglieder wägen eine Freistellung mit oder ohne Führungsfunktion im Gremium ab.
- 2) Bereits freigestellte Mitglieder wägen die Übernahme von Vorsitz oder Stellvertretung ab.
- 3) Bereits Vorsitzende wägen ab, ob sie in einem neuen größeren Betriebsrat (bei Fusion) für die Funktion des Vorsitzenden wieder zur Verfügung stehen.

In diesen drei Konstellationen ist die Entscheidung noch offen, ob ein Übergang tatsächlich stattfindet. Bei der Beratung geht es um die Unterstützung beim Entscheidungsprozess.

- 4) Die Entscheidung für mehr Verantwortungsübernahme ist getroffen und der Übergang muss gestaltet werden.

In diesen Konstellationen ist die grundsätzliche Arbeit der Interessenvertretung bekannt. Es verändert sich die eigene Rolle und Funktion im Gremium. Beim Übergang in eine Freistellung kommt als wesentlicher Aspekt hinzu, dass die bisherige betriebliche Stelle zumindest für eine Zeit aufgegeben und ausschließlich Interessenvertretungsarbeit übernommen wird. Damit entsteht ein beruflicher Abschied und Neuanfang, den es zu bewältigen gilt.

Diese Entscheidung ist weitgreifend für die eigene Biografie. Die Teilnehmenden im Projekt Spurwechsel befanden sich überwiegend noch im Entscheidungsprozess. In Übergangskonstellationen äußerten sie insbesondere folgende Anliegen und Fragen:

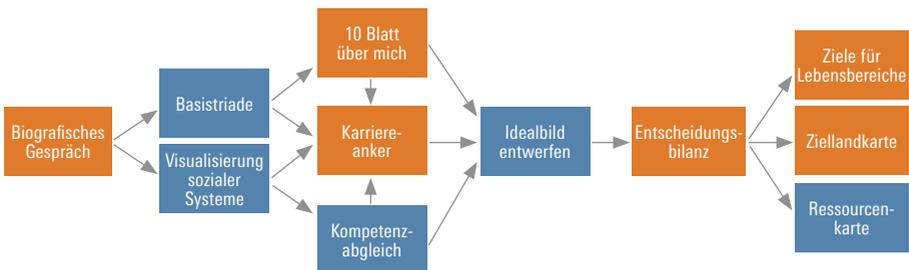
- den eigenen Anspruch an Führung klären
- Was reizt an der Funktion? Was schreckt ab?
- die eigene Rolle im Gremium finden
- Welche Erwartungen haben die anderen?
- Was sind meine Ansprüche und Wünsche?
- Was ist mir wichtig?
- Ziele formulieren und diese strategisch angehen

Insgesamt ging es in diesen Beratungsprozessen um Selbst- und Rollenklärung sowie darum, Entscheidungsprozesse bzw. einen gelingenden Übergang zu unterstützen. Die in den Übergangsberatungen verwendeten Methoden variieren stärker als bei der Berufswegberatung; dennoch lässt sich ein grober Ablaufprozess darstellen (vgl. [Abbildung 8](#)). Dieser Ablauf muss jedoch in jeder Beratung mit aktuellen Anliegen abgeglichen werden.

Ausgangspunkt ist auch bei diesen Beratungsprozessen das Sondierungsgespräch, das als *biografisches Gespräch* angelegt ist und der Datenerhebung und -sammlung dient. Einen Schritt zur Selbstklärung stellt die *Basistriade* dar, da eine aktuelle Standortbestimmung der persönlichen Biografie, der professionellen Karriere und der Laufbahn erfolgt. Die Ergebnisse dieser Ar-

Abbildung 8

### Methodenübersicht zum Übergang innerhalb des Gremiums



Quelle: Eigene Darstellung. Die rot unterlegten zentralen Methoden sind im Anhang ausführlich beschrieben; die blau unterlegten Methoden sind dort kurz aufgeführt und mit weiteren Verweisen belegt.

beit sind ein Aspekt der Entscheidungsfindung, da deutlich wird, in welchem Bereich Entwicklungs- bzw. Veränderungsbedarf besteht und dies abgeglichen werden kann mit den Entscheidungsmöglichkeiten. Die *Visualisierung sozialer Systeme* dient stärker der Rollenklärung im Gesamtgefüge des Gremiums bzw. – je nach Größe des Gremiums – im Betriebsausschuss oder Vorstand. Es geht darum, die eigene Situation im sozialen System genauer zu erkennen und neue Handlungsmöglichkeiten zur Veränderung der Position zu finden. Dadurch können auch Chancen und Risiken einer Entscheidung besser abgeschätzt werden.

Mit der Methode *10 Blatt über mich* wird die Bewusstheit und Argumentationsfähigkeit über eigene Stärken und Kompetenzen gefördert. In einem weiteren Schritt wird bei einem *Kompetenzabgleich* erhoben, welche Kompetenzen die Teilnehmenden der neuen Funktion idealerweise zuschreiben und welche davon sie bei sich selbst sehen. Es werden Entwicklungsfelder in Bezug auf die neue Rolle bzw. Funktion besprochen und mögliche Maßnahmen zur Aneignung der Kompetenzen erörtert. Die Erhebung und Reflexion der eigenen *Karriereanker* arbeitet Werte und Maßstäbe für die Berufslaufbahn heraus und bildet damit einen wichtigen Teil der Entscheidungsfindung. Denn die Entscheidungsoptionen können an den eigenen Werten und Maßstäben geprüft werden.

Der *Entwurf eines Idealbildes* macht eigene Ideen und Vorstellungen zur Gestaltung der neuen (potenziellen) Rolle und des Umfeldes deutlich: Wie soll die zukünftige Situation idealerweise aussehen? Anhand dieser Vorstellungen können entsprechende Gestaltungsideen entwickelt, Hürden und Wahrscheinlichkeiten abgeschätzt sowie die Frage geklärt werden: Welche Kompromisse sind möglich? Ab wann erscheint eine Entscheidungsoption nicht mehr attraktiv?

Die bisherigen Selbst- und Rollenreflexionen bieten dann die Grundlage für eine *Entscheidungsbilanz*. Es werden Vor- und Nachteile der jeweiligen Entscheidungsoptionen für sich und für andere zusammengetragen. Diese kognitive Bilanz kann durch eine emotionale Bilanz ergänzt werden. Damit ist die Entscheidung auf eine breite Basis unterschiedlicher Aspekte gestützt.

Abschließend erfolgt der Blick in die Zukunft durch die Formulierung von Zielen – allgemeiner *Ziele für unterschiedliche Lebensbereiche* und/oder eines konkreten Ziels (Umsetzung der Entscheidung) mit Ressourcen und Hindernissen in Form einer *Ziellandkarte*. Für eine perspektivisch gute Aufstellung kann es sinnvoll sein, die eigenen Ressourcen mittels der *Ressourcenkarte* zu reflektieren und zu aktivieren. Dieser allgemeine Ablauf wird nachfolgend an einem Fallbeispiel konkretisiert.

## **Fallbeispiel Entscheidungsberatung zu Übergang in Vorsitz/ Stellvertretung**

Die langjährige Betriebsrätin (49 Jahre), die aktuell mit 50 Prozent teilfreigestellt ist, beschäftigte sich seit einiger Zeit mit der Frage, ob sie perspektivisch Führungsverantwortung im Betriebsratsgremium übernehmen will. Zur Betriebsratswahl 2018 gehen in ihrem Gremium Vorsitz und Stellvertretung in den Ruhestand. Unklar ist ihr auch, was die anderen Betriebsratsmitglieder von ihr als langjährigem Mitglied erwarten. Im Sondierungsgespräch wurde deutlich, dass sie sich hin- und hergerissen fühlt, ob sie auf eine Nachfolge hinarbeiten möchte oder nicht. Sie wollte in der Beratung mehr Klarheit für eine Entscheidung gewinnen, ihre eigenen Ansprüche, ihre Wünsche und mögliche Erwartungen der anderen klären.

### **Erstes Beratungsgespräch: Visualisierung sozialer Systeme (vgl. Anhang 12)**

Der erste Schritt bestand in einer Bestandsaufnahme der aktuellen Beziehungen im Gremium und der Verortung der Teilnehmenden darin. Die Visualisierung am Flipchart wurde im intensiven Gespräch entwickelt. Ziel dabei war es, ihre Rolle und ihre Beziehungen im Gremium zu reflektieren, indem zugewandte und konflikthafte Beziehungen sowie Koalitionen sichtbar gemacht wurden. Die Analyse der Ist-Situation in Bezug auf die Rolle der Teilnehmerin stand damit vor der Selbstreflexion und bildete den Ausgangspunkt für Handlungsoptionen. Die Analyse diente auch dem Situationsverständnis der Beraterin, um den weiteren Prozess abstimmen zu können. In dieser Arbeit wurde deutlich, dass die Teilnehmende eher eine integrative Rolle im Gremium innehat und wenig machtstrategisch agiert. Ihre Erkenntnis lautete: „Es gibt möglicherweise noch andere Verbündete als ursprünglich gedacht.“

### **Zweites Beratungsgespräch: Karriereanker (vgl. Anhang 5)**

Im zweiten Beratungsgespräch stand mit den Karriereankern stärker die Selbstreflexion im Fokus. Im Gespräch priorisierte die Teilnehmende die Karten mit den Karriereankern. Anschließend verglichen wir die Selbsteinschätzung mit den Ergebnissen des Fragebogens. Die Teilnehmende fühlte sich dadurch bestätigt: „Ich bin beeindruckt, dass die Auswertung des Fragebogens mit meiner Auswahl der Karriereanker-Karten übereinstimmt.“ Wir stellten die ermittelten Karriereanker in Bezug zu ihrer aktuellen Situation und besprachen, welche Bedeutung die Anker in den unterschiedlichen Zukunftsszenarien hätten. Das Ziel hierbei war: Werte und Prioritäten in Bezug

auf ihre berufliche/ehrenamtliche Entwicklung zu klären, damit diese bei der Entscheidung berücksichtigt werden können. Es kam als Ankerkombination heraus: „Dienst und Hingabe für eine Idee oder Sache“, „Fachliche Kompetenz“ und „Lebensstilintegration“. Die Frage, inwiefern diese Anker bei einer Funktionsübernahme von Vorsitz und Stellvertretung gelebt oder ausgebaut werden können, machte deutlich, dass

- die Lebensstilintegration schwieriger würde,
- die fachliche Kompetenz ausgebaut werden könnte und
- der Wertebezug (Dienst und Hingabe) möglich wäre, wenn sie die Zusammenarbeit im Gremium nach ihren Vorstellungen gestalten könnte.

Wenn sie in ihrer aktuellen Funktion im Gremium bleibt, fehlt ihr jedoch die fachliche Weiterentwicklung – hierzu müsste sie sich auf ein neues Thema spezialisieren. Daher entstand die Überlegung, mögliche Weiterbildungen zu recherchieren, um dieses Thema später im Gremium zu besetzen.

### **Drittes Beratungsgespräch: Idealbild entwerfen**

Aufgrund des deutlichen Wertebezugs bei den Karriereankern beschäftigten wir uns im dritten Beratungsgespräch mit der Frage: Wie stellt sich die Teilnehmende die Gestaltung der Vorsitzenden-Funktion im Idealfall vor? Ihre Vorstellungen dazu wurden auf Karten festgehalten (vgl. [Abbildung 9](#)) und anschließend sortiert: Was davon ist elementar? Was gehört zusammen? Was hängt zusammen?

Besonders wichtig waren ihr das Vertrauen in dem Tandem aus Vorsitz und Stellvertretung sowie die Zusammenarbeit im Betriebsratsteam im Sinne von Aufgabenteilung, gemeinsamer Entscheidungsfindung und Wissenstransfer. Nach ihren Vorstellungen würde die aktuelle Betriebsratsarbeit stärker demokratisiert werden. Unter anderen Bedingungen kann sie sich nicht wirklich vorstellen, diese Funktion auszuüben. Als Eigenarbeit verabredeten wir daher das Verfassen einer Rede für eine mögliche Kandidatur aus den gesammelten Aspekten. So könnte die Teilnehmende ihre Vorstellungen vertreten und den anderen Mitgliedern transparent machen, wofür sie steht. Ziel dieser Arbeit war es, ihren Anspruch und ihre Idee von Führung im Betriebsrat zu verdeutlichen und kommunizierbar zu machen. Ihr Fazit dazu lautete: „Ich bekomme die Bestätigung, dass ich ein harmoniebedürftiger Mensch bin und mich mit Konkurrenz und Konflikten schwer tue. Dennoch bleibt die Tür, diesen Weg zu gehen, offen.“

### Idealbild entwerfen



Quelle: Dokumentation aus der Beratung (anonymisiert)

### Viertes Beratungsgespräch: Kompetenzabgleich (vgl. Anhang 12)

Anschließend an ihr Idealbild stellte sich für eine Entscheidungsfindung nun die Frage nach den Potenzialen. In mehreren Schritten wurde das Thema Anforderungen und Kompetenzen erschlossen. Ausgehend von den Begriffen der Teilnehmenden sammelten wir zunächst die Kompetenzen und Fähigkeiten, die eine Betriebsratsvorsitzende aus ihrer Sicht braucht (vgl. [Abbildung 10](#)).

Anhand dieser Aufstellung besprachen wir die Fragen: Was davon kann sie gut? Wo liegen ihre Stärken? (vgl. [Abbildung 10](#), grüne Markierung) Was davon sind Entwicklungsfelder? (vgl. [Abbildung 10](#), rote Markierung) Um die Kompetenzbreite auszuweiten und mehr Facetten zu beleuchten, nutzten wir im nächsten Schritt mit Kompetenzen beschriftete Karten. Diese sollten von der Teilnehmenden danach sortiert werden, welche Kompetenzen für

---

**Kompetenzanforderungen an die bzw. den Betriebsratsvorsitzende\*n**

Fähigkeit zu integrieren und zu moderieren

Kompromissfähigkeit

natürliche Autorität  
(Glaubwürdigkeit, integer, Souveränität,  
Auftreten, parkettsicher)

Fachwissen: Gesetze: BetrVG,  
→ Betriebswirtschaftliches Verständnis

Frei verständlich reden können

Kritikfähigkeit: ausdrücken und annehmen

Sinn und Offenheit für Öffentlichkeitsarbeit

Ausdauer und Geduld

Überzeugungskraft:  
argumentieren, fachlich sicher

Politisch-strategische Fähigkeit  
→ (überlegt, Züge geplant,  
um ein Ziel zu erreichen)

Vorsitzende relevant sind und inwieweit sie sich selbst diese Kompetenzen zuschreibt. Aus diesem Gesamtbild der Kompetenzanforderungen und der Selbsteinschätzung wurden Schlussfolgerungen zu Stärken und Entwicklungsfeldern für die Funktion gezogen. Ziel war es, diese Selbstverortung als Prüfstein für die Entscheidungsfindung nutzen zu können. In dem Gespräch wurde deutlich, dass die Teilnehmende über die benötigten Kompetenzen verfügt. Jedoch bekamen dann die Fähigkeiten, die nicht gut ausgeprägt sind wie z. B. die Verhandlungspraxis, plötzlich einen größeren Stellenwert als die vorhandenen Fähigkeiten. Darin wurde für sie sichtbar: „Es gilt zu überlegen, was mich eigentlich hindert, und ob es eine Chance gibt, diese Hinderung zu beseitigen oder ob dann neue Hinderungsgründe aufkommen: Will ich können? Oder suche ich nach Gründen, warum es nicht geht?“

#### **Fünftes Beratungsgespräch: Entscheidungsbilanz (vgl. Anhang 11)**

Alle bisherigen Schritte beleuchteten unterschiedliche Aspekte auf dem Weg zur Entscheidungsfindung. Nach diesem umfassenden Selbst- und Rollenklärungsprozess können diese Aspekte in einer Entscheidungsbilanz gebündelt und noch erweitert werden. Das Fazit aus dem letzten Beratungsgespräch legte jedoch nahe, dass es noch weitere innere Aspekte gibt, die eine Entscheidung verhindern. Diesen inneren Anteilen eine Stimme zu geben, kann mit der Methode Inneres Teams gelingen. Deshalb schlug ich diese Möglichkeit der Weiterarbeit alternativ zur Entscheidungsbilanz vor. Die Teilnehmende kannte die Methode und hatte sie als durchaus emotionale Arbeit erfahren. Dies wollte sie in diesem Moment nicht und entschied sich für die Entscheidungsbilanz. Wir erhoben für sie und andere Betroffene die Vor- und Nachteile der Entscheidung, den Vorsitz bzw. die Stellvertretung anzustreben. Ihr Fazit daraus: „Es ist interessant zu schauen, welche Vorteile andere aus meiner Entscheidung ziehen könnten.“ Aufgrund der anfänglich längeren Überlegungen zur Weiterarbeit, wurden die anderen Entscheidungsoptionen in die letzte Beratung verschoben.

#### **Sechstes Beratungsgespräch: Entscheidungsbilanz (vgl. Anhang 11)**

Im letzten Beratungsgespräch setzten wir die Bearbeitung der Entscheidungsbilanz fort zu den Optionen „Mitglied mit 50 Prozent Freistellung“ (derzeitige Funktion wird beibehalten) und „Mitglied mit Ausschusssprecherin-Funktion und 100 Prozent Freistellung“. Die Ergebnisse zu den unterschiedlichen Optionen wurden jeweils auf Flipchartblätter geschrieben.

Dieses eher kognitive Abwägen hatte neben dem Zusammenführen der unterschiedlichen Aspekte für die Teilnehmende das Ziel, die eigenen und

die fremden Interessen zu trennen, um Erstere klarer erkennen zu können. Daran anschließend wurden die Flipchartblätter auf dem Boden ausgelegt. Die Teilnehmende stellte sich nacheinander darauf, um bei den einzelnen Optionen körperliche Reaktionen fühlen zu können. Dieses gefühlsmäßige Abwägen ergab Sorge und große Aufregung bei der Option „Vorsitz“; bei der Option „Mitglied bleiben“ eher Wohlfühlen, aber auch Bedauern. Sie schlussfolgerte daraus: „Es hilft sehr, sich gefühlsmäßig auf verschiedene Situationen einzulassen. Ich habe dadurch erfahren, dass ich meine inneren Stimmen auch achten und gnädiger mit mir umgehen sollte.“

Im evaluierenden Interview resümierte die Teilnehmerin die Ergebnisse und Wirkungen des Beratungsprozesses:

„Ich fühle mich in mir besser gestärkt. Der Anspruch an Führung ist für mich klarer geworden. Ich habe Lust auf Führung. Ich traue mir das zu. Aber: Ich habe nicht diesen unbedingten zwingenden Machtanspruch. Das ist das, was da für mich bei rausgekommen ist. Ich muss mich nicht mehr mit dem Gedanken quälen: Eigentlich solltest du das wollen und eigentlich wollen andere das von dir und du müsstest das jetzt auch wollen. Ich spüre jetzt weniger Druck auf mir Lasten; Entscheidungsdruck. Es gibt, wenn ich mein Idealbild betrachte, auch ganz erhebliche Anforderungen von mir an die Rolle. Ich würde versuchen, das wirklich anders aufzusetzen. Also ich würde es angehen, aber ich muss es nicht mehr. Ich habe nicht das Gefühl: Alle erwarten das von dir. Also ich fühle mich mit diesem Stand wohl.“

Der Klärungsprozess bewirkte, dass die Teilnehmerin nicht mehr das Gefühl hat, eine absolute Entscheidung in die eine oder andere Richtung fallen zu müssen, sondern die unterschiedlichen Aspekte differenzierter sehen kann. Diese Klarheit und die Stärkung ihrer eigenen Vorstellungen verleiht ihr eine Gelassenheit gegenüber sich selbst, aber auch gegenüber den möglichen Erwartungen anderer.

### 2.2.2 Übergang in eine betriebliche Funktion

Wenn freigestellte Mitglieder die Freistellung bzw. die Interessenvertretung verlassen wollen oder müssen, stellt sich die Frage: Wohin wechseln sie beruflich? Bei diesem Übergang sind unterschiedliche Berufswege möglich: in eine betriebliche Funktion (zurück an den ursprünglichen Arbeitsplatz, in eine neue Fach- oder Führungsfunktion) oder außerhalb des Betriebs, z. B. in die Selbstständigkeit oder hauptamtlich in die Gewerkschaft (vgl. Tietel/Hocke 2015). Zumeist ist jedoch zu Beginn des Übergangsprozesses noch gar nicht

klar, wohin der berufliche Weg gehen kann. Es ist sozusagen ein Übergang an eine noch unbekannte Stelle. Zum Teil wird aber auch ein Übergangsprozess in Gang gesetzt, weil eine interessante Stellenausschreibung vorliegt. Dann ist das Ziel des Übergangs bekannt und die Frage stellt sich: Geht man den Weg? Bekommt man die Stelle? Es wird dementsprechend davon ausgegangen, dass ein Übergang nicht erst mit konkreten Handlungen beginnt, sondern bereits mit der gedanklichen und emotionalen Beschäftigung damit. Denn schon dann ist eine Veränderung im Gange und die Gegenwart nicht mehr selbstverständlich.

Bei den Beratungsprozessen im Projekt Spurwechsel gab es unterschiedliche Übergangskonstellationen:

- Entscheidungsfindung: Gebe ich die Freistellung oder das Mandat in der Interessenvertretung ab? Trete ich zur nächsten Betriebsratswahl wieder an? Möchte ich wieder eine betriebliche Funktion übernehmen?
- Unfreiwilliges Ausscheiden aus der Interessenvertretung und Entscheidungsfindung für den weiteren beruflichen Weg.
- Der Ausstieg aus der Interessenvertretung ist entschieden und der Übergang in eine (z. T. noch unklare) betriebliche Funktion ist in Vorbereitung (z. B. durch Bewerbungsverfahren).
- Der (Teil-)Ausstieg aus der Freistellung ist bereits vollzogen und der Übergang in eine vorhandene betriebliche Funktion muss gestaltet werden.

Der Prozess des Wechsels aus der freigestellten Interessenvertretungsarbeit in die Rolle als Mitarbeiter\*in bringt viele Unsicherheiten mit sich. Daher sind die Entscheidung dazu (sofern freiwillig getroffen) und der Weg der Umsetzung nicht einfach, zumal wenn noch unklar ist, welche betrieblichen Möglichkeiten es gibt. Folgende konkrete Fragen wollten die Teilnehmenden im Beratungsprozess für sich klären:

- Welche Ziele habe ich? Wohin kann die Reise gehen?
- Was will ich mit meinem verbleibenden Berufsleben anfangen?
- Welche Kompetenzen bringe ich mit?
- Welche Weiterbildung ist sinnvoll oder erforderlich?
- Was muss ich tun, um die neuen beruflichen Perspektiven zu realisieren? In welcher Reihenfolge?

Zudem brachten die Teilnehmenden konkrete Anliegen mit – insbesondere erhofften sie sich, durch die Beratung

- mögliche berufliche Wege zu erkunden,
- die Begleitung von anstehenden Entscheidungen,

- Perspektiven zu konkretisieren,
- den Abschied zu gestalten: Welche Aspekte der Betriebsratsarbeit muss bzw. will ich loslassen? Welche Aspekte will ich mitnehmen?
- in der Rolle als Mitarbeiter\*in anzukommen und
- den Übergangsprozess durch die Beratung positiv zu unterstützen.

Die Beratungsanliegen sind teils ähnlich wie bei der Berufswegberatung, allerdings ist das Übergangsszenario zeitlich sehr viel dichter und muss jetzt entschieden bzw. gestaltet werden. Die Beratung zum Übergang in eine betriebliche Funktion beinhaltet dementsprechend Selbstklärung, Entwicklung von Perspektiven, Begleitung der Entscheidungsfindung und die Unterstützung in der konkreten Übergangsgestaltung. Ist die Entscheidung für einen Ausstieg noch nicht getroffen, kann der Prozessverlauf zur Übergangsentscheidung (vgl. Kapitel 2.2.1) als Orientierung genutzt werden. Steht der anstehende Übergang fest oder befindet sich der bzw. die Teilnehmende schon im Übergang, orientiert sich der Beratungsprozess sehr stark an seinen/ihren aktuellen Anliegen. Daher wird an dieser Stelle kein systematischer Ablauf vorgestellt, sondern ein Methoden-Puzzle, aus dem situations- und personenbezogen ausgewählt werden kann (vgl. Abbildung 11).

Die Methodenübersicht in Abbildung 11 orientiert sich an der Struktur von Auftakt, Mittelteil und Abschluss des Beratungsprozesses (von links nach rechts).

Ausgangspunkt ist auch bei diesen Beratungsprozessen das Sondierungsgespräch, das als *biografisches Gespräch* gestaltet ist und der Datenerhebung und -sammlung dient. Mit dem *Lebensprofil* ist ein ausführlicher und strukturierter Blick in die Vergangenheit angelegt. Diese Methode erfolgt hier vor allem unter einer Ressourcenperspektive, d. h. es wird intensiv herausgearbeitet, was der oder die Teilnehmende in den Lebensfeldern gelernt hat. Die eigene Biografie wird als Lerngeschichte entworfen. Die *Timeline* ermöglicht eine Verortung in den verschiedenen Zeitmodi:

- Vergangenheit: Was liegt hinter mir? Was lasse ich zurück?
- Gegenwart: Wo stehe ich jetzt?
- Zukunft: Was liegt vor mir? Was nehme ich mit?

Zur Erkundung, wie mögliche Zukünfte beschaffen sein sollten, eignen sich *Fantasiereisen* in die Zukunft oder die Entwicklung von *Motto-Zielen*. Dadurch können eigene Wünsche besser in Bilder und Worte gefasst werden. Das *Perspektiven-Brainstorming* ist konkreter angelegt. Darin werden alle (vorher nicht) denkbaren Lebensperspektiven zusammengetragen.

## Methodenübersicht zur Übergangsberatung



Quelle: Eigene Darstellung. Die rot unterlegten zentralen Methoden sind im Anhang ausführlich beschrieben. Die blau unterlegten Methoden sind dort kurz aufgeführt und mit weiteren Verweisen belegt.

Die Erhebung der *Karriereanker* hinterlegt die entwickelten Vorstellungen mit eigenen beruflichen Orientierungen und Werten. Ein *Idealbild* kann von einer konkreten Arbeitssituation entworfen werden, um sich der eigenen Ansprüche und Erwartungen bewusst zu werden. Die Methode *Zwei Stühle* bietet die Möglichkeit, die zwei Rollen – Betriebsratsmitglied und Mitarbeiter\*in – getrennt voneinander zu befragen, um unterschiedliche Interessen, Wünsche, Bedürfnisse und eventuelle Rollenkonflikte im Übergangsprozess sichtbar zu machen.

Die verschiedenen Entscheidungsoptionen können mittels *Entscheidungsbilanzen* miteinander verglichen werden. Das Erarbeiten von eigenen Stärken und Kompetenzen mit *10 Blatt über mich* unterstützt eine realistische Einschätzung möglicher Tätigkeitsfelder und fördert das Selbstbewusstsein bei der Kommunikation der eigenen Vorstellungen im Unternehmen. Daran anknüpfend ist bei der Frage nach möglichen und benötigten Weiterbildungen eine *Weiterbildungsplanung* sinnvoll.

Um Gesprächssituationen vorzubereiten und Erwartungen anderer zu antizipieren, ist ein *Rollenwechsel* unterstützend. Das *Innere Team* ermöglicht es, im Hinblick auf Situationen oder Entscheidungen unterschiedliche innere Stimmen herauszuarbeiten und zu Wort kommen zu lassen. Beide Methoden können sowohl für Situationen beim Ausstieg aus der Interessenvertretung als auch für Situationen zum Ankommen in der zukünftigen Funktion verwendet werden. Die *Visualisierung sozialer Systeme* eignet sich hier, um unklare oder schwierige soziale Konstellationen beim Ankommen in einem neuen betrieblichen Bereich zu reflektieren, die eigene Rolle zu klären und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Abschließend können für die zukünftige Ausrichtung *Ziele nach Lebensbereichen* formuliert oder der Weg zu einem konkreten Ziel mit einer *Zielkarte* zeitlich und strategisch geplant werden. Je nach Stand des Übergangsprozesses finden die Zielformulierung und Umsetzungsplanung auch früher im Beratungsprozess statt, damit anschließend diese Umsetzung unterstützt werden kann.

Die situations- und personenbezogene Auswahl aus dem Methoden-Puzzle wird nachfolgend an einem Fallbeispiel illustriert.

### **Fallbeispiel Beratung zum Übergang in betriebliche Position**

Das freigestellte Betriebsratsmitglied (49 Jahre, weiblich) ist seit elf Jahren im Betriebsrat eines Großbetriebs und seit drei Jahren freigestellt. Mit der Arbeitsweise im Gremium ist sie seit einiger Zeit unzufrieden, die Zusammenarbeit belastet sie und sie stellt in Frage, ob dies überhaupt der richtige Weg für sie war. Nach längeren Überlegungen hat sie sich entschieden, aus dem Betriebsrat auszusteigen. Dieser Entschluss stand zu Beginn der Beratung fest. Sie wusste aber noch nicht, wie sie den Ausstieg gestalten und vor allem wohin sie beruflich gehen will. Es gab bereits einige mögliche Vorstellungen, allerdings war sie sehr unsicher, auch was ihre Kompetenzen betrifft. Die aktuelle Belastungssituation verstellte ihr den Blick auf die eigenen Stärken. Sie wollte in der Beratung

- herausfinden, welche Kompetenzen sie mitbringt,
- die unterschiedlichen beruflichen Wege erkunden,
- klären, welchen Weg sie gehen will und
- verstehen, was sie dafür in welcher Reihenfolge tun muss.

Es wurde von Anfang an deutlich, dass die Klärung gerahmt ist von der Frage: Wie kann sie auf diesem Weg gut für sich sorgen und eine ausgewogene Work-Life-Balance gestalten?

### Erstes Beratungsgespräch: Lebensprofil (vgl. Anhang 2)

Um den Blick auf ihre Ressourcen zu stärken, starteten wir im ersten Beratungsgespräch mit dem Lebensprofil. Der Fokus bei dem biografischen Rückblick lag einerseits auf vorhandenen Strategien dafür, Übergänge gut zu gestalten. Daher wurden die Lebensfelder chronologisch als Weg dargestellt. Andererseits arbeiteten wir detailliert ihre Lerngeschichte heraus: Was hat sie in den einzelnen Bereichen ihres Lebens gelernt? (vgl. Abbildung 12) Damit sollte das Fundament deutlich werden, auf dem sie heute steht. Dieses Fundament ist eine ihrer Ressourcen und kann Sicherheit und Stabilität geben. Insgesamt verfolgte die Beraterin das Ziel, eine biografische Kontinuität herauszuarbeiten sowie eine Umdeutung der Biografie als Lerngeschichte. Laut Teilnehmender gewann sie „einen anderen konstruktiven Blick auf [sich und ihre] Kompetenzen und die Betrachtung im Zusammenhang der Biografie. Entwicklung von Kompetenzen auch aus Krisen.“

Aufgrund des Umfangs und der Tiefe konnte die biografische Reflexion in diesem Beratungsgespräch nicht abgeschlossen werden.

### Zweites Beratungsgespräch: Lebensprofil und Karriereanker (vgl. Anhang 5)

Die Reflexion der Biografie als Lerngeschichte auf der Grundlage des Lebensprofils wurde im zweiten Beratungsgespräch fortgesetzt und abgeschlossen (vgl. Abbildung 12). Diesmal fiel es der Teilnehmenden leichter, ihre Geschichte positiv zu sehen. Bei der jüngsten Vergangenheit war die Beraterin wieder stärker mit Angeboten zu positiven Umdeutungen gefragt: Beispielsweise konnte herausgearbeitet werden, dass durch die frustrierenden Konflikt-erfahrungen ihre Fähigkeit, lösungsorientiert mit Konflikten umzugehen, zum Tragen kam.

Anschließend an diese Arbeit wurden ihre Karriereanker erhoben und reflektiert. Ziel war es, ergänzend zu den Fähigkeiten und Kompetenzen die beruflichen Orientierungen und Werte für eine Entscheidung nutzen zu können. Dabei wurde deutlich: „Dienst und Hingabe für eine Idee oder Sache“ und „Totale Herausforderung“ sind für sie die wichtigsten Orientierungen. Ihre Werte in Bezug auf Zusammenarbeit sind in der aktuellen Situation nicht gewahrt. Daher hat sie sich entschlossen zu gehen und ist auf der Suche nach einer neuen Herausforderung. Mit Blick auf ihre Ressourcen sollte diese jedoch nicht zur Überforderung werden.

Sie resümiert zu diesem Beratungsgespräch: „Kompetenzen wurden auch in schwierigen Lebensphasen ausgebaut. Durch den Blick auf das Positive steigt der Selbstwert und die Wahrnehmung der positiven Eigenschaften.“

## Biografie als Lerngeschichte

### Lerngeschichte

- ich kann gehen (rechts und links gibt es auch noch was)
- Fleiß und Disziplin → Leistungsfähigkeit
- schnelle Auffassung (sehen und hören → können)
- Empathie, sich selbst zurücknehmen, gut zuhören
- Beteiligungsorientierung
- Menschen etwas beibringen → Vermittlung
- mathematisches Verständnis
- Durchsetzen für die Gruppe → Verhandlungsgeschick
- Einsetzen für Gerechtigkeit → Verhandlungsgeschick
- ehrlich und argumentativ/Argumentationsfähigkeit
- führen: natürliche Autorität, Verbindlichkeit und Konsequenz
- Konflikte zum Thema machen
- Schulungsorganisation/-konzeption
- Überblick und Gesamtprozess integrieren
- Projektkoordination
- Wo/Wie hole ich mein Gegenüber ab:  
zielgruppen-, situations- und kontextangemessen

Quelle: Dokumentation aus der Beratung (anonymisiert)

### Drittes Beratungsgespräch: Entscheidungsbilanzen (vgl. Anhang 11)

Die ersten beiden Gespräche beinhalteten vor allem Selbstreflexion. Damit waren zu diesem Zeitpunkt ausreichend Grundlagen gelegt, um die beruflichen Perspektiven zu betrachten. Darüber hinaus schilderte die Teilnehmende im Gesprächseinstieg, dass aktuell betriebliche Stellen ausgeschrieben werden, die für sie interessant sein könnten. Dazu müssten aber grundsätzliche Entscheidungen getroffen werden. Insofern sammelten wir im ersten Schritt die denkbaren Alternativen:

- Betrieb verlassen und in die Selbstständigkeit gehen oder
- eine neue herausfordernde Tätigkeit in Vollzeit im Betrieb oder
- ihre frühere oder eine ähnliche Tätigkeit in Teilzeit und dazu eine Teilzeit-Selbstständigkeit ausüben.

Aufgrund ihres spürbaren „Sicherheits-Karriereankers“ entschied sie sich, die Entscheidungsbilanz für eine zweite und dritte Alternative zu erarbeiten und schloss damit eine komplette Selbstständigkeit zu diesem Zeitpunkt für sich aus. Wir sammelten Chancen und Risiken der Alternativen für sie selbst und andere Betroffene. Dieses Ergebnis wurde durch eine affektive Bilanz ergänzt.

Bereits beim Erstellen der Entscheidungsbilanzen wurde eine Tendenz deutlich, weil die dritte Alternative den Namen „Balance“ erhielt, was für sie positiver belegt war als „Vollzeit im Betrieb“. Diese Tendenz bestätigte sich im Verlauf. Ihre Erkenntnis lautete: „Beim Pro und Contra der verschiedenen Stellen priorisieren Kopf und Bauch einen Weg: Balance – und damit das, was mir wirklich wichtig ist.“

#### **Viertes Beratungsgespräch: Ziellandkarte (vgl. Anhang 9)**

Auf der Grundlage der Entscheidung aus dem letzten Gespräch wollte die Teilnehmende nun den Umsetzungsweg planen. Hierzu nutzten wir die Methode der Ziellandkarte. Ziel war dabei, sie zu unterstützen, ihre Gedanken zu sortieren und eine Strategie zu entwickeln.

Im ersten Schritt wurden die einzelnen Schritte auf Karten zusammengetragen und anschließend an einer Pinnwand als Weg visualisiert, d. h. in eine zeitliche Reihenfolge gebracht. Die Teilnehmende antizipierte für diesen Weg mögliche Hindernisse und verfügbare Ressourcen (z. B. Verbündete und Unterstützer\*innen). Darauf aufbauend entwickelte sie Handlungsmöglichkeiten und eine Strategie dafür, wer wann und wie anzusprechen wäre. Sie nahm aus dieser Beratung für sich mit: „Der Weg zum Rücktritt und hin zu neuer Stelle ist beschrieben. Die Visualisierung ist hilfreich und die Nachfragen bringen Hindernisse und Ressourcen klar auf den Punkt.“

#### **Fünftes Beratungsgespräch: Fantasiereise (vgl. Anhang 12)**

Im Beratungseinstieg schilderte die Teilnehmende, dass erste Schritte umgesetzt sind, sich aber auch Dinge anders entwickelt haben. Innerbetrieblich gab es ein Hin und Her. Dadurch war sie in ihrer Entscheidung verunsichert und verlor aus dem Blick, was sie will. Daher beabsichtigte die Beraterin, auf die weitere Zukunft zu blicken, um Wünsche und Vorstellungen herauszuarbeiten, an denen die jetzige Entscheidung wieder ausgerichtet werden kann.

te. Das Angebot einer Fantasiereise in die Zukunft nahm die Teilnehmende an und beschloss, dass fünf Jahre ein guter Zeitraum für sie seien.

Die Fantasiereise führte sie ins Jahr 2021: Geleitet durch entsprechende Fragen begab sie sich auf die innere Zeitreise und schilderte ihre Imagination: wie ihr Leben dann aussieht; was sie tut; welche Menschen da sind. Sie berichtete, was sie sieht und erlebt. Die Beraterin notierte die Vorstellungen auf Karten (vgl. Abbildung 13).

Anschließend ging es um die Frage: Was bedeutet dies für das Hier und Jetzt? Dabei stellte sich heraus, dass eigentlich alles auf dem Weg ist, sie aber dennoch durch etwas zurückgehalten wird: nämlich die Sorge vor dem und den Unbekannten. Dies bezog sich auf die neue Arbeitsstelle. Um sich „dem Unbekannten“ zu nähern, schrieben wir den Begriff auf eine Karte und legten die Karte im Raum aus. Bei dem Annäherungsprozess stellte die Teilnehmende fest, dass sie in ihrem Leben bei dem Schritt ins (manchmal auch scheinbar) Unbekannte gute Erfahrungen gemacht hatte. Diese aktivierte Ressource konnte sie in die weitere Übergangsbewältigung mitnehmen. Sie resümierte: „Die Unsicherheit vor Neuem, Unbekanntem ist zerstreut und das Bauchgefühl im Kopf sortiert – Fantasiereise. Angst vor der Veränderung ist unnötig.“ Daraufhin zerriss sie die beschriftete Karte.

Abbildung 13

### Karten zur Fantasiereise



Quelle: Dokumentation aus der Beratung (anonymisiert)

### Sechstes Beratungsgespräch: Rollentausch

Die Teilnehmende war in diesem letzten Beratungsgespräch beschäftigt mit ihrer eigenen Position und Strategie zum Ausstieg aus dem Betriebsrat und zum Umgang mit ihren ehrenamtlichen Funktionen. Sie hatte Sorge, dass durch den Ausstieg für sie wichtige Funktionen verloren gehen. Gleichzeitig war sie sich nicht sicher, welche Funktionen sie gerne weiter ausüben möchte und was ihr zu viel wird. Außerdem verunsicherten sie mögliche Reaktionen der anderen Akteure.

Um diese Gemengelage zu sortieren, trugen wir die relevanten Gremien/Funktionen zusammen und wiesen ihnen jeweils einen beschrifteten Stuhl zu. Die Teilnehmende suchte sich jeweils eine Person aus dem Gremium heraus und tauschte in deren Rolle. Im Interview erkundeten wir Erwartungen und Wünsche an die Teilnehmende. Anschließend äußerte sich die Teilnehmende zu diesen Erwartungen: Welchen würde sie gerne nachkommen? Von welchen kann sie sich abgrenzen? Mit diesen Erkenntnissen ging die Teilnehmende ihre ehrenamtlichen Funktionen durch und überlegte, was sie für sie bedeuten und was passiert, wenn sie wegfallen. Dabei entstand ein klares Bild.

Ziel dieser Arbeit war es, in den Verunsicherungen des Übergangs ihren Stabilitätsanker „Ehrenamt“ zu sichern und zugleich zu klären, in welchen Bereich sie ihre begrenzte Energie investieren will. Daraus ließen sich Handlungsimpulse ableiten. Ihre Einsicht aus dem Gespräch: „Klarere Sicht auf Rollen und Funktionen sowie Schwerpunkte nach der Betriebsrätstätigkeit. Auseinandersetzung mit Pro- und Kontrapositionen zum Rücktritt erleichtern mir jetzt die Positionierung: Wie verhalte ich mich jetzt?“

Im evaluierenden Interview resümierte die Teilnehmerin die Ergebnisse und Wirkungen des Beratungsprozesses:

„Am wichtigsten ist mir das mit den Kompetenzen, weil wir tatsächlich Kompetenzen von Kindheit an aufgeführt haben, die für mich bei der Suche nach einem Job völlig in den Hintergrund getreten sind. Da ist Verschüttetes nach oben geholt worden und die ganzen Verwirrungen in meinem Kopf haben sich sortiert. Und das war für mich richtig gut, auch im Sinne von Selbstbewusstsein. Nur, weil das dann da war, konnte ich gucken, welche möglichen beruflichen Wege ich einschlagen könnte. Ich habe jetzt tatsächlich den Weg eingeschlagen, der nicht die oberste Priorität hatte. Es war nicht das, was ich ursprünglich gedacht habe, was ich will. Aber letzten Endes habe ich dann gesagt, es ist für mich erste Priorität, aus dem Betriebsrat rauszukommen, und zweite Priorität, zur Ruhe zu kommen, und dann kann ich mich immer noch mal wieder verändern. [...] Die Beratung hat es unterstützt, dass ich heute hier mit einem richtig guten Gefühl sitze, mit meiner Entscheidung und nicht damit hadere. Betriebsratsarbeit ist ja meine Berufung, ich mache das ausgespro-

chen gerne. Ich bin Gewerkschafterin durch und durch. Es entspricht meiner Überzeugung. Die Betriebsratsarbeit musste ich kippen, weil sie mir nicht mehr gut getan hat. Und ich stehe heute hier und bin durch und durch zufrieden damit, weil der Weg nicht einfach aus dem Bauch oder aus einem wild rotierendem Kopf beschritten wurde oder aus der Verzweiflung heraus, dass man es nicht mehr aushält, sondern konzeptionell, strategisch unterstützt war und auf dem Weg dahin Entscheidungsprozesse auch mit pro und contra beleuchtet wurden. Und darum bin ich sicher, dass ich jetzt das Richtige getan habe. Diese Sicherheit hätte ich ohne die Beratung nicht gehabt.“

Die Teilnehmerin betont, wie wichtig die biografische Aufarbeitung ihrer Kompetenzen für ihr Selbstbewusstsein war. Diese Ressourcenaktivierung hat erst den unverstellten Blick auf berufliche Möglichkeiten ermöglicht. In den darauf folgenden Reflexionen verschoben sich ihre Prioritäten in Richtung Selbstfürsorge. Sie hat das Gefühl, eine fundierte Entscheidung getroffen zu haben, die sie sich nicht leicht gemacht hat.

### **Zwischenfazit zu den Einzelberatungen**

Der offensichtliche Mehrwert für die Teilnehmenden, der sich in den durchgeführten Beratungen gezeigt hat, rechtfertigt und bekräftigt das Angebot von Berufsweg- und Übergangsberatungen für betriebliche Interessenvertreter\*innen. Die Teilnehmenden machten in den Evaluationen deutlich, wie unterstützend die professionelle Unterstützung für sie war und dass dieses Angebot auch anderen betrieblichen Interessenvertreter\*innen ermöglicht werden müsse. Leider ist Einzelberatung zu diesem Thema aktuell kein reguläres Angebot bei Bildungs- und Beratungsanbietern. Vor dem Hintergrund, dass über diesen Weg aber auch eine Sensibilisierung in den Gremien möglich ist, da die Teilnehmenden ihre positiven Erfahrungen zur Thematisierung von beruflicher Entwicklung dahin weitertragen und dies für Gewerkschaften auch eine Frage von Mitgliederbindung darstellt, sollte ein Interesse an einem institutionalisierten Beratungsangebot bestehen.

### **2.3 Bildungs- und Beratungsangebote für Gruppen und Gremien**

Neben der dargestellten Einzelberatung wurden im Projekt Spurwechseln auch Bildungs- und Beratungsangebote für Gruppen und Gremien konzipiert, durchgeführt und evaluiert. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dieser Pilotierung dargestellt.

Sowohl mit Blick auf die Bildungs- und Beratungspraxis für betriebliche Interessenvertreter\*innen als auch vor dem Hintergrund der Erkenntnisse unseres Forschungsprojekts „Karrierewege und Karrieremuster ehemals freigestellter Betriebsratsmitglieder“ (vgl. Tietel/Hocke 2015) lässt sich feststellen, dass zwar vielfältige Weiterbildungsangebote für neu gewählte Betriebsratsmitglieder und auch eine Reihe von speziellen Angeboten für Freigestellte und Vorsitzende existieren, aber kaum Angebote zur Berufswegplanung (Tietel/Hocke 2012, S. 39).<sup>6</sup> Speziell für die Übergänge in die und aus der Freistellung gibt es bisher keine konzeptbasierten Unterstützungsangebote für betriebliche Interessenvertreter\*innen. Vielmehr wird insbesondere der Übergang in eine neue berufliche Tätigkeit vom Betriebsratsgremium ebenso wie von der jeweiligen Gewerkschaft als individuelle bzw. betriebliche Herausforderung betrachtet. Die Betroffenen fühlen sich mit dem Wechsel bzw. mit dem Wunsch zu wechseln vielfach allein gelassen. Im Gremium fehlt oft die Offenheit für die Umorientierung ihrer Spitzenleute, da berufliche Karriere-Ambitionen über die Freistellung hinaus oft noch ein Tabu sind. Entsprechend kann der Wechsel im Gremium meist nicht langfristig vorbereitet werden und Fragen des internen Wissenstransfers kommen zu kurz.

Zudem steigert es nicht die Attraktivität des Wahlamtes Betriebsrat, wenn es als Sackgasse der persönlichen beruflichen Entwicklung betrachtet wird. Hier gilt es, für die Bildungs- und Beratungsarbeit neben der Professionalisierung im Betriebsrat ebenso den weiteren Karriereweg und mögliche Ausstiegsoptionen für Betriebsrät\*innen in den Blick zu nehmen. Die gelingende Gestaltung von Übergängen in eine Freistellung bzw. eine verantwortliche Funktion innerhalb der Interessenvertretung und des Wechsels nach einigen Jahren der Freistellung wieder in eine berufliche Position kann Perspektiven für zukünftige Generationen aufzeigen. Die Motivation, sich in der betrieblichen Interessenvertretung auch freigestellt zu engagieren, kann gestärkt werden, wenn dies weniger als Karrierehindernis wahrgenommen wird, sondern vielmehr als Kompetenzzuwachs und Entwicklungsmöglichkeit.

Vor diesem Hintergrund wurden im Projekt Spurwechsel zusätzlich zur Einzelberatung Angebote für Gruppen und Gremien pilotiert, die in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit als Seminarangebote genutzt bzw. in bestehende Weiterbildungsangebote integriert werden können.

---

<sup>6</sup> Wir wurden im Rahmen der Experteninterviews lediglich auf das Seminar „Einmal Betriebsrat, immer Betriebsrat?“ hingewiesen, das speziell den beruflichen Weg von Freigestellten thematisiert. Dieses Seminar wird in Abständen u. a. vom DGB Bildungswerk in Kooperation mit Gewerkschaften durchgeführt.

Nachfolgend werden im Projekt durchgeführte Formate sowie weitergehende Empfehlungen dargestellt.

### 2.3.1 Seminarangebot Berufsweggestaltung

Im Rahmen des Praxisprojekts Spurwechsel wurden zwei Tagesveranstaltungen zum Thema Berufsweggestaltung für betriebliche Interessenvertreter\*innen durchgeführt: ein Kurs im Weiterbildungsstudiengang Arbeitswissenschaft und ein frei ausgeschriebenes Seminar am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen. Beide werden im Folgenden mit Ausschreibung und Teilnehmerstruktur beschrieben. Anschließend wird der inhaltliche Ablauf dargestellt.

#### Workshop im Weiterbildungsstudiengang

Ein Seminar fand im Rahmen des Weiterbildungsstudienganges Arbeitswissenschaft am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (IAW) an der Universität Hannover statt. Die Ausschreibung des Seminars erfolgte im regulären Kursprogramm (vgl. Anhang 18). Angesprochen wurden speziell die im Studiengang studierenden Interessenvertreter\*innen. Darüber, wie derartige zielgruppenspezifische Angebote angenommen werden, bestanden keine Erfahrungen im Studiengang. Ursprünglich war der Kurs für zwei Tage geplant, musste aber aufgrund von terminlichen Überschneidungen auf einen Tag verkürzt werden. Der Kurs fand von 9 bis 17 Uhr mit einer eineinhalbstündigen Mittagspause statt.

Zum Kurs meldeten sich 13 Personen an (Angaben laut Teilnehmerstrukturbogen des IAW):

- drei Personalratsmitglieder,
- vier Betriebsratsmitglieder,
- ein Gewerkschaftssekretär,
- vier Mitarbeiter\*innen aus der Weiterbildung/Personalentwicklung und
- eine sonstige Angestellte.

Die Zusammensetzung zeigt: Das Thema wurde grundsätzlich nicht nur von Interessenvertreter\*innen angenommen, sondern stieß auch auf Interesse bei Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungs- und Gewerkschaftsmitarbeiter\*innen. Da die Teilnehmerstrukturbögen auf den Angaben der Studierenden beruhen, kann es jedoch sein, dass die Mitgliedschaft in einer Interessenvertretung nicht immer angegeben ist.

Am Workshop nahmen letztlich nur neun Personen teil. Vier Angemeldete sagten aufgrund von Krankheit oder anderer kurzfristiger Termine ab. Die Teilnehmerstruktur und -motivation sah schließlich folgendermaßen aus:

- Eine Mitarbeiterin des Personalbereichs war früher Referentin eines Betriebsrats und überlegt, ob sie bei der nächsten Betriebsratswahl kandidiert. Dieser Frage wollte sie sich im Kurs nähern.
- Eine selbstständige Beraterin (früher angestellt in der Weiterbildung) hatte sich schon mit dem Thema beschäftigt und war an weiteren Informationen und Anregungen interessiert, da ihre Zielgruppe u. a. Betriebs- und Personalräte umfasst.
- Zwei ältere Vorsitzende gehen in wenigen Jahren in den Ruhestand. Sie möchten im Seminar ihren Ausstieg vorbereiten sowie Anregungen für die nachfolgende Generation mitnehmen.
- Ein langjähriger Vorsitzender überlegt, aus dem Betriebsrat auszusteigen, möchte dann aber sein Wissen gerne weitergeben. Dafür erhofft er sich Anregungen durch den Workshop.
- Eine Personalratsvorsitzende mittleren Alters will gerne weiter in der Funktion bleiben, möchte sich aber mit ihrer eigenen Weiterentwicklung und einem Plan B beschäftigen.
- Eine junge Vorsitzende, die diese Funktion bereits in jungen Jahren übernommen hat, möchte sich im Kurs mit ihrem weiteren Berufsweg und ihren Möglichkeiten nach der Freistellung beschäftigen.
- Zwei nichtfreigestellte Mitglieder möchten ihre Entwicklungsperspektiven im Gremium beleuchten und eine eventuelle (Teil-)Freistellung abwägen.

In den Motivationen werden recht heterogene Interessenlagen deutlich, die sich jedoch, wie die Evaluation zeigt, gut im durchgeführten Kurs integrieren ließen.

### **Frei ausgeschriebener Workshop**

Das zweite Tagesseminar wurde am Zentrum für Arbeit und Politik durchgeführt und fand von 10 bis 16 Uhr mit einer einstündigen Mittagspause statt. Die Ausschreibung wurde im Vorfeld an die Vertreter\*innen der regionalen Gewerkschaften und an den Gesamtpersonalrat Bremen und Bremerhaven (Teilnehmende der Werkstatt-Tage im Projekt Spurwechsel) versendet und abgestimmt. Die daraufhin überarbeitete Ausschreibung (vgl. [Anhang 19](#)) erfolgte auf mehreren Wegen:

- Veröffentlichung auf dem Projekt-Blog,
- E-Mail-Verteiler der Teilnehmenden am 1-Jahres-Kurs des Zentrums für Arbeit und Politik der Universität Bremen,
- Versendung an die regionalen Gewerkschaften zur Weiterverteilung,
- Veröffentlichung im Newsletter der Arbeitnehmerkammer Bremen,
- E-Mail-Verteiler des ver.di Bildungswerks Niedersachsen e. V. und
- E-Mail-Verteiler des Gesamtpersonalrats Bremen.

Insgesamt gab es auf die Ausschreibung 13 Rückmeldungen, davon zehn Anmeldungen und drei Interessensbekundungen für weitere Workshops, weil der Termin nicht wahrgenommen werden konnte. Die Interessent\*innen hatten auf folgendem Weg von dem Seminar erfahren:

- fünf Interessent\*innen über den E-Mail-Verteiler der Teilnehmenden am 1-Jahres-Kurs des Zentrums für Arbeit und Politik der Universität Bremen,
- vier Interessent\*innen über den E-Mail-Verteiler des Gesamtpersonalrats Bremen,
- drei Interessent\*innen über den E-Mail-Verteiler des ver.di Bildungswerks Niedersachsen e. V.,
- eine Interessentin über den Newsletter der Arbeitnehmerkammer Bremen.

Die Struktur der Interessent\*innen:

- fünf Betriebsratsmitglieder
- vier Personalratsmitglieder
- zwei Mitglieder von Mitarbeitervertretungen
- zwei Gleichstellungsbeauftragte

Allerdings sagten von den zehn Angemeldeten sieben Personen kurzfristig ab. Insofern fand das Seminar mit drei Teilnehmenden statt. Dies war anders als geplant, aber dafür konnten die Themen mit mehr Zeit für die einzelnen Anliegen bearbeitet werden. Am Seminar haben teilgenommen:

- ein Betriebsratsvorsitzender, der bald in den Ruhestand geht. Er suchte Anregungen für die eigene Reflexion bezüglich seines Weges vor und nach dem Renteneintritt. Außerdem beschäftigten ihn die fehlenden Nachfolger\*innen im Gremium.
- eine Personalratsvorsitzende und eine stellvertretende Vorsitzende einer Mitarbeitervertretung, die ihren eigenen weiteren beruflichen Weg reflektieren und Anregungen für die Arbeit in ihrem Gremium finden wollten.

## Seminarinhalte und -ablauf

Der geplante Seminarablauf für den längeren Tagesworkshop (9 bis 17 Uhr) ist mit Zeiten, Inhalten und Methode in [Tabelle 6](#) dargestellt.

Tabelle 6

### Ablauf Workshop Berufsweggestaltung

Zeit	Inhalt	Methode
9:00	Begrüßung, Vorstellung der Kursleitung, Ziel und Ablauf des Kurses vorstellen	Kurz-Input
9:15	Einstiegsrunde: Name, Dauer der Mitgliedschaft in der Interessenvertretung, Funktion, Bezug und Interesse am Thema	Vorstellungsrunde (alternativ bietet sich bei Gruppen ab 12 Teilnehmenden die Durchführung einer Soziometrie an)
9:45	Vorstellung des laufenden Projekts Spurwechsel und der Ergebnisse des Projekts Karrierewege	Präsentation: Ausstiegsgründe Karrierewege Handlungsfelder
10:30	Pause	
10:45	Erhebung von Kompetenzen der Teilnehmenden: „Welche Kompetenzen/ Kenntnisse haben Sie durch die Interessenvertretungsarbeit entwickelt bzw. ausgebaut?“	Kartenabfrage im Plenum: 3 Karten pro Person
11:00	Biografische Selbstreflexion: Rückblick und Standortbestimmung	1) Lebensprofil in Einzelarbeit erstellen (30 Min.) 2) Austausch in 2er/3er Arbeitsgruppe oder im Plenum (je nach Gruppengröße): Was sind Erkenntnisse und Entdeckungen?
12:30	Mittagspause	
14:00	Karriereanker erheben und besprechen	1) Fragebogen in Einzelarbeit bearbeiten und auswerten 2) Kurz-Input 3) Gruppenstatistik 4) Gespräch im Plenum bzw. Gruppenarbeit
15:00	Zusammenfassung der geclusterten Kompetenzen anhand der Kompetenzsäulen des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR)	Kurz-Input: Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR)

15:15	Pause	
15:30	Überblick und Einstieg zur Kompetenzbilanzierung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kurz-Input: Schritte</li> <li>2) Einzelarbeit</li> <li>3) Plenum: Zusammentragen der Tätigkeitsbereiche</li> <li>4) Exemplarische Analyse</li> </ol>
16:15	Weiterbildungsplanung	Kurz-Input: Klärungsbedarf und Möglichkeiten
16:30	Reflexion und Bilanz: Standortbestimmung und Berufswegplanung	Tandem-Gespräch
16:45	Resümee und Abschlussrunde	Schlussrunde Rückmeldebogen
17:00	Ende	

Quelle: eigene Darstellung

Nachfolgend wird der konkrete Ablauf dieses Workshops beschrieben. In Klammern werden jeweils die Kürzungsvarianten aus dem zweiten Workshop eingefügt.

Das Seminar wurde durch die Leiterin eröffnet. Sie stellte sich vor und erläuterte Ablauf und Ziel des Seminars: „Impulse zur Reflexion der eigenen Berufsbiografie, der vorhandenen Kompetenzen und der weiteren Entwicklung geben.“ Die Zielstellung „Impulse geben“ entspricht den Möglichkeiten, die in der begrenzten Zeit erwartbar sind. Eventuell wird im Laufe des Tages weiterer Beratungsbedarf sichtbar, dann könnten Einzelberatungen angeboten werden. Neben der inhaltlichen Orientierung der Teilnehmenden bedarf es in der Eingangsphase einer räumlichen, zeitlichen und sozialen Orientierung.

Zum Kennenlernen der Teilnehmenden und um einen Überblick über Gruppenzusammensetzung und Interessen zu erlangen, fand eine Einstiegsrunde statt zu

- Name und Betrieb,
- Dauer der Mitgliedschaft in einer Interessenvertretung,
- Funktion/Aufgaben in der betrieblichen Interessenvertretung und
- Motivation zum Kurs und Interesse am Thema.

Die Leiterin fragte nach und suchte mit jeder bzw. jedem Teilnehmenden persönlichen Kontakt. Bei größeren Gruppen (ab zwölf Teilnehmenden)

kann aus Zeitgründen alternativ nach einer Namensrunde eine Soziometrie (von Ameln/Gerstmann/Kramer 2004, S. 223) durchgeführt werden. Wichtig ist eine sorgfältige und wertschätzende Gestaltung der Eingangsphase, um eine Vertrauensbasis für die folgenden biografischen Reflexionen zu schaffen.

Es galt zunächst, die Teilnehmenden für das Thema zu öffnen und sie zu informieren. Dazu wurden ausgewählte Ergebnisse des abgeschlossenen Projekts „Karrierewege“ (vgl. Tietel/Hocke 2012, 2015) und des laufenden Projekts „Spurwechsel“ (vgl. <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/informationen/>, 5.7.2018) präsentiert sowie Erfahrungen der Teilnehmenden zum Thema diskutiert. Dabei wurde in beiden Kursen angemerkt, dass das Thema Berufsweg die Teilnehmenden zwar persönlich beschäftigt, es aber in den Gremien und in ihren gewerkschaftlichen Zusammenhängen bisher kaum beleuchtet wurde – was sich hoffentlich bald ändern werde. Der Umstand, dass Wissenschaftler\*innen dazu forschen und in die Öffentlichkeit gehen, entlastet die Einzelnen davon, es als individuelles Problem zu verstehen und schafft einen Legitimationsrahmen.

Als Einstieg in das Thema Kompetenzerwerb fungierte eine Kartenabfrage zu der Frage: Welche Kompetenzen haben Sie in der Interessenvertretungsarbeit entwickelt bzw. ausgebaut? Jede/r Teilnehmende beschriftete drei Karten mit den wichtigsten drei Kompetenzen (je eine Kompetenz pro Karte). Die Leiterin sammelte die Karten ein und clusterte sie in der nächsten Einzelarbeitsphase entsprechend den Kompetenzsäulen des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) an eine Pinnwand, um später darauf zurückzukommen. Ziel dieser Einheit ist eine erste Selbstreflexion sowie später ein Überblick und die Vergemeinschaftung der Kompetenzen. Nach einigen Minuten des Hineindenkens in die für viele Teilnehmende ungewohnte Fragestellung fiel allen Teilnehmenden dazu etwas ein (vgl. [Abbildung 15](#)).

Die Erstellung des Lebensprofils (vgl. [Anhang 2](#)) stellte eine Einheit des biografischen Lernens und der Biografisierung des Erlernten dar. Die Leiterin führte in die Methode ein und stellte ein Beispiel-Lebensprofil zum besseren Verständnis vor. Die Teilnehmenden erstellten in Einzelarbeit auf einer Flipchart-Seite ein eigenes Lebensprofil. Dieses wurde anschließend in Dreiergruppen besprochen (20 Minuten je Teilnehmenden) unter folgenden Fragestellungen:

- Was sehen die anderen Teilnehmenden in dem Lebensprofil? Was fällt auf?
- Was ist mir selbst aufgefallen oder klarer geworden? Was könnte ein roter Faden sein?

- Was hat mich besonders geprägt? Welche Kompetenzen habe ich erlernt und inwiefern kennzeichnen sie mich?

Diese Gruppenarbeit ist sehr intensiv und dauert mindestens 60 Minuten. (In dem kürzeren Workshop wurde daher lediglich im Plenum wieder zusammengeführt und gefragt: „Wie ging es euch mit der Übung? Was ist deutlich geworden?“)

Dieser biografische Blick wurde danach durch die Reflexion der beruflichen Orientierung und Werte mittels Erhebung der Karriereanker (vgl. [Anhang 5](#)) ergänzt. In Einzelarbeit füllten die Teilnehmenden den Fragebogen aus und werteten ihn aus. Dieser Schritt erfolgte vorerst ohne Kenntnis der Karriereanker. Erst danach stellte die Leiterin die Karriereanker inhaltlich vor. So hatten die Teilnehmenden schon Kenntnis über ihre ersten drei Anker und konnten die Erläuterungen mit ihren Empfindungen abgleichen. Daher erfolgte ein Austausch darüber, inwiefern sich die Teilnehmenden in den Fragebogenergebnissen wiederfinden und welche Widersprüchlichkeiten aufgetaucht sind. Um ein gemeinsames Bild als Gruppe zu entwickeln, wurde eine Karriereanker-Statistik zusammengetragen, d.h. die ersten drei Karriereanker und die letzten beiden Karriereanker (Gegenanker) wurden in eine Liste eingetragen (vgl. [Abbildung 14](#)).

Abbildung 14

#### Karriereanker-Statistik (Zahlen im Original in Form von Strichlisten)

Rangplatz	TF	GM	SU	SB	UK	DH	TH	LS
1	1		2			5	1	
2	1		1		1	2		5
3	4		1			2	1	2
7		3		3				1
8		4		2	4			

Quelle: Dokumentation aus dem Workshop

An dieser Stelle erfolgte eine kurze Einordnung zu betriebsratstypischen Karriereankern und Gegenankern durch die Leiterin (Erläuterungen dazu bei Tietel/Hocke 2015, S.46ff.) sowie ein Gespräch darüber. Eine weitergehende Reflexion fand in Tandems zu folgenden Fragen statt:

- Inwiefern spiegeln die ermittelten Karriereanker mein Empfinden?
- Wie finden sich die Karriereanker in meinen bisherigen beruflichen Entscheidungen wieder?
- Wie finden sich die Karriereanker in meiner aktuellen Tätigkeit wieder?
- Was bedeutet dies für die aktuelle Zufriedenheit/Unzufriedenheit?
- Was wären Veränderungsaspekte?
- Wie könnten die Anker in der aktuellen Tätigkeit ausgebaut werden? Wie könnten die Anker genug Halt bekommen?

Bei mehr Zeit kann diese Reflexion in Dreiergruppen und bei weniger Zeit als Selbstreflexion ohne Austausch durchgeführt werden. (Bei dem kurzen Seminartag wurde der Karriereanker-Fragebogen und die Auswertungsvorlage vorher den Teilnehmenden zugeschickt und die fertigen Bögen zum Seminar mitgebracht.)

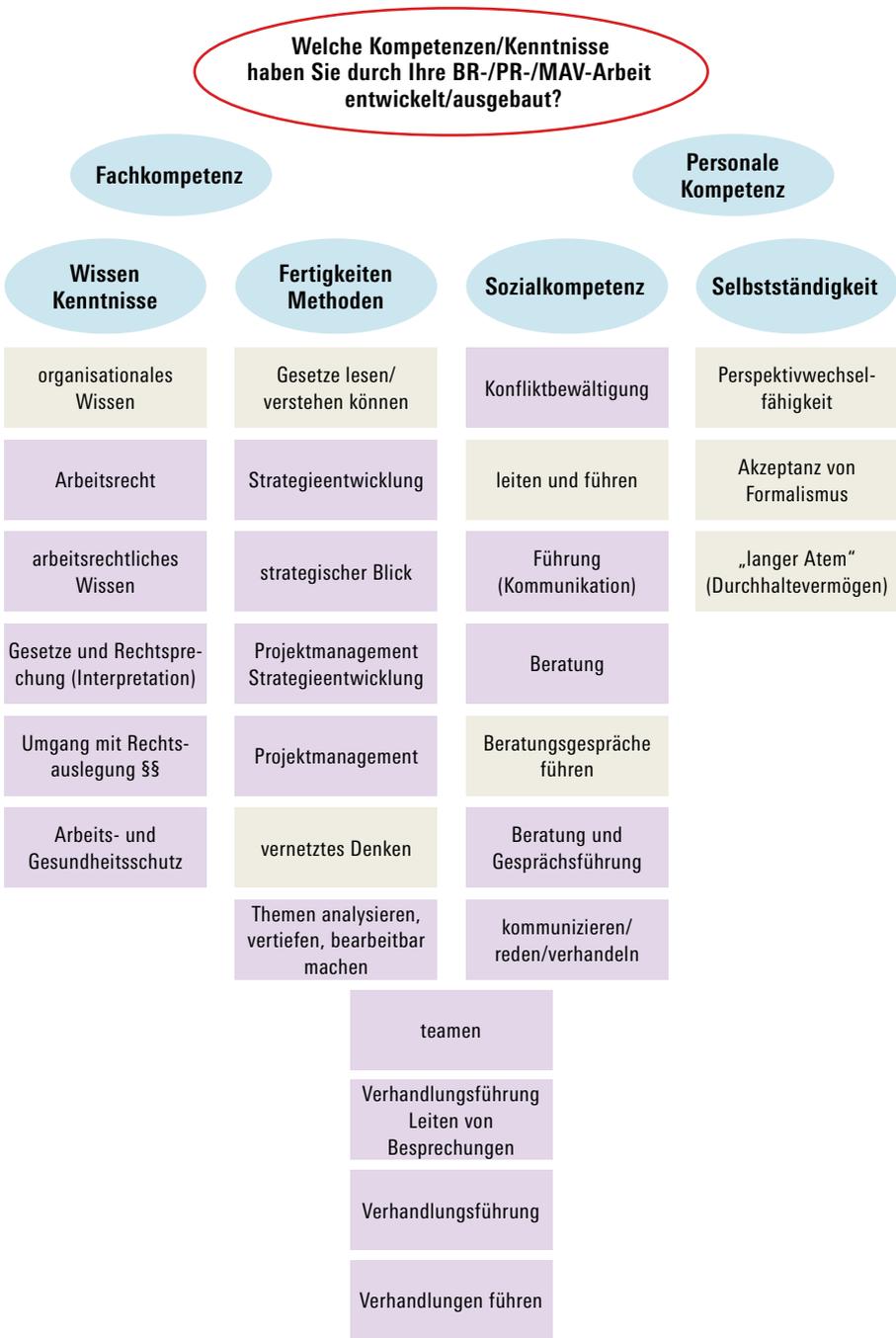
Bei vielen Teilnehmenden hatte die Beschäftigung mit den Karriereankern einen Aha-Effekt. Sie konnten dadurch ihren bisherigen beruflichen Weg besser verstehen und die aktuelle Situation klarer einordnen.

Mit diesen Einsichten wurde der Fokus wieder auf die erworbenen Kompetenzen gelegt und die nach den Säulen des DQR sortierten Kompetenzen vorgestellt (vgl. [Abbildung 15](#)). Die Leiterin erläuterte kurz die Kompetenzniveaus des DQR, seine Bedeutung als Referenzrahmen und inwiefern er hilfreich für die Anerkennung informeller Kompetenzen werden könnte. Dieses Wissen ist nicht nur für die eigene Bildungsbiografie von Bedeutung, sondern auch für die Arbeit als betriebliche/r Interessenvertreter\*in.

Die Darstellungen zum DQR waren gleichzeitig eine Hinführung zum Thema Kompetenzbilanzierung. Hierzu gab die Leiterin einen Überblick über deren Schritte (vgl. [Anhang 3](#)). In Einzelarbeit wurden die eigenen Tätigkeitsfelder in der Interessenvertretungsarbeit erhoben und anschließend im Plenum gemeinsam zusammengetragen. Dabei entstand folgende Sammlung von Tätigkeitsfeldern:

- Personalauswahlverfahren begleiten
- Einzelberatung zu verschiedenen Themen
- Führung/Leitung des Gremiums
- Vorbereitung und Leitung/Moderation der Sitzung
- Vorbereitung und Durchführung von Personal-/Betriebsversammlungen

Kompetenzen nach DQR-Kompetenzsäulen



- Verbesserungsideen entwickeln und kommunizieren (Initiativanträge)
- Organisation und Durchführung von Schulungen und Veranstaltungen
- Entwicklung von Dienstvereinbarungen/Betriebsvereinbarungen
- Projektarbeit/-management
- Büroorganisation
- Netzwerken und Kontaktpflege
- Mitbestimmungsrechte einfordern
- Mitarbeit in Arbeitskreisen
- Problemlösungen entwickeln
- Veränderungsprozesse begleiten
- Strategieentwicklung
- Konfliktanalyse und -bearbeitung
- Teamentwicklung im Gremium

Im nächsten Schritt wurde exemplarisch an einem Tätigkeitsfeld vorgeführt, wie Fertigkeiten analysiert und bewertet werden. Aufgrund der begrenzten Zeit konnte die Kompetenzbilanzierung nur als Einstieg durchgeführt werden. Daher wurde an dieser Stelle auf Beratungsangebote verwiesen. Mit mehr Zeit wäre die Weiterführung der Kompetenzbilanzierung möglich.

Der Kompetenzbilanzierung folgten Hinweise der Leiterin zur Weiterbildungsplanung (vgl. Anhang 7) und zu existierenden universitären Weiterbildungsmöglichkeiten für betriebliche Interessenvertreter\*innen (vgl. <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/informationen/>, 25.6.2018).

Die letzte Arbeitsphase bildete eine abschließende Reflexion zur Standortbestimmung und Berufswegplanung mittels einer Fragenzusammenstellung (vgl. Anhang 20). Das Fazit aus dieser Arbeit wurde in die Abschlussrunde integriert. Im kürzeren Workshop konnte der Fragebogen nur zur eigenen Nacharbeit ausgeteilt werden. Bei mehr Zeit könnten die Ergebnisse ausführlicher im Plenum besprochen werden: Wo sind sich die Teilnehmenden klarer geworden? Wo sind sie gedanklich hängengeblieben? Was konnte nicht geklärt werden? Welche Konsequenzen ziehen sie aus den Ergebnissen?

Abschließend erfolgte eine Abschlussrunde. Die Teilnehmenden füllten den Rückmeldebogen aus, die Ergebnisse fließen in die nachfolgende Seminauswertung ein.

### **Seminauswertung**

Welche Erkenntnisse/Einsichten nehmen Sie aus dem Workshop mit? Was ist Ihr Resümee? Auf diese Fragen im Evaluationsbogen antworteten die Teilnehmenden:

- „Instrumente für Kompetenzerarbeitung und Bewertung von beruflichen Tätigkeiten (auch einzusetzen für andere Tätigkeitsbereiche als Interessenvertretung).“
- „Eigene Anker kennen ist hilfreich. Biografie spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle bei Betriebsratsarbeit.“
- „Gute Möglichkeiten zur weiteren persönlichen Reflexion durch Methoden und Austausch mit Teilnehmenden.“
- „Verschiebung der Betrachtung des eigenen Wissens hin zur Betrachtung eigener Kompetenzen.“
- „Das Thema muss offensiver in Interessenvertretung und Gewerkschaft behandelt werden. Weiterbildungsangebote für Betriebs-/Personalräte sollten im Sinne von lebenslangem Lernen strukturiert sein.“
- „Welche umfangreichen und unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen hinter der Betriebsratsarbeit versteckt sind; meine (zutreffenden) Anker und deren Bedeutung; mich in Ruhe damit zu beschäftigen, um festzustellen, in welche Richtung meine berufliche Entwicklung verlaufen soll. Es war ein sehr hilfreiches, interessantes Seminar.“
- „Methoden zur Analyse des Standards. Hilfreich zur zukünftigen Positionierung des Betriebsratsnachwuchs. Klarheit der eigenen Position und der Tätigkeit.“
- „Ich habe etwas über Wege zur Kompetenzentwicklung gelernt. Ich hätte gerne stärker über Auslöser zur Umorientierung und Ziele reflektiert, inwieweit sie die eigene Einschätzung beeinflussen.“
- „Fertigkeiten, die in der Betriebsratsarbeit erworben werden, können/müssen/sollen benannt werden, um die Betriebsratsarbeit von ihrem ‚Ruf‘ zu befreien und damit Mitglieder Perspektiven jenseits der Interessenvertretung entwickeln können. Hierfür ist unbedingt auch institutionelle und politische Unterstützung erforderlich.“
- „In einem Menschen sind viel mehr Werte, als man ihm von außen ansieht. Zur Selbstreflexion gut anwendbar.“
- „Ich habe Kenntnisse und Fähigkeiten, die es zu erkennen und festzuhalten gilt. Im Personalrat werde ich einbringen, dass auch für die übrigen Gremienmitglieder der Fortbildungsbedarf näher begründet (oder ergründet) wird. Resümee: Wir tun zu wenig für uns selbst.“

In den Einsichten/Erkenntnissen werden Rolle und Bedeutung der eigenen Biografie und der Karriereanker hervorgehoben sowie die Bewusstheit von Kompetenzentwicklung in der Interessenvertretung. Durch das Kennenlernen von Methoden und Instrumenten und durch den Austausch mit anderen

Teilnehmenden wurde die Selbstreflexion angeregt, zudem Impulse für die weitere Reflexion mitgenommen. Darüber hinaus soll das Thema im Gremium und in der Gewerkschaft gestärkt sowie institutionell und politisch unterstützt werden. Auch für die Weiterarbeit im eigenen Gremium wurden Erkenntnisse generiert. Insgesamt ist die Zielsetzung des Seminarkonzepts damit mehr als erfüllt.

- Die Teilnehmenden benannten dabei als methodisch unterstützend
- den konsequenten Aufbau der Fragestellungen gekoppelt mit Instrumenten,
  - das Lebensprofil,
  - die Bestimmung der Karriereanker, den Fragebogen zum Ankreuzen,
  - die Kompetenzbilanzierung,
  - die Sicht auf persönliche Kompetenzen und den Lebensfluss,
  - die Eigenarbeit,
  - den Austausch mit den anderen Teilnehmenden und
  - die praktischen und umsetzbaren Unterlagen.

Besonders viel positive Resonanz bekam die Erhebung der Karriereanker (siebenmal benannt). Methodisch schwierig/hinderlich fanden die Teilnehmenden folgende Aspekte und notierten:

- „Kompetenzbilanzierung vermittelt den Eindruck von ‚Fleißarbeit‘, was gut und richtig ist; eventuell sind noch andere Instrumente zur Erhebung hilfreich.“
- „Aus Zeitgründen Arbeitsblätter im Handout nicht weiter bearbeitet.“
- „Zu wenig Zeit zum Ausprobieren und Vertiefen, z. B. der Analyse.“

Alle drei Punkte beziehen sich auf die Kompetenzbilanzierung. Einerseits wird die Frage nach alternativen Instrumenten gestellt; andererseits angemerkt, dass die Fertigkeiten-Analyse nicht ausprobiert und Arbeitsblätter nicht weiter bearbeitet werden konnten. Als methodische Anpassung schlugen die Teilnehmenden vor:

- „Die Benennung von Fähigkeiten erscheint mir schwierig, hier wäre noch Unterstützung notwendig (zeitlich aber nicht in einem Tag zu packen).“
- „weitere Methoden, Aufstellungen, weitere Arbeitsgruppen“
- „mehr Zeit zum Ausprobieren und Vertiefen der Analyse“

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Empfehlungen in Richtung zeitlicher Ausweitung des Seminars gehen.

## Empfehlungen und weitere Varianten

Eine Konsequenz aus der Durchführung der zwei Veranstaltungen lautet: Das Thema kann durchaus sinnvoll an einem Tag bearbeitet werden; die Teilnehmenden gewinnen Anregungen und Impulse zur Reflexion ihrer Biografie, ihrer Kompetenzen und zur weiteren Gestaltung ihres Berufsweges. Allerdings wird dabei die zeitliche Einschränkung und methodische Begrenzung deutlich. Es empfiehlt sich, das Programm auf zwei Tage auszuweiten. Dann sind mehr Gruppenarbeiten möglich sowie eine tiefere Bearbeitung der Themen, das Ausprobieren der Fertigkeiten-Analyse und Unterstützung dabei. Auch die abschließende Reflexion zur Standortbestimmung und Konsequenzen daraus können intensiver am Einzelfall besprochen werden. Insgesamt sollten die Themen aber nicht ausgeweitet werden, da sonst neuer zeitlicher Druck entsteht.

In einem Seminar von fünf Tagen könnten alle Schritte der Kompetenzbilanzierung ausführlich z. B. in Tandems bearbeitet werden. Die Teilnehmenden könnten vorhandene Unterlagen (z. B. Seminarbescheinigungen etc.) mitbringen. Außerdem könnten rechtliche Grundlagen zur beruflichen und finanziellen Entwicklung freigestellter Mitglieder einfließen, z. B.

- Nachzeichnung der beruflichen Weiterentwicklung,
- Gehaltsentwicklung (teil)freigestellter Mitglieder,
- Benachteiligungsverbot bei Beförderungen,
- Durchsetzungsmöglichkeiten bei Rechtsverstößen,
- Weiterbildungsansprüche während und im Anschluss an die Betriebsratsarbeit.

Diese Seminare können nach § 37 Abs. 6 BetrVG<sup>7</sup>, nach § 37 Abs. 7 BetrVG oder als Bildungsurlaub durchgeführt werden.

---

<sup>7</sup> Zur Erstattung von Schulungskosten, die durch die Teilnahme an dem DGB-Seminar „Einmal Betriebsrat, immer Betriebsrat?“ entstanden sind, liegt ein Beschluss des LAG Köln vom 6. August 2008 vor. Darin heißt es unter anderem: „Von ebenso herausragender Bedeutung ist die Freistellungsthematik jedoch auch für das einzelne Betriebsratsmitglied, zum einen, weil grundsätzlich jedes Betriebsratsmitglied potentiell als Freistellungskandidat infrage kommt, zum anderen, weil auch die im Ergebnis nicht freigestellten Betriebsratsmitglieder wissen müssen, welche Rechtsstellung dem freigestellten Betriebsratsmitglied intern zukommt und unter welchen persönlichen Rahmenbedingungen es als freigestelltes Betriebsratsmitglied tätig wird.“ (Quelle: [http://www.justiz.nrw.de/nrwe/arbgs/koeln/lag\\_koeln/j2008/7\\_TaBV\\_11\\_08beschluss20080806.html](http://www.justiz.nrw.de/nrwe/arbgs/koeln/lag_koeln/j2008/7_TaBV_11_08beschluss20080806.html), 6.7.2018).

### 2.3.2 Gremienworkshop Übergangs- und Berufsweggestaltung

Im Rahmen des Projekts Spurwechsel wurde neben den offen ausgeschrieben Seminaren mit betrieblichen Interessenvertreter\*innen unterschiedlicher Gremien auch ein Workshop mit einem Betriebsrat eines Großbetriebs durchgeführt. Der Kontakt zu dem Gremium kam durch eine Vorstellung des Projekts auf einer Betriebsratstagung zustande. Zunächst wurden wir zu einer Projektpräsentation in den Fraktionsvorstand eingeladen. Im Anschluss an die Präsentation bearbeiteten wir mit den Anwesenden drei Fragen:

- Vor welche Herausforderungen steht das Gremium?
- Welche Angebote/Maßnahmen gibt es bereits?
- Was wäre wünschenswert? Welche Ideen gibt es?

Das Projektthema stieß auf großes Interesse und es entstand die Idee, einen Workshop mit dem gesamten Gremium durchzuführen. Dieser Workshop sollte zwei Teile besitzen: zum einen eine Sensibilisierung und Ideenentwicklung auf Gremienebene; zum anderen das Thema Kompetenzentwicklung und Berufsweggestaltung auf individueller Ebene. Uns war es wichtig, dass der zweite Teil auf freiwilliger Basis stattfindet. Denn die Bearbeitung des Themas erfordert ein möglichst offenes Klima; es sollte nicht gegen Widerstände gearbeitet werden. Daher wurde dies explizit im Einladungsschreiben formuliert (vgl. Anhang 21). Da der Workshop dazu noch an einem Freitag stattfand, waren wir sehr gespannt darauf, wie viele Mitglieder teilnehmen würden.

Am ersten Workshop-Teil zum Thema „Projektvorstellung: Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen“ nahm ein Großteil des Gremiums teil. In der Mittagspause stieg nicht nur unsere Neugier, sondern auch die der Mitglieder. Anscheinend gab es keinen Austausch im Gremium darüber, wer am Nachmittag teilnimmt, da unterschiedliche Vermutungen im Raum lagen. Letztlich nutzte ca. die Hälfte der am Vormittag Anwesenden den zweiten Workshop-Teil zum Thema „Berufsweggestaltung und Standortbestimmung“. Wir waren mit dieser Teilnahmequote zufrieden. Einige Mitglieder hätten sich jedoch das Interesse aller gewünscht. Auffällig war, dass der Altersdurchschnitt unter den Teilnehmenden deutlich niedriger war als am Vormittag. Auf großes Interesse stieß das Thema bei den teilnehmenden JAV-Mitgliedern.

#### Seminarinhalte und -ablauf

Der geplante Ablauf des Workshops ist mit Zeiten, Inhalten und Methode in [Tabelle 7](#) dargestellt. Danach wird die Durchführung ausführlich beschrieben.

### Ablauf Gremien-Workshop zur Übergangs- und Berufsweggestaltung

Zeit	Inhalt	Methode
<b>Workshop 1. Teil: Projektvorstellung Spurwechsel</b>		
9:00	Begrüßung und Vorstellung	
9:15	Vorstellung des Projekts: – Vorgängerprojekt: Ausstiegsgründe und Karrierewege – Projektwand und aktueller Stand des Praxisprojekts Spurwechsel – Vorstellen der Handlungsfelder	Präsentation Gespräch
10:00	Reflexion der Betriebsratsrolle: Akteur oder Adressat – in welchen Feldern könnten die Betriebsräte aktiv werden?	Diskussion
10:15	Pause	
10:30	Vertiefung und Ideenentwicklung in den Handlungsfeldern: – Was gibt es schon? Was machen wir schon in dem Handlungsfeld? – Was könnte man machen? Welche Ideen gibt es dazu? – Welche Schritte wären dazu notwendig?	Arbeitsgruppen bilden Arbeitsgruppen-Phase Präsentation der Ergebnisse
11:45	Zusammenfassung und Resümee	
12:00	Mittagspause	
<b>Workshop 2. Teil: Berufsweggestaltung und Standortbestimmung</b>		
13:00	Einführung, Ziel und Ablauf vorstellen	
13:10	Kompetenzsammlung zu der Frage: Welche Kompetenzen/Kenntnisse habt ihr durch die Betriebsratsarbeit entwickelt bzw. ausgebaut?	Kartenabfrage im Plenum: 3 Karten pro Person
13:20	Biografische Selbstreflexion: Rückblick und Standortbestimmung Zusammenführung im Plenum: Wie war die Übung für mich?	Einzelarbeit: Lebensprofil erstellen Plenum: Kurzreflexion der Übung

14:15	Meine Kompetenzen und Stärken: Mit Blick auf die biografische Arbeit am Lebensprofil werden max. 10 Kompetenzen im Kompetenzatlas eingekreist und anschließend priorisiert.	Einzelarbeit: 10 Kompetenzen Tandem: Austausch über Kompetenzen
14:40	Vorstellung der sortierten Kompetenzen	Kurz-Input
14:45	Reflexion und Bilanz: Standortbestimmung und Berufswegplanung	Arbeitsblatt mit Fragen austeilen, kurze Besinnung, zur Nacharbeit anregen
14:50	Resümee und Abschlussrunde	Reflexionsrunde
15:00	Ende	

Quelle: eigene Darstellung

Nach der Begrüßung durch den Fraktionsvorstand stellten sich die Projektmitarbeiterinnen vor, erläuterten den geplanten Ablauf des Tages und luden noch einmal explizit zum Thema Berufsweggestaltung am Nachmittag ein.

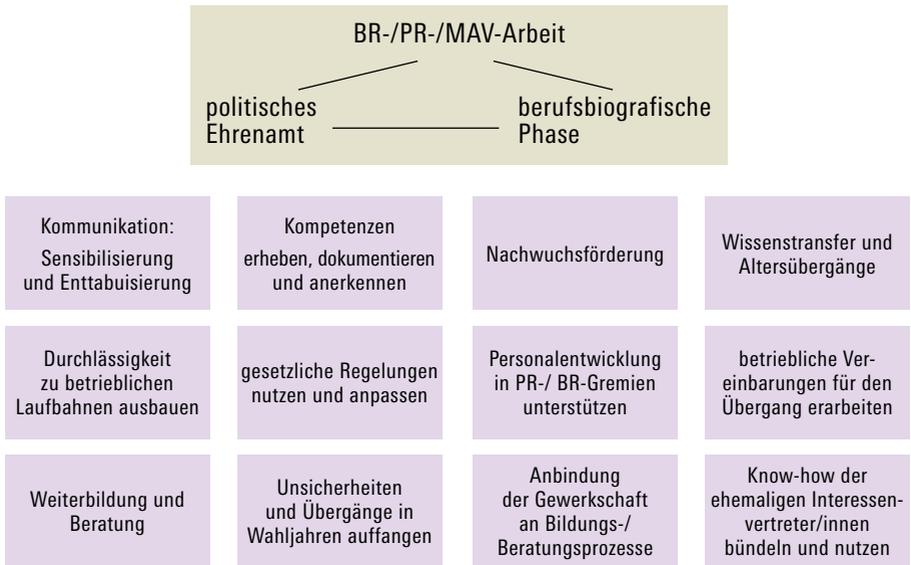
Zur Einstimmung in das Thema Sensibilisierung und Information präsentierten wir Ergebnisse aus dem Projekt Karrierewege (vgl. Tietel/Hocke 2015), den aktuellen Stand des Projekts Spurwechsel und die bis dahin erarbeiteten Handlungsfelder in der Übergangsgestaltung (vgl. [Abbildung 16](#)).

Im Anschluss an die Präsentation der Handlungsfelder wurde darüber diskutiert, in welchen Handlungsfeldern Betriebsräte aktiv werden können und in welchen Feldern andere Akteure (Arbeitgeber, Gewerkschaften, Bildungsanbieter) aktiv werden sollten. Dabei ging es um die Reflexion der eigenen Position: Akteur und/oder Adressat. Deutlich wurde dabei auch, in welchen Feldern genau dieser Betriebsrat eigenen Handlungsbedarf sieht. Dieser wurde kenntlich gemacht und für die folgende Arbeitsgruppen-Phase genutzt.

Die Arbeit in Kleingruppen (ca. fünf Personen) diente der Aktivierung und Ideenentwicklung. Die folgenden Handlungsfelder wurden als Karten auf dem Boden ausgelegt und die Teilnehmenden ordneten sich dem Thema zu, an dem sie Interesse hatten:

- Kommunikation: Sensibilisierung und Enttabuisierung
- Nachwuchsförderung
- Durchlässigkeit zu betrieblichen Laufbahnen
- Personalentwicklung in Gremien
- Betriebliche Vereinbarungen für Übergänge treffen
- Unsicherheiten und Übergänge in Wahljahren auffangen und gestalten

## Handlungsfelder in der Übergangsgestaltung



Quelle: Dokumentation aus dem Workshop

Es fanden sich vier Arbeitsgruppen zusammen: 1) Die Themen „Kommunikation: Sensibilisierung und Enttabuisierung“ und „Unsicherheiten und Übergänge in Wahljahren auffangen und gestalten“ wurden zu einer Arbeitsgruppe zusammengesetzt. 2) Nachwuchsförderung 3) Personalentwicklung in Gremien 4) Betriebliche Vereinbarungen für Übergänge treffen. Für das Thema „Durchlässigkeit zu betrieblichen Laufbahnen“ fanden sich keine Teilnehmenden, aber alle fanden es dennoch wichtig. Daher erklärte sich das Projektteam bereit, vorhandene Ideen zu visualisieren und vorzustellen.

Die Arbeitsgruppen sollten in ca. 30 Minuten folgende Fragen besprechen und die Ergebnisse auf dem Flipchart visualisieren:

- Was könnten Betriebsräte in diesem Handlungsfeld tun? Welche Ideen gibt es dazu?
- Welche Schritte wären dazu notwendig?
- Was machen wir schon in dem Handlungsfeld? Welche Maßnahmen sind noch denkbar?

Die Fragen wurden absichtlich vage gehalten, da das Ziel dieses ersten Teils eine Sensibilisierung und Problematisierung zum Thema war. Im Vorfeld war nicht klar, wie die Teilnehmenden auf das Thema reagieren und inwiefern Ergebnisse weiterverfolgt werden würden. Bei der anschließenden Präsentation der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen wurde deutlich, dass die Teilnehmenden das Thema für sich aufgegriffen hatten. Sie sprachen von: „Wir wollen ...“ und „Wir sollten ...“. In den Gruppen waren konkrete Umsetzungspläne für ihr Gremium entstanden, z. B.

- eine/n Ansprechpartner\*in im Gremium für das Thema festlegen
- stetige Diskussion des Themas in Führungsrunden und Teamentwicklung
- einen Entwurf für eine Betriebsvereinbarung erarbeiten mit Qualifizierungsbedarfen und Freistellungsmöglichkeiten, Anerkennung gewerkschaftlicher Seminare und Ausstiegsszenarien
- Nachwuchskandidat\*innen geschlechtergerecht ansprechen
- Nachwuchs fördern durch Patenschaften und Mentoring.

Den ersten Workshop-Teil abschließend wurden Stimmen zum Resümee gesammelt und vom Projektteam zusammengefasst. Die Teilnehmenden signalisierten, dass sie dies als Auftaktveranstaltung für einen weiteren Prozess verstanden haben und dass sie es wichtig finden, das Thema voranzutreiben.

Nach der Mittagspause starteten wir mit einer Orientierung für den zweiten Workshop-Teil zu Ablauf und Ziel: „Impulse geben zur Reflexion der eigenen Berufsbiografie, der vorhandenen Kompetenzen und der weiteren Entwicklung“. Es wurde betont, dass aufgrund der Kürze der Zeit lediglich ein erster Einstieg möglich sei. Dieser gelang, dennoch wurde in der Evaluation deutlich, dass die Zeit insgesamt zu knapp war. In den vorhandenen zwei Stunden wurde eine stark verkürzte Variante des Tagesworkshops (vgl. Kapitel 2.3.1) durchgeführt.

Zum Einstieg wurden die erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen der Teilnehmenden mittels Kartenabfrage erhoben. Diese Karten sammelten wir ein und sortierten sie in einer Einzelarbeitsphase der Teilnehmenden. Danach fand eine Einführung in das Lebensprofil statt; in Einzelarbeit erstellten die Teilnehmenden ihr Lebensprofil. Für einige Teilnehmende war hier die Zeit zu eng bemessen. Sie nahmen sich vor, zu Hause daran weiterzuarbeiten. Im Plenum wurde reflektiert, wie die Teilnehmenden die Übung fanden und welche Erkenntnisse es gab. Unsere Frage zielte eher auf eine methodische Reflexion mit der Möglichkeit, Eigenes einzubringen. Da wir im Vor-

feld nicht genau einschätzen konnten, wie die Offenheit und Bereitschaft im Gremium dahingehend ist, auch Persönliches zu äußern, wollten wir Möglichkeiten bieten, ohne Druck zu erzeugen. Es zeigte sich durchaus eine Offenheit, beispielsweise wurde geäußert, dass

- Privatleben/Familie sehr wichtig sei; dann komme erst einmal nichts und dann der Beruf,
- beim Erstellen des Profils sich insgesamt ein gutes Leben zeigte,
- man als junger Mensch nicht viel schreiben kann, weil man noch nicht viel erlebt hat und sich auch Wünsche für die Zukunft permanent ändern.

Gemeinsam stellten die Teilnehmenden fest, dass Wünsche und Vorstellungen je nach Alter unterschiedlich ausfallen und dass es unterschiedlich offene und strukturierte Lebensbilder gibt. Diese Reflexion ermöglichte einen Austausch zwischen verschiedenen Generationen im Betriebsrat.

Zur Reflexion der eigenen Kompetenzen und Stärken nutzten wir den Kompetenzatlas (Heyse 2007, S. 512). Das Gremium hatte auf dieser Grundlage schon gearbeitet, daher sollte auf bereits Bekanntes aufgebaut werden. In Einzelarbeit suchten sich die Teilnehmenden maximal zehn Kompetenzen aus dem Kompetenzatlas aus, über die sie verfügen. Diese sollten dann nach der Stärke ihrer Ausprägung priorisiert werden. Im Tandem fand anschließend ein kurzer Austausch zu den eigenen Kompetenzen statt. Im Plenum fragten wir danach, was bei dieser Reflexion leicht und was schwer gefallen ist. Die Teilnehmenden äußerten, dass

- man vielleicht auch Kompetenzen herausgesucht hat, die man sich wünscht bzw. wie man sich selbst sieht und es interessant wäre, wie andere einen sehen,
- die Fragestellung zu offen und es dadurch schwierig sei, sich festzulegen. Denn im Privaten, im Sport, bei der Arbeit – stets kommen andere Kompetenzen zum Tragen,
- es schwierig sei, dies allein zu überlegen, und es sicher einfacher wäre, einen Arbeitskollegen oder Freund zu fragen,
- viele der Kompetenzen erlernt werden können und die Frage auftauche: Wie muss ich mich qualifizieren?
- es schwer fiel, positive Fähigkeiten bei sich selbst zu finden. Häufig würde Positives als selbstverständlich im Gremium gesehen, dann gehe es für einen selber verloren.

Insgesamt wurde sich hier Feedback gewünscht, welches im Betriebsratsalltag meist zu kurz komme. Zusammenfassend zu dem Thema Kompetenzen stell-

ten wir die zu Beginn gesammelten Kompetenzen nach den Quadranten des Kompetenzatlas sortiert vor. Dieser Überblick diente der eigenen Einordnung und Vergemeinschaftung. Die abschließende Selbstreflexion zur Standortbestimmung (Fragen vgl. [Anhang 20](#)) fiel als 5-Minuten-Besinnung sehr kurz aus. Die Überlegungen dazu flossen in die Abschlussrunde ein.

Dabei wurde deutlich: Die Frage nach der Zukunft im Betriebsrat hängt für einige davon ab, wie sich die Situation im Gremium entwickelt. Stimmt der Gesamtkonsens? Die gestellten Fragen beschäftigen jüngere Mitglieder mehr als jene, die kurz vor der Rente stehen. Überhaupt die Frage zu stellen, ob man diese Funktion bis zur Rente machen wolle, wäre früher nicht möglich gewesen. Es habe bereits ein Kulturwechsel stattgefunden. Aber man beschäftige sich zu selten mit den einzelnen Mitgliedern, immer nur mit dem Gremium und der Außendarstellung; daher sollte dies konzeptionell mit einbezogen werden. Die Stimmung in der Abschlussrunde war insgesamt zugewandt und offen.

### **Seminarauswertung:**

Auf die Frage nach Erkenntnissen/Einsichten aus dem Workshop antworteten die Teilnehmenden im Evaluationsbogen:

- „Man sollte sich viel öfter ‚erden‘ und sich mit sich selbst, seinen Zukunftsvorstellungen und Leben beschäftigen.“
- „Selbstreflexion öfter durchführen: Es gibt ein Leben nach der Betriebsratsarbeit.“
- „Man sollte sich mehr mit seinen Kompetenzen beschäftigen.“
- „Mehr auf sich selbst achten.“
- „Sehr positive Erkenntnisse, die Lust auf mehr machen.“
- „Beschäftigung mit der Zeit nach der Freistellung. Einen Plan B zu entwickeln und die Eigen-Kompetenz ausbauen.“

Auffällig war, dass ein Großteil der Teilnehmenden als wichtigste Einsicht angab: sich Zeit nehmen für Selbstreflexion. Was sehr deutlich macht, dass diese Ebene im Alltag eher vernachlässigt wird und wie gut ihnen diese bewusste Zeit dafür im Workshop tat. Als Resümee aus dem Workshop formulierten die Teilnehmenden:

- „Es war sehr hilfreich und man kann viele Dinge mitnehmen und umsetzen.“
- „Sehr spannend und lehrreich. Mir ist mal wieder klar geworden, wie toll der Job als Betriebsrat ist. Ich habe Möglichkeiten, die ich sonst nicht hätte!“

- „Ein Anfang, der weitergeführt werden muss.“
- „An den Ausstiegsmöglichkeit und der dazugehörigen Kommunikation sollte weitergearbeitet werden.“
- „Es ist wichtig, den Blick in die Zukunft weiter zu fassen.“
- „steigerte das Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein.“
- „Wir sollten mehr auf andere zugehen und anderen mehr zuhören.“

Hervorzuheben ist daran der positive Ausblick, der zu einer Weiterarbeit sowohl auf Gremienebene als auch auf individueller Ebene motiviert ist. Als hierbei methodisch unterstützend bewerteten die Teilnehmenden

- den Abwechslungsreichtum: Mix aus Vortrag, Gruppenphase und Einzelarbeit,
- Selbstbefragungen und Selbstreflexionen,
- tolle Beispiele und Denkanstöße,
- die praxisnahe Beratung,
- die lockere Art der Referentinnen,
- die Diskussion in der Gruppe und die Moderation,
- die Möglichkeit, als Fraktion das Thema aufzugreifen und zu diskutieren.

Diese Rückmeldungen betreffen einerseits die methodische und inhaltliche Gestaltung und andererseits das Format, nämlich das Thema gemeinsam als Fraktion/Gremium zu bearbeiten. Als hinderlich bzw. schwierig wurde mehrheitlich der zu knappe Zeitrahmen für den Workshop eingeschätzt. Als Veränderungsbedarf wurde daher vor allem eine zeitliche Verlängerung gesehen sowie damit einhergehend ein vertieftes Eingehen auf einzelne Personen und konkreteres Eingehen auf die betriebliche Realität.

### **Empfehlungen und weitere Varianten**

In dem Format „Gremienworkshop“ bietet es sich an, beide Ebenen zu bearbeiten: die kollektive im Gremium und die individuelle in Bezug auf die einzelnen Mitglieder. Beide Workshop-Teile können in einer Veranstaltung stattfinden. Jedoch sollte für den Teil zur individuellen Berufsweggestaltung ein ganzer Tag veranschlagt werden (adäquat zum Seminarangebot, vgl. [Kapitel 2.3.1](#)). Die Workshop-Teile können auch als zwei getrennte Tagesveranstaltungen angeboten werden.

Dient der erste Workshop-Teil einem Einstieg in das Thema (Sensibilisierung, Problematisierung und Information), reicht die veranschlagte Zeit (drei Stunden) aus. Dies könnte bei Interesse ein Auftakt für eine weitere Vertiefung und Umsetzungsplanung sein. Wenn im Vorfeld klar ist, dass das

Gremium zu dem Thema aktiv werden möchte, könnte gleich ein ganzer Tag geplant werden. Dann würde im Anschluss an die Präsentation der Arbeitsgruppen herausgearbeitet, welche Ideen das Gremium tatsächlich umsetzen möchte, und für diese Ideen eine Umsetzungsplanung erstellt und Verantwortlichkeiten geklärt. Hierzu könnte beispielsweise zur Konkretisierung und Planung eines gemeinsamen Ziels (z. B. zur Nachwuchsgewinnung) die Ziellandkarte (vgl. Anhang 9) genutzt werden.

Gremienworkshops haben den Vorteil, dass die Themen konkret anhand des betrieblichen Alltags und der Kultur des Gremiums besprochen werden können. Ein gemeinsames Problemverständnis kann erarbeitet, Ideen können entwickelt werden, die direkt in eine Umsetzung einfließen. Beim Thema Kompetenzen und Stärken ist durch Feedback ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild möglich. Dies setzt jedoch eine Offenheit und eine Vertrauensbasis im Gremium voraus. Schwer bearbeitbar ist dieses Thema bei ausgeprägten Machtverhältnissen zwischen Mehr- und Minderheiten, umkämpften Positionen und gegenseitigem Misstrauen. Der Vorteil von gemischten Gruppen beim Thema Berufsweggestaltung ist, dass eben diese Behinderungen des Themas nicht greifen und es mehr in den Gestaltungsaufgaben der Seminarleitung liegt, ein förderliches Klima zu schaffen. Dennoch ist in Gruppen der Austausch von Erfahrungen, gegenseitige Bereicherung durch Vergemeinschaftung und eine kommunikative Validierung von Kompetenzen möglich. Wenn in Gruppen einzelne Mitglieder Ideen für die Umsetzung in ihren Gremien entwickeln, bedarf es für eine tatsächliche Umsetzung erst eines Transferprozesses. Dieser ist bei Gremienworkshops schon geleistet. Für beide Formate ist die Mischung aus Plenum, Einzel- und Gruppenarbeit elementar und machen ihre Stärke gegenüber der Einzelberatung aus. Diese kann dafür vertiefter, fokussierter und kontinuierlicher an individuellen Themen arbeiten. Insofern gilt für die gewerkschaftliche Bildungs- und Beratungsarbeit, möglichst in allen drei Formaten Angebote bereitzustellen und auch hinsichtlich der Beratung selbst eine Beratung anzubieten, damit je nach konkreter Fragestellung und Kontextsituation das passende Format gewählt werden kann.

### 3 METHODENMATRIX

---

Das folgende Kapitel soll die passende Methodenwahl in der Bildungs- und Beratungspraxis unterstützen. Dazu werden die im [Anhang](#) dargestellten Methoden einerseits danach aufgeschlüsselt, für welche Beratungsanliegen sie unterstützend genutzt werden können (vgl. [Tabelle 8](#)), und andererseits welche Wirkfaktoren bei der Anwendung der Methoden überwiegend relevant werden (vgl. [Tabelle 9](#)). Die Übersichten in diesem Kapitel dienen der zielgerichteten Methodenauswahl.

Eine Zusammenstellung und Clustering aller im Praxisprojekt Spürwechsel erhobenen Beratungsanliegen ergab folgende Anliegen-Kategorien:

- Selbstklärung (Wünsche, Werte, Prioritäten)
- Erwartungen und Rolle klären
- eigene Kompetenzen und Stärken erheben
- Perspektiven entwickeln (und konkretisieren)
- Weiterbildungsinteresse und Umsetzung klären
- Entscheidungen begleiten und unterstützen
- Ziele klären und formulieren
  - Umsetzungsstrategien entwickeln
  - Life-Balance reflektieren und fördern
  - Bewerbungsverfahren begleiten
  - den Ausstieg gestalten
  - Übergang und Ankommen gestalten
  - Unterstützung und Rückmeldung erhalten

Unter diese Kategorien lassen sich die konkreten Beratungsanliegen subsumieren. Wobei zumeist mehrere Anliegen gleichzeitig relevant sind: Beispielsweise möchte sich eine Teilnehmerin weiterentwickeln, etwa indem sie durch Weiterbildung neue Perspektiven in der Personalratsarbeit gewinnt; gleichzeitig möchte sie sich auf andere Stellen bewerben und erhofft sich dafür Unterstützung in der Beratung.

In den Methodenbeschreibungen (vgl. [Anhang](#)) sind die Beratungsanliegen zu jeder Methode nochmals aufgeführt.

In [Tabelle 8](#) sind in der ersten Spalte die Methoden aufgeführt. In den Feldern Methoden/Beratungsanliegen bedeutet das Symbol X: Die Methode unterstützt die Bearbeitung des Anliegens unmittelbar. Das Symbol O bedeutet: Die Methode stellt einen vorbereitenden Schritt zur Bearbeitung des An-

## Methoden-Beratungsanliegen-Matrix

Beratungsanliegen	Methoden												Kapitel	
	Selbstklärung (Wünsche, Werte, Prioritäten)	Erwartungen und Rolle klären	Kompetenzen und Stärken erheben	Perspektiven entwickeln	Weiterbildungsinteresse und Umsetzung klären	Entscheidungsprozesse begleiten und unterstützen	Ziele klären und formulieren	Umsetzungsstrategien entwickeln	Life-Balance reflektieren und fördern	Bewerbungsverfahren begleiten	Ausstieg gestalten	Übergang und Ankommen gestalten		Unterstützung und Rückmeldung erhalten
Methode														
Biografisches Gespräch	X		O										X	Anhang 1
Lebensprofil	X		X	O	O	O			X	X				Anhang 2
Kompetenzbilanz	X		X	O	X	O	O			X			X	Anhang 3
10 Blatt über mich	X		X							X			X	Anhang 4
Karriereanker	X					X	O		X					Anhang 5
Perspektiven-Brainstorming	X			X	X	X	O	O						Anhang 6
Weiterbildungsplanung				X	X	X	X					O		Anhang 7
Ziele zu Lebensbereichen						X	X	O	X		X	X		Anhang 8
Ziellandkarte						X	X	X		X	X			Anhang 9
Motto-Ziele	X					X	X		X		O	O		Anhang 10
Entscheidungsbilanz		X				X	O	O						Anhang 11
Basistriade	X			O	O		O		X			O		Anhang 12
Ressourcenkarte	X		X			O		O	X	X		X	X	Anhang 12
Visualisierung sozialer Systeme	X	X				X		O				X		Anhang 12
Idealbild entwerfen	X			X		X	O	O	O			X		Anhang 12
Kompetenzabgleich	X		X	O	X	O							X	Anhang 12
Timeline	X		O	O		X	O				X	X		Anhang 12
Zwei Stühle	X	X				X		O			X	X		Anhang 12
Inneres Team	X					X		O		X	O	O		Anhang 12
Rollentausch		X					O			X	X	X		Anhang 12
Fantasiereise	X			X		O	O		O					Anhang 12
Auswertungsgespräch													X	Anhang 12

## Methoden-Wirkfaktoren-Matrix

Wirkfaktoren	Ergebnisorientierte Selbstreflexion	Ergebnisorientierte Problemreflexion	Zielklärung	Umsetzungsunterstützung	Ressourcenaktivierung	Erlebnisaktivierung	
Methode							Kapitel
Biografisches Gespräch	X						Anhang 1
Lebensprofil	X				X		Anhang 2
Kompetenzbilanz	X				X		Anhang 3
10 Blatt über mich	X				X		Anhang 4
Karriereanker	X		X				Anhang 5
Perspektiven-Brainstorming			X		X		Anhang 6
Weiterbildungsplanung		X		X			Anhang 7
Ziele zu Lebensbereichen			X		X		Anhang 8
Ziellandkarte		X	X	X	X		Anhang 9
Motto-Ziele	X		X		X	X	Anhang 10
Entscheidungsbilanz		X	X	X		X	Anhang 11
Basistriade	X	X				X	Anhang 12
Ressourcenkarte					X		Anhang 12
Visualisierung sozialer Systeme		X		X			Anhang 12
Idealbild entwerfen			X		X		Anhang 12
Kompetenzabgleich	X	X			X		Anhang 12
Timeline	X	X	X		X	X	Anhang 12
Zwei Stühle	X				X	X	Anhang 12
Inneres Team	X			X	X	X	Anhang 12
Rollentausch	X	X		X		X	Anhang 12
Fantasiereise	X		X		X	X	Anhang 12

Quelle: eigene Darstellung

liegens dar. Diese Einordnungen beruhen auf empirischen Erkenntnissen aus den durchgeführten Beratungsprozessen. In der letzten Spalte ist das Anhang-Kapitel angegeben, in dem die Methode beschrieben wird.

Alternativ können Methoden auch anhand der Wirkfaktoren ausgewählt werden, die aus Sicht der Beratenden unter Abwägung von Anliegen, Person und Situation gestärkt werden sollen (vgl. Tabelle 9).

In Tabelle 9 ist gekennzeichnet, bei welchen Methoden welche Wirkfaktoren relevant werden. Die Zuordnung zwischen Methoden und Wirkfaktoren ist empirisch hergeleitet und wird in den Methodenbeschreibungen mit Interviewzitate belegt.

Die im Projekt Spurwechsel angewendeten Methoden werden im Anhang einzeln beschrieben, um eine direkte Umsetzung zu ermöglichen. Die häufiger (= in drei bis sieben Beratungsprozessen) verwendeten Methoden werden ausführlicher dargestellt. Die ein- bis zweimal angewendeten Methoden werden kurz vorgestellt und mit Verweisen versehen.

Die ausführliche Methodendarstellung folgt einem einheitlichen Aufbau:

1. tabellarische Übersicht über die Methode:
  - Kurzbeschreibung
  - konzeptioneller Bezug
  - Beratungsziele/Anliegen (analog zur Methoden-Beratungsziele-Matrix)
  - Ziele der Methode
  - Anwendungsbereiche (z.B. Einzelberatung, Workshop für Gruppen oder Gremien)
  - Zeitbedarf
  - Material
  - Voraussetzungen/Kenntnisse, Variationen
  - Hinweise zu weiterführenden Informationen zur Methode
2. ausführliche Beschreibung der Durchführung
3. Einsatz in Gruppen oder Gremien: Da die Methoden in der Regel für die Anwendung in der Einzelberatung beschrieben sind, wird unter diesem Punkt explizit auf mögliche Umsetzungen in Gruppen oder Gremien eingegangen.
4. Darstellungsbeispiele aus der Beratung: Veranschaulichung anhand von Bildmaterial aus den Beratungsprozessen
5. Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode: Unter diesem Punkt werden die empirischen Erkenntnisse aus den Beratungsevaluationen dargestellt. Aufgeführt werden
  - Erkenntnisse und Einsichten der Teilnehmenden direkt nach dem Beratungsgespräch,

- Angaben der Teilnehmenden und der Beraterin, was konkret als methodisch unterstützend erlebt wurde,
- Wirkungsbeschreibung der Teilnehmenden im evaluierenden Interview zur jeweiligen Methode, geordnet nach Wirkfaktoren.

Der einheitliche Aufbau dient insbesondere der Orientierung und Übersichtlichkeit.

## 4 FAZIT UND EMPFEHLUNGEN

---

Die Durchführung und Evaluation von Bildungs- und Beratungsprozessen zum Thema Berufsweg und Übergangsgestaltung für betriebliche Interessenvertreter\*innen haben gezeigt:

- Weiterbildungs- und Beratungsbedarf zum Thema ist seitens der betrieblichen Interessenvertreter\*innen vorhanden.
- Entsprechende Angebote werden angenommen (im Fall des Projekts Spurwechsel war es für die Teilnehmenden kostenfrei).
- Eine Bearbeitung des Themas in verschiedenen Formaten ist sinnvoll: Je nach Bedarf eignen sich Einzelberatungen, Gruppen- oder Gremienworkshops.
- Insbesondere in der Einzelberatung werden individuelle Anliegen und Themen der Berufsweg- und Übergangsgestaltung erfolgreich bearbeitet.
- In Gruppen- und Gremienworkshops können auch von anderen Teilnehmenden wichtige Anregungen und Impulse zum Thema Übergangs- und Berufsweggestaltung gegeben werden.
- In Gremienworkshops kann eine Übergangsgestaltung auf kollektiver Ebene initiiert werden.

Die Bildungs- und Beratungsangebote ermöglichen eine Selbst- und Rollenklärung, die Erhebung und Reflexion von Kompetenzen, Weiterbildungsplanung, Perspektivenentwicklung, Zielformulierung und Umsetzungsplanung. Dadurch können Entscheidungsprozesse und Übergänge erfolgreich gestaltet werden.

Das Aufzeigen von beruflichen Perspektiven innerhalb und außerhalb der Interessenvertretung sowie die Gestaltung gelingender Übergänge sind wichtige Faktoren dafür, die betriebliche Mitbestimmung auch künftig zu sichern und die gewerkschaftliche Mitgliederbindung auszubauen. Daher empfiehlt es sich für die gewerkschaftliche Bildungspraxis, Angebote im Bereich Berufsweg- und Übergangsgestaltung zu schaffen und zu institutionalisieren; in bestehenden Angeboten Module zum Thema zu integrieren; bei der Konzeption und Zertifizierung von Angeboten mögliche Übergänge mitzudenken. Für die Angebotskonzeption und Durchführung kann das vorliegende Manual genutzt werden.

Da die ersten Ansprechpersonen zumeist die betriebsbetreuenden Gewerkschaftssekretär\*innen sind, gilt es, diese Zielgruppe für das Thema zu

sensibilisieren und weiterzubilden. Darüber hinaus braucht es in den Gewerkschaften Ansprechpersonen, die bei Bedarf entsprechend geschulte Berater\*innen vermitteln bzw. an die Bildungsanbieter und deren Beraterpool verweisen. Dieses Manual kann dabei für die Sensibilisierung und Weiterbildung von Hauptamtlichen, Teamer\*innen und Berater\*innen genutzt werden.

Betriebliche Interessenvertretungen und deren Mitglieder müssen für Berufsweg- und Übergangsgestaltung selbst aktiv werden und das Thema in ihren Gremien, in den Unternehmen und in der Gewerkschaft voranbringen. Die im Manual dargestellten Methoden können für die Selbstreflexion und die Bearbeitung in Gremien genutzt werden.

Die Publikation „Übergänge in der betrieblichen Interessenvertretung gestalten – Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure“ (Hocke/Neuhof 2018) stellt weiterführende Ergebnisse des Projekts Spurwechsel dar. Fokussiert werden darin die Initiierung und Umsetzung eines Übergangsmangements sowie die Handlungsfelder der beteiligten Akteure.

# LITERATURVERZEICHNIS

- Achtziger, Anja; Gollwitzer, Peter M. (2009):** Rubikonmodell der Handlungsphasen. In: Brandstätter, Veronika; Otto, Jürgen H.; Bengel, Jürgen (Hg.): Handbuch der allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion. Göttingen: Hogrefe (Handbuch der Psychologie Bd. 11), S. 150–156.
- Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln (Hg.) (2014):** Sozialraumorientierte Jugendhilfe II. Handbuch für den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD), die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WJH) und die Träger der freien Jugendhilfe. <http://www.cjd.de/fileadmin/assets/zentrale/2014/01/5063/handbuch2014.pdf> (2.7.2018).
- Bolles, Richard N.; Leitner, Madeleine (2009):** Durchstarten zum Traumjob. Das ultimative Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. 9., kompl. aktual. Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Bolles, Richard Nelson; Leitner, Madeleine (2007):** Durchstarten zum Traumjob – das Workbook. 3., aktual. Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (Hg.) (2013):** Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen. Struktur – Zuordnungen – Verfahren – Zuständigkeiten. [https://www.dqr.de/media/content/DQR\\_Handbuch\\_01\\_08\\_2013.pdf](https://www.dqr.de/media/content/DQR_Handbuch_01_08_2013.pdf) (2.7.2018).
- Candan, Sabiene; Schauer-Vetters, Susann (2013):** Instrumente für die sozialraumorientierte Fallbesprechung. In: Evangelische Jugendhilfe TIPP. Jg. 90, H. 5, S. I–IV. [http://www.erev.de/auto/Publikationen/Evangelische\\_Jugendhilfe/2013/05/Tipp\\_sozialraumorientierte\\_Fallbesprechung.pdf](http://www.erev.de/auto/Publikationen/Evangelische_Jugendhilfe/2013/05/Tipp_sozialraumorientierte_Fallbesprechung.pdf) (2.7.2018).
- DGB Bildungswerk Bund (Hg.) (2012):** Recognition of non-formal and informal competences of worker's representatives. <http://www.solidar.org/system/downloads/attachments/000/000/225/original/kompetenzfinalpublication.pdf?1457601291> (2.7.2018).
- Erpenbeck, John; Rosenstiel, Lutz von (Hg.) (2007):** Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Faude-Koivisto, Tanja; Gollwitzer, Peter (2011):** Wenn-Dann Pläne. Eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In: Birgmeier, Bernd (Hg.): Coachingwissen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 209–227.
- Gasteiger, Rosina M. (2014):** Laufbahnentwicklung und -beratung – Berufliche Entwicklung begleiten und fördern. Göttingen u. a.: Hogrefe.
- Gieseke, Wiltrud (2000):** Beratung in der Weiterbildung – Ausdifferenzierung der Beratungsbedarfe. In: Nuissel, Ekkehard; Schiersmann, Christiane; Siebert, Horst (Hg.): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, Heft 46, Dezember 2000, S. 10–17. [https://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2000/nuissl00\\_04.pdf](https://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2000/nuissl00_04.pdf) (2.7.2018).
- Greef, Samuel (2014):** Gewerkschaften im Spiegel von Zahlen, Daten und Fakten. In: Schroeder, Wolfgang (Hg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 659–755.
- Greif, Siegfried (2008):** Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Hogrefe.

- Greif, Siegfried; Runde, Bernd; Seeberg, Ilka (2004):** Change Explorer. In: Rauen, Christopher (Hg.): Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 2. Aufl. Bonn: ManagerSeminare-Verl., S. 317–325.
- Greif, Siegfried; Schmidt, Frank; Thamm, André (2012):** Warum und wodurch Coaching wirkt. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jg. 19, H. 4, S. 375–390.
- Greifenstein, Ralph; Kißler, Leo; Lange, Hendrik (2011):** Trendreport Betriebsrätewahlen 2010. Arbeitspapier, 231. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.
- Griepentrog, Martin (2014):** Arbeit mit Gruppen – ihr Nutzen und Nachteil für die Bildungs- und Berufsberatung. Präsentation, gehalten auf der Fachtagung „Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung“ des Bundesinstituts für Erwachsenenbildung (bifeb) 24.–25.4.2014. [http://www.bifeb.at/fileadmin/samba/Fachtagung/Fachtagung\\_2014/PPP/Griepentrog\\_Praesentation\\_Vom\\_Nutzen\\_und\\_Nachteil\\_der\\_BO\\_Buergerhaus\\_SR\\_2\\_Freitag.pdf](http://www.bifeb.at/fileadmin/samba/Fachtagung/Fachtagung_2014/PPP/Griepentrog_Praesentation_Vom_Nutzen_und_Nachteil_der_BO_Buergerhaus_SR_2_Freitag.pdf) (2.7.2018).
- Hallier, Helmut (2009):** Achtsamkeit in der Supervision. In: Pühl, Harald (Hg.): Handbuch Supervision 3. Grundlagen – Praxis – Perspektiven. Berlin: Ullrich Leutner Verlag, S. 300–311.
- Hansmann, Thomas (2004):** Auf mehreren Stühlen. In: Rauen, Christopher (Hg.): Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 2. Aufl. Bonn: ManagerSeminare-Verlag, S. 227–231.
- Helfferich, Cornelia (2005):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Heysse, Volker (2007):** Kode®X-Kompetenz-Explorer. In: Erpenbeck, John; Rosenstiel, Lutz von (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 504–514.
- Hipp, Joachim; Wengel, Katja (2013):** Geleitete Fantasien im (Karriere-)Coaching. In: Rauen, Christopher (Hg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 3. Aufl. Bonn: ManagerSeminare-Verlag, S. 233–237.
- Hirschi, Andreas (2008):** Kognitive Laufbahntheorien und ihre Anwendung in der beruflichen Beratung. In: Läge, Damian; Hirschi, Andreas (Hg.): Berufliche Übergänge. Grundlagen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Wien: LIT-Verlag, S. 9–30.
- Hocke, Simone; Neuhofer, Julia (2018, im Erscheinen):** Übergänge in der betrieblichen Interessenvertretung gestalten – Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf. [http://www.p\\_study\\_hbs\\_399.pdf](http://www.p_study_hbs_399.pdf).
- Hopf, Christel (2004):** Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, Uwe; Kardorf, Ernst v.; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 349–360.
- Jäger, Wolfgang (2017):** Editorial. In: Mitbestimmung. Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. Nr. 1/2017, S. 3. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mb\\_1\\_2017.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mb_1_2017.pdf) (2.7.2018).
- Johanning, Maren; Greif, Siegfried (2012):** Anhang Klient-1 zum Coaching Explorer. Universität Osnabrück (Hg.). [http://www.home.uni-osnabrueck.de/sgreif/downloads/CE-Anh\\_Klient-1.pdf](http://www.home.uni-osnabrueck.de/sgreif/downloads/CE-Anh_Klient-1.pdf) (2.7.2018).
- König, Eckard; Volmer, Gerda (2004):** Visualisierung sozialer Systeme. In: Rauen, Christopher (Hg.): Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 2. Aufl. Bonn: ManagerSeminare-Verlag, S. 190–193.
- Krause, Frank; Storch, Maja (2011):** Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Die ZRM-Bildkartei in Theorie und Praxis. 1. Aufl. Bern: Huber.

**Lang-von Wins, Thomas; Triebel, Claas (2012):** Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung. 2. Aufl. Berlin: Springer.

**Nationales Forum in Bildung, Beratung und Beschäftigung (nfb)/Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Rubrecht-Karls-Universität Heidelberg (Hg.) (2014):** Professionell beraten: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung. <http://www.forum-beratung.de/cms/upload/BQ/BeQu-Kompetenzprofil.pdf> (2.7.2018).

**Neß, Harry; Bretschneider, Markus; Seidel, Sabine (2007):** ProfilPass – Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens. In: Erpenbeck, John; Rosenstiel, Lutz von (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 388–411.

**Pongratz, Hans (2011):** Reflexive Beratung und gewerkschaftliche Interessenvertretung – Hindernisse und Chancen. In: Tietel, Erhard; Kunkel, Roland (Hg.): Reflexiv-strategische Beratung. Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen professionell begleiten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 29–46.

**Rappe-Giesecke, Kornelia (2009):** Sondierung – von der Beratungsfrage zum Kontakt. In: Pühl, Harald (Hg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen, Praxis, Perspektiven. Berlin: Leutner, S. 64–80.

**Rappe-Giesecke, Kornelia (2008):** Triadische Karriereberatung. Die Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbstständigen. Bergisch Gladbach: EHP.

**Rogers, Carl R. (2013):** Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie. 22. Aufl. München: Fischer.

**Scheele, Brigitte; Groeben, Norbert (1988):** Die Heidelberger Struktur-Lege-Technik (SLT). Eine Dialog-Konsens-Methode zur Erhebung subjektiver Theorien mittlerer Reichweite. Weinheim: Beltz.

**Schein, Edgar H. (2005a):** Karriereanker: Trainerleitfaden. Überarb. Aufl. Darmstadt: Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann.

**Schein, Edgar H. (2005b):** Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung. 10. überarb. Aufl. Darmstadt: Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann.

**Schicke, Hildegard; Gorecki, Claudia; Schäffer, Ortfried (2014):** Berufliche Multioptionalität als Ressource in biographischen Übergängen. Ergebnisse einer projektevaluierenden Begleitforschung. In: Felden, Heide (Hg.): Denken in Übergängen. Weiterbildung in transitorischen Lebenslagen. Wiesbaden: Springer VS (Lernweltforschung, 15), S. 173–207.

**Schiersmann, Christiane; Weber, Peter (Hg.) (2013):** Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. Bielefeld: Bertelsmann.

**Schiersmann, Christiane; Weber, Peter; Petersen, Crina-Maria (2013):** Kompetenz als Kern von Professionalität. In: Schiersmann, Christiane; Weber, Peter (Hg.): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. Bielefeld: Bertelsmann, S. 195–222.

**Schröer, Wolfgang; Stauber, Barbara; Walther, Andreas u. a. (Hg.) (2013):** Handbuch Übergänge. Weinheim: Beltz Juventa.

**Schulz von Thun, Friedemann (2002):** Miteinander Reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. 9. Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Schulz von Thun, Friedemann; Stegemann, Wibke (Hg.) (2015):** Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Orig.-Ausg., 8. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**Storch, Maja; Krause, Frank (2007):** Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Bern: Huber.

**Tietel, Erhard; Hocke, Simone (2015):** Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

**Tietel, Erhard; Hocke, Simone (2012):** Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie. Ergebnisse der Expertenbefragung. Universität Bremen (Hg.). Download unter <https://www.uni-bremen.de/zap/zap-forschung/abgeschlossene-projekte/karrieremuster-und-karrierewege-von-ehemaligen-betriebsratsmitgliedern.html> (6.7.2018).

**Tracy, Brian (2008):** Zielsetzung. Bestimmen Sie Ihre wahren Ziele. In: Fisher, Roger u. a. (Hg.): Das große Karrierehandbuch. Frankfurt am Main: Campus, S. 262–275.

**Triebel, Claas (2014):** Das Coaching zur Kompetenzenbilanzierung als ein Verfahren zur kompetenzbasierten Laufbahnentwicklung. In: Felden, Heide (Hg.): Denken in Übergängen. Weiterbildung in transitorischen Lebenslagen. Wiesbaden: Springer VS (Lernweltforschung, 15), S. 239–252.

**van Beinum, Hans; van Beinum, Ingrid Ljungberg (2001):** Theorie und Praxis der Aktionsforschung. In: Fricke, Werner (Hg.): Grenzüberschreitungen. Stillstand und Bewegung in der Gesellschaft. Bonn: Dietz (Jahrbuch für Arbeit und Technik 2001/2002), S. 310–339.

**von Ameln, Falko; Gerstmann, Ruth; Kramer, Josef (Hg.) (2004):** Psychodrama. Berlin, Heidelberg: Springer.

**Wechsler, Theresa (2012a):** Das Coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jg. 19, H. 4, S. 405–423.

**Wechsler, Theresa (2012b):** Coaching-Tools in der Wirkfaktorenanalyse. In: Rauen, Christopher (Hg.): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coaches präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: ManagerSeminare-Verlag (Edition Training aktuell), S. 11–21.

**Zukunftszentrum Tirol (Hg.) (2009):** Kombi Handbuch – Kompetenzorientierte Beratung für MigrantInnen und Personen mit Basisbildung. [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/KOMBI\\_Handbuch2009\\_innsbruck.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/KOMBI_Handbuch2009_innsbruck.pdf) (2.7.2018).

## INTERNETVERZEICHNIS

---

### **Blog zum Paxisprojekt „Spurwechsel“**

Der Blog gibt Informationen zum Praxisprojekt „Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter\*innen“ (Laufzeit Februar 2015 bis August 2016). Er dokumentiert die durchgeführten Werkstatt-Tage und stellt weitere Materialien zur Verfügung:

<https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/ueber-das-projekt/> (2.7.2018)

### **Karrierewege und Karrieremuster von Betriebsratsmitgliedern**

Auf der Homepage des Zentrums für Arbeit und Politik der Universität Bremen stellt sich das Projekt „Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie“ (Laufzeit Juni 2011 bis Mai 2014) vor:

<https://www.uni-bremen.de/zap/zap-forschung/abgeschlossene-projekte/karrieremuster-und-karrierewege-von-ehemaligen-betriebsratsmitgliedern.html> (6.7.2018)

## ANHANG





## Anhang 1: Biografisches Gespräch

Tabelle 10

### Übersicht über die Methode Biografisches Gespräch

Methode	Biografisches Gespräch
Kurzbeschreibung	Das biografische Gespräch ist eine besondere Form der Diagnostik und des Beratungsauftrags, die sich auf vor allem die subjektive Konstruktion der Vergangenheit des/ der Beratungsteilnehmenden bezieht.
konzeptioneller Bezug	Besonderheit des biografischen Ansatzes der Karriereberatung: Gemeinsam mit den Teilnehmenden soll eine passende berufliche Entscheidung vorbereitet werden. Dabei soll eine Person mit ihrer individuellen Biografie und in ihrer Lebenssituation erfasst werden. In der biografischen Diagnostik wird angenommen, dass vergangenes Verhalten ein Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist. Geht man zudem davon aus, dass Menschen sich entwickeln, verändern und fortlaufend Kompetenzen erwerben, ist die Frage bedeutsam: Wie sind sie zu dem geworden sind, was sie sind?
Beratungsanliegen	Selbstklärung Unterstützung und Rückmeldung
Ziele der Methode	Datensammlung zum Einstieg in einen Beratungsprozess Kompetenzen und Ressourcen biografisch erfassen Suche nach möglichen Anknüpfungspunkten für individuelle Weiterentwicklungen Erhebung von Problemstellungen und Anliegen
Anwendungsbereiche	Einzelberatung Gruppen/Gremien als Tandem-Übung
Zeitbedarf	60 bis 90 Minuten
Material	evtl. Aufnahmegerät
Voraussetzungen/ Kenntnisse	beraterische Basiskompetenzen
weiterführende Informationen	Mörth, Martina; Söller, Imke (2011): Handbuch für die Berufs- und Laufbahnberatung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Rappe-Giesecke, Kornelia (2009): Sondierung – von der Beratungsfrage zum Kontrakt. In: Pühl, Harald (Hg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen, Praxis, Perspektiven. Berlin: Leutner, S. 64–80.

Quelle: eigene Darstellung

## Durchführung

Den Auftakt aller im Praxisprojekt Spurwechsel durchgeführter Beratungsprozesse bildete das biografisch angelegte Sondierungsgespräch. Diese Gespräche dienten einerseits der Erhebung biografischer Daten und Sinnzusammenhänge zu folgenden Fragen:

- Erzählen Sie: Welche Funktionen und Aufgaben üben Sie derzeit aus?
- Wie sieht Ihr beruflicher und ehrenamtlicher Weg bis heute aus?
- Wie gestaltet sich Ihre persönliche Biografie in groben Zügen?
- Welche Rolle spielen Entscheidungssituationen, Einschnitte, Brüche und Krisen sowie Erfolge in Ihrer Biografie?

Andererseits waren die Ziele bei der Sondierung zur Beratung:

- Problemstellungen und Anliegen erheben
- die Indikatoren zur Beratung im gemeinsamen Gespräch klären
- Basis für eine Zusammenarbeit und generelle Bereitschaft prüfen
- Rahmenbedingungen der Beratung klären

Der ausführliche Leitfaden zum Gespräch befindet sich in [Anhang 14](#). Auf Grundlage der herausgearbeiteten Anliegen und Themen erfolgt daran anschließend die personenspezifische Konzeption des Beratungsverlaufs. Die Beratungsanliegen und der geplante Beratungsverlauf wurden auf Karten visualisiert und im ersten Beratungsgespräch mit den Teilnehmenden besprochen sowie ggf. angepasst.

Zu Vorbereitung und Unterstützung oder auch zur Nachbereitung des Gesprächs bietet sich ergänzend der Einsatz eines Datenerhebungsbogens an ([vgl. Anhang 22](#)).

Das diagnostische Gespräch zeichnet sich dadurch aus, dass die Information vorrangig von dem/der Befragten zu der/dem Befragenden fließt. Außerdem gibt es neben dem Gespräch auf weiteren Ebenen Interaktionen, z. B. persönliche Sympathie oder Antipathie; Prozesse wechselseitiger Verstärkung lenken den Informationsfluss in die eine oder andere Richtung. Diese Prozesse bilden neben der Klärung, ob die Anliegen zum angebotenen Setting und Format passen, ebenfalls eine Entscheidungsbasis für oder gegen die weitere Zusammenarbeit.

Hinweis: Es bedarf einer sehr klaren Strukturierung des Gesprächs, da biografische Erzählungen sonst leicht uferlos werden. Das Gespräch hat narrative Anteile, ist aber durchaus themenzentriert zu gestalten.

## Einsatz in Gruppen oder Gremien

In Gruppen oder Gremien kann das leitfadengestützte biografische Interview zur Vorbereitung auf das Lebensprofil und zur Klärung der Karriereanker genutzt werden.

Bei Schein (2005a, S. 6) wird das biografische Interview zur Bestimmung der Karriereanker von anderen Seminarteilnehmenden durchgeführt. Hierzu erhalten die Teilnehmenden die Interviewfragen und eine Anleitung (Schein 2005b, S. 60 ff.):

„Arbeiten Sie die Fragen entspannt durch und nehmen Sie sich auch die Zeit, andere Dinge zu erörtern, die in Zusammenhang mit den Fragen stehen und im Verlauf des Interviews angesprochen werden. Ihre Aufgabe ist es, Ihren Gesprächspartner bei der Äußerung und Formulierung seiner beruflichen Entwicklungsgeschichte zu unterstützen, damit Sie gemeinsam die Themen und Muster identifizieren können.“

Abbildung 17

### Beratungsanliegen und -vorschläge

Ankommen in der Organisation als MA	Beheimaten als aktiver Prozess
Entscheidungen begleiten	BR – MA Was hält? Was zieht?
positive Unterstützung	Reflexion von Handlungsoptionen und Strategien
Hinterfragen und Blick von außen	Verhältnis zu Führung – Rollenklärung
Welche Qualifizierung brauche ich? In welchem Zeitfenster?	Stärkenprofil durchgehen – sichern

Quelle: Dokumentation aus der Beratung

Allerdings ist für das wechselseitige Interview ein Zeitbedarf von 135 Minuten vorgesehen. Es wird auch eine kürzere Variante vorgeschlagen, bei der nur ausgewählte Fragen bearbeitet werden und nach 30 Minuten in den Tandems ein Wechsel stattfindet (Schein 2005a, S. 14). Der Gesamtbedarf sind dann 60 Minuten.

### **Darstellungsbeispiel aus der Beratung**

Die aus den biografischen Gesprächen herausgearbeiteten Anliegen an die Beratung (weiße Karten) und die daran anschließenden Vorschläge zum Beratungsverlauf (rote Karten) wurden auf Karten geschrieben und gemeinsam mit den Teilnehmenden abgestimmt (vgl. [Abbildung 17](#)).

Die Anliegen-Karten (vgl. [Abbildung 17](#)) können für die abschließende Beratungsauswertung als inhaltlicher Bogen zum Ausgangspunkt der Beratung genutzt werden (vgl. [Anhang 12](#)).

### **Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode**

Das biografische Gespräch wurde nicht eigens ausgewertet, da erst danach entschieden wurde, ob der Beratungsprozess zustande kommt.

## Anhang 2: Lebensprofil

Tabelle 11

### Übersicht über die Methode Lebensprofil

Methode	Lebensprofil
Kurzbeschreibung	bildhafte Darstellung der eigenen Biografie, der unterschiedlichen Lebensbereiche und des darin Gelernten
konzeptioneller Bezug	Kompetenzorientierte Laufbahnberatung geht davon aus, dass es für die Einzelnen notwendig ist, die unterschiedlichen Stationen der beruflichen Laufbahn als Lerngelegenheiten zu erkennen und zu nutzen. Das Konzept verfolgt das Prinzip der Ressourcenaktivierung und damit das Ziel, Personen eine realistische, (selbst) wirksame, zielgerichtete und positive Veränderung zu ermöglichen. Den Beratenden sollen die persönlichen Ressourcen sichtbar und damit gezielt für die eigene Biografie nutzbar gemacht werden.
Beratungsanliegen	Selbstklärung Kompetenzen und Stärken erheben Life-Balance reflektieren und fördern Bewerbungsverfahren begleiten
Ziele der Methode	Gesamtblick auf die Lebensgeschichte; dadurch Erkennen von roten Fäden und Übergängen Bei einem Gefühl von biografischen Brüchen kann der Blick auf biografische Kontinuität gefördert werden. Biografisierung des Erlernten Umdenken durch eigene Biografie als Lerngeschichte betrachten Fähigkeiten und Stärken herausarbeiten Ressourcenaktivierung
Anwendungsbereiche	Einzelberatung Workshops für Gruppen oder Gremien als Einzelarbeit zu Hause möglich mit anschließender Besprechung mit der/dem Beratenden
Zeitbedarf	90 bis 120 Minuten
Material	Flipchart- oder A3-Blätter, farbige Marker
Voraussetzungen/ Kenntnisse	beraterische Basiskompetenzen

---

weiterführende  
Informationen

Zukunftszentrum Tirol (2009): Kombi Handbuch – Kompetenzorientierte Beratung für MigrantInnen und Personen mit Basisbildung. Innsbruck, S. 35 ff. [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/KOMBI\\_Handbuch2009\\_innsbruck.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/KOMBI_Handbuch2009_innsbruck.pdf) (4.7.2018).  
Lang-von Wins, Thomas; Triebel, Claas (2012): Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Berlin: Springer.

---

Quelle: eigene Darstellung

### Durchführung

Das Lebensprofil dient als Einstieg in den Beratungsprozess bzw. in die Kompetenzbilanzierung. Es geht darum, die Lebensgeschichte in ihrem Verlauf zu verstehen, rote Fäden zu erkennen und nachzuvollziehen, in welcher Weise die einzelnen Lebensbereiche zur Entwicklung des Kompetenzprofils beigetragen haben. Die/der Beratende unterstützt diesen Prozess durch Fragen.

- 1) Im ersten Schritt werden die unterschiedlichen Lebensbereiche und -phasen der Beratenen zusammengetragen. Die Frage lautet: Welche Lebensfelder und Etappen sind für Sie bedeutsam? Dies können beispielsweise folgende Bereiche sein:
  - Familie und enge Beziehungen
  - Schule, Aus- und Weiterbildung
  - Arbeit, Beruf, Projekte
  - Interessen und Hobbys
  - ehrenamtliches Engagement
  - besondere Lebensereignisse (u. a. Krankheit, Reisen, Hausbau)
- 2) Die Teilnehmenden erstellen anhand der gesammelten Lebensbereiche ihr Lebensprofil, in Form eines Plakats. Dies ist die bildhafte Darstellung der eigenen Biografie in strukturierter Form. Die Art der Strukturierung wählen die Teilnehmenden selbst. Die/der Beratende kann unterschiedliche Vorschläge machen:
  - chronologisch mit parallelen Lebensbereichen (vgl. [Abbildung 18](#))
  - chronologisch als Weg oder Fluss
  - Mindmap mit intuitiver Anordnung

Die Teilnehmenden können auch eigene andere Darstellungsformen nutzen. Sie werden eingeladen, Symbole und Bilder zu nutzen. Ergänzend dazu kann zu jedem Lebensabschnitt in einer Befindenskurve angegeben werden, wie es ihnen dabei ergangen ist. Die Gestaltung obliegt den Teilnehmenden.

- 3) Zu jedem Lebensbereich wird herausgearbeitet, was darin gelernt wurde. Die Frage lautet: Was haben Sie in dieser Lebensphase gelernt? Die Antworten werden auf dem Plakat oder einem Flipchart visualisiert. Das Gelernte sollte Fachwissen, Methoden und Fertigkeiten, soziale und persönliche Kompetenzen umfassen. Die/der Beratende sollte auch scheinbar Selbstverständliches heraushören und aufnehmen.

Hinweise: Wichtig ist die geleitete Reflexion durch die/den Beratende/n. In schwierigen Lebensphasen äußern die Teilnehmenden negative Lerneffekte, z. B. „Ich habe gelernt, dass ich niemandem vertrauen kann.“ Hier ist es wichtig, den Ressourcenblick zu stärken, indem durch Fragen und Umformulieren der Blick auf die eigene Stärke gelenkt wird, z. B. „Ich kann mich auf mich verlassen.“ oder „Ich kann mir selbst helfen.“ oder „Ich agiere vorsichtig und prüfe die Dinge.“ Bei der Beratung ist es daher wichtig, nicht in schwierigen Lebensphasen zu verharren und daher lösungsorientierte Fragen zu stellen sowie den jeweiligen Lebensweg und die Bewältigungsstrategien wertzuschätzen.

Die bzw. der Beratende sollte darauf achten, durch strukturiertes Fragen konsequent das Gespräch zu leiten und sich die Gesprächsführung nicht durch detaillierte Lebensgeschichten aus der Hand nehmen zu lassen.

Weitere mögliche Fragen zum Lebensprofil:

- Was war Ihnen in der Zeit wichtig?
- Wie haben Sie die Situation bewältigt?
- Welche Strategien haben Sie unterstützt?
- Welche Ressourcen standen Ihnen zur Verfügung?
- Welche Entscheidungen haben Sie getroffen?
- Was hat dazu beigetragen, dass Sie geworden sind, der/die Sie heute sind?

### Einsatz in Gruppen oder Gremien

- 1) Einzelarbeit: Erstellen des Lebensprofils auf einem Plakat (30 Minuten)
  - Welche Lebensfelder und Etappen sind für mich bedeutsam? Was habe ich jeweils darin gelernt?
  - chronologische Darstellung der Lebensbereiche
  - Für Ereignisse, über die die Teilnehmenden nicht sprechen möchten, können Symbole verwendet werden (z. B. Blitz oder dunkle Wolken).
- 2) Kleingruppenarbeit (2 bis 3 Teilnehmende): Besprechen der Plakate und wertschätzendes Nachfragen, um Gelerntes weiter zu ergänzen (60 Minuten)

- 3) Plenum: Welche Erkenntnisse und Entdeckungen haben Sie gewonnen? Wie ging es Ihnen mit der Übung? Frage je nach Offenheit und Bereitschaft (20 Minuten)

**Darstellungsbeispiel aus der Beratung**

**Abbildung 18**

**Lebensprofil**

Jahre	10	20	30	40	45	50	Heute	Vorstellung/ Wunsch
Lebensbereiche								
Familie/ Beziehungen								
Lernen/Aus- u. Weiterbildung								
Arbeit/Beruf/ Tätigkeiten								
Ehrenamtliches Engagement								
Interessen/ Hobbys								
Befindlichkeit								

Quelle: Dokumentation aus der Beratung (Vorlage)

**Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode**

Erkenntnisse und Einsichten der Teilnehmenden direkt nach dem Beratungsgespräch:

- „Klarheit über meinen beruflichen Verlauf. Warum habe ich was gemacht. Wann habe ich was gelernt und auch wodurch bzw. was war der Anlass dafür. Ich habe viel über mich selbst gelernt.“
- „Es gibt mehrere rote Fäden in meinem Leben. Unterschiedliche Ereignisse in unterschiedlichen Lebensphasen formten mich. Es ist noch Platz für mehrere Etappen in meinem Leben.“
- „Ein anderer konstruktiver Blick auf mich und meine Kompetenzen und die Betrachtung im Zusammenhang der Biografie. Entwicklung von Kompetenzen auch aus Krisen heraus.“

Als methodisch unterstützend erwies sich nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Beraterin

- die eigene Darstellung und damit die eigene Logik,
- die Reihenfolge 1) zeichnen/schreiben 2) erklären und nachfragen,
- die Visualisierung der Etappen und Einzelthemen im Zusammenhang,
- Platz für Visualisierung (Pinnwand, Flipchart),
- detailliertes Nachfragen,
- die Möglichkeit, ggf. weiter auszuholen,
- immer wieder auf den Punkt zurückgeführt zu werden,
- das Gelernte zu fokussieren,
- die Unterstützung durch die Beraterin.

### **Wirkung der Methode im evaluierenden Interview**

Die Wirkfaktoren der Methode sind vor allem Selbstreflexion und Ressourcenaktivierung:

„Was auch hochinteressant war: Wie bin ich denn zu dem Punkt gekommen? Was waren denn Auslöser in der Vergangenheit, die mich dahin gebracht haben, wo ich jetzt bin? Und dann auf dieses Fundament aufzubauen. Wo kann es denn hingehen? Das war für mich, wie als hätte man Jalousien hochgezogen. Ich fand es sehr informativ und für mich sehr weiterbringend.“

„Das Lebensprofil war der erste Schlüssel, der war auch ganz wichtig, weil durch die Entwicklung der einzelnen Lebensabschnitte ein Profil entsteht und auch Kompetenzen sich herauskristallisiert haben. Für mich ist es interessant gewesen, weil da klar wurde warum ich was gemacht habe oder warum ich das tue, was ich tue. Das war für mich auch nochmal ein Aha-Erlebnis.“

„Mit dem Lebensprofil habe ich dann gesehen, da zieht sich ein roter Faden durch mein Leben, und habe gedacht: Ach so, ach das bist du, ok. Jetzt weißt du wenigstens, woher das kommt. Man lernt sich selber kennen und weiß, wie man selber tickt. Das fand ich sehr hilfreich. Und zu gucken: Wie kommt das eigentlich oder wie ist eigentlich diese Entwicklung, dass ich Personalrätin geworden bin? Wann hat das eigentlich angefangen? Und das fand ich eigentlich total spannend. So zu sehen: Dieser Samen wurde eigentlich schon in der Jugend gelegt. Und das war mir nicht wirklich bewusst.“

### Anhang 3: Kompetenzbilanzierung für die Interessenvertretungsarbeit

Tabelle 12

#### Übersicht über die Methode Kompetenzbilanzierung

Methode	Kompetenzbilanzierung
Kurzbeschreibung	Drei Beratungsgespräche mit umfangreicher Eigenarbeit, dazwischen werden vorhandene Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen erarbeitet, dokumentiert und reflektiert.
konzeptioneller Bezug	Auf Grundlage bestehender Verfahren zur Validierung informellen Lernens – kompetenzorientierte Laufbahnberatung (vgl. Lang-von Wins/Triebl (2012) und Profil-Pass (vgl. Neß/Bretschneider/Seidel 2007) – wurde für die Beratung von Betriebs- und Personalräten ein verkürztes Verfahren speziell für den Bereich der Betriebs-/Personalratsarbeit angewendet.
Beratungsanliegen	Selbstklärung Kompetenzen und Stärken erheben Weiterbildungsinteresse klären Bewerbungsverfahren begleiten
Ziele der Methode	Sicherheit in den eigenen Kompetenzen gewinnen Selbstwirksamkeit stärken Vorarbeit, um Entwicklungsfelder und Perspektiven zu klären Profilschärfung für Berufsweg- und Weiterbildungsplanung
Anwendungsbereiche	Einzelberatung, Teile sind auch in Gruppen möglich
Zeitbedarf	Der Prozess läuft über drei bis vier Beratungsgespräche von 90 bis 120 Minuten mit Hausaufgaben zwischen den Treffen.
Material	Arbeitsblätter (vgl. Anhang 23)
Voraussetzungen/ Kenntnisse	Kenntnisse über Verfahren der Kompetenzerhebung

weiterführende  
Informationen

ProfilPass vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung, Download unter [http://www.profilpass.de/media/pp\\_workbook\\_formular.pdf](http://www.profilpass.de/media/pp_workbook_formular.pdf) (2.7.2018).  
Zukunftszentrum Tirol (Hg.) (2009):  
Kompetenzorientierte Beratung für MigrantInnen und Personen mit Basisbildung. Innsbruck.  
[http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/KOMBI\\_Handbuch2009\\_innsbruck.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/KOMBI_Handbuch2009_innsbruck.pdf) (2.7.2018).  
Lang-von Wins, Thomas; Triebel, Claas (2012):  
Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Berlin, Heidelberg: Springer.

Quelle: eigene Darstellung

Eine ausführlichere Beschreibung von Verfahren, Hintergründen und Möglichkeiten der Kompetenzbilanzierung findet sich im Kapitel „Handlungsfeld: Kompetenzen erheben, dokumentieren und anerkennen“ bei Hocke/Neuhof (2018). An dieser Stelle werden Methodenbeschreibung, Umsetzung und Evaluation im Projekt Spurwechsel fokussiert.

Den Einstieg in die Kompetenzbilanzierung bildet das Lebensprofil (vgl. Anhang 2). Wenn die Arbeit mit der Kompetenzbilanz fortgesetzt werden soll, bekommt der/die Teilnehmende das Arbeitsblatt 1 „Tätigkeitsfelder benennen“ (vgl. Anhang 23) als Hausaufgabe und bringt dies zur nächsten Sitzung zur Kompetenzbilanz mit.

Bereits in der Vereinbarung des Beratungskontrakts werden die Schritte der Kompetenzbilanzierung vorgestellt und auf den Umfang der Eigenarbeit zu Hause hingewiesen. Die visualisierten Schritte sollten bei allen weiteren Sitzungen sichtbar aufgehängt werden, um damit eine Orientierung im Prozess zu gewährleisten.

Schritte der Kompetenzbilanzierung:

- Tätigkeitsbereiche benennen und sammeln
- Fertigkeiten analysieren und bewerten
- Kompetenzen bilanzieren und ordnen
- Kompetenzen belegen
- Ziele formulieren und Konsequenzen ziehen

### **Erstes Beratungsgespräch Kompetenzbilanzierung**

#### **Benennen und Sammeln der Tätigkeitsbereiche**

Einführend wird die Erfahrung mit der Eigenarbeit besprochen, z. B. anhand folgender Fragen:

- Wie ist es Ihnen mit der Aufgabe gegangen?
- Wie lange haben Sie sich mit den Materialien beschäftigt?
- Gab es dabei irgendwelche Probleme?
- Was ist Ihnen besonders schwergefallen?
- Womit haben Sie sich leichtgetan?

Daran anschließend werden die ausgefüllten Arbeitsblätter besprochen und eventuell Punkte konkretisiert. Hilfreich ist vor allem ein Gespräch über bisherige Motivationen und Interessen an Weiterbildungsinhalten. Wenn die Teilnehmenden die ausgefüllten Arbeitsblätter vor dem Treffen an die/den Beratende/n schicken, hat sie/er die Möglichkeit, schon vorbereitend gezielte Nachfragen zu erarbeiten.

Anhand der Ergebnisse werden die Tätigkeitsbereiche herausgearbeitet, in denen die meisten Erfahrungen und eventuell Weiterbildungen vorhanden sind. Zunächst wird ein Tätigkeitsbereich für den nächsten Schritt ausgewählt. Auswahlgrundlage sind der Umfang der Erfahrungen und das Interesse des/der Teilnehmenden an diesem Tätigkeitsbereich. Ein Tätigkeitsbereich setzt Fertigkeiten, Wissen und Erfahrungen voraus. Es kann sein, dass Teilnehmende sich für einen Bereich besonders interessieren und darin schon Weiterbildungen absolviert haben, allerdings noch keine Möglichkeit zur praktischen Anwendung hatten, beispielsweise im Gesundheitsmanagement. Dann sollte in Tätigkeits- und Wissensbereiche unterschieden werden.

In der Regel wird mit Tätigkeitsbereichen der Personalrats- bzw. Betriebsratszeit gearbeitet. Je nach Länge der Amtszeit können aber auch Tätigkeiten aus anderen Funktionen hinzugenommen werden (z. B. als Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Jugend- und Auszubildendenvertretung). Die Auswahl erfolgt auf der Grundlage des Lebensprofils. Werden mehrere Lebensbereiche betrachtet, kann das Workbook des Profilpass genutzt werden (vgl. [http://www.profilpass.de/media/pp\\_workbook\\_zum\\_ausdruck.pdf](http://www.profilpass.de/media/pp_workbook_zum_ausdruck.pdf), 4.7.2018).

### **Fertigkeiten analysieren**

Der ausgewählte Tätigkeitsbereich wird exemplarisch in Fertigkeiten zergliedert. Ausgangspunkt ist Arbeitsblatt 2 „Analyse von Fertigkeiten und Fähigkeiten“ (vgl. [Anhang 23](#)). Die erarbeiteten Fertigkeiten werden zur besseren Sichtbarkeit von der/dem Beratenden am Flipchart visualisiert.

Grundsätzliche Leitfragen:

- Was tun sie genau, wenn Sie sich dieser Aufgabe widmen?
- Was muss jemand können und wissen, der diese Tätigkeit ausführt?

Die/der Beratende fragt sehr detailliert nach, z. B. durch Konkretisierungsfragen: Können Sie dafür ein Beispiel beschreiben? Was genau tun sie daran anschließend? Was müssen Sie dafür wissen? Auch für die Teilnehmenden Selbstverständliches wird aufgegriffen: Könnte dies jede/r tun? Was braucht man, um dies zu können? Dieses Nachfragen könnte seitens der bzw. des Beratenden inquisitorisch wirken; es wird von den Teilnehmenden jedoch als unterstützend wahrgenommen.

Abschließend wird verabredet, welche weiteren Tätigkeitsbereiche bis zum nächsten Treffen in Eigenarbeit analysiert werden. Teilnehmende führen mittels Arbeitsblatt 2 die Fertigkeiten-Analyse (noch ohne Bewertung) eigenständig durch.

Schwierigkeiten:

- Das Ausfüllen der Unterlagen war für die Teilnehmenden teilweise aufgrund zeitlich begrenzter Ressourcen schwierig.
- Herausfordernd ist es, eine gute Balance zwischen Aussagekraft der erarbeiteten Fertigkeiten (Detailierungsgrad) und der Zumutbarkeit im Arbeitsumfang zu finden.

## **Zweites Beratungsgespräch Kompetenzbilanzierung**

### **Fertigkeiten analysieren und bewerten**

Beim zweiten Treffen erfolgt erneut einführend eine allgemeine Reflexion der Arbeitsaufgabe:

- Wie ist es Ihnen mit der Aufgabe gegangen?
- Wie lange haben Sie sich mit den Materialien beschäftigt?
- Gab es dabei irgendwelche Probleme?
- Was ist Ihnen besonders schwergefallen?
- Womit haben Sie sich leichtgetan?
- War es für Sie interessant, sich auf diese Weise mit Ihren Tätigkeiten und Fertigkeiten auseinanderzusetzen?

Anschließend werden die bearbeiteten Tätigkeitsbereiche mit den Fertigkeiten besprochen. Der/die Teilnehmende sollte im Stande sein, anhand der erarbeiteten Liste die Tätigkeitsbereiche und die darin enthaltenen Fertigkeiten detailliert und strukturiert darzustellen. Die/der Beratende lässt sich die Fertigkeiten schildern, hinterfragt und nimmt ggf. Ergänzungen und Konkretisierungen vor.

Leitlinien für das Besprechen und Vervollständigen der Fertigkeiten-Liste (Lang-von Wins/Triebl 2012, S. 87):

- Tätigkeiten vom Teilnehmer erklären lassen
- hinterfragen, was mit den einzelnen Begriffen jeweils genau gemeint ist
- fehlende Fertigkeiten schriftlich ergänzen und vom Teilnehmer auf dessen Unterlagen selbst ergänzen lassen, so dass dieser sämtliche Informationen auch anhand der eigenen Unterlagen nachvollziehen kann
- pauschale Begriffe auf eine Handlungs- und Fertigkeitsebene bringen
- redundante Fertigkeiten ggf. farbig markieren (sich wiederholende oder ähnliche Fertigkeiten weisen darauf hin, dass diese sich zu einem Kompetenzbegriff zusammenfassen lassen)
- jede Tätigkeit vollständig erfassen (um sie einer dritten Person erklären zu können)

Dies ist durchaus zeitaufwändig, aber überaus lohnenswert. Denn die Teilnehmenden lernen dadurch, gegenüber anderen ihre Erfahrungen und Fertigkeiten präzise und belegt darzustellen.

Wurden Tätigkeitsbereiche und Fertigkeiten ausreichend besprochen, sollen die Fertigkeiten im nächsten Schritt bewertet werden. Dazu stellt die/der Beratende die Bewertungsniveaus vor und unterstützt die Bewertung mit Fragen. Im Projekt Spurwechsel wurde das Bewertungsraster des Profilpasses (Neß/Bretschneider/Seidel 2007, S. 394) genutzt:

Wählen Sie die wichtigsten Fähigkeiten aus und bewerten Sie diese mit den folgenden vier Niveaus:

Niveau A: Ich kann es mit Hilfe einer anderen Person oder einer schriftlichen Anleitung tun.

Niveau B: Ich kann es ohne Hilfe, d. h. selbstständig tun.

Niveau C1: Ich kann es selbstständig auch in einem anderen Zusammenhang tun.

Niveau C2: Ich kann es selbstständig auch in einem anderen Zusammenhang tun und ich kann es anderen Menschen vormachen oder erklären.

Im aktuellen Workbook des Profilpass ist das Niveau C2 nicht mehr enthalten. Für die Betriebs- und Personalräte ist das Niveau C2 eine sinnvolle Einschätzung, da sie durch ihre Funktion oft eine Vermittlerrolle einnehmen und sich die Frage stellt: Wie gelingt es, anderen Menschen Sachverhalte oder Fertigkeiten zu erklären? Die Bewertung erfolgt exemplarisch an einem Tätigkeitsbereich. Die anderen Tätigkeitsbereiche werden von den Teilnehmenden eigenständig bis zum nächsten Treffen bewertet.

Abschließend wird besprochen, ob die bisher analysierten Tätigkeitsbereiche ausreichend sind. Für die anschließende Erarbeitung der Kompetenzen haben sich mindestens drei bis fünf Tätigkeitsbereiche als sinnvoll erwiesen. Wichtig ist, dass solche Bereiche einbezogen sind, für deren Tätigkeiten ein großes Interesse besteht, da dies auf erstrebenswerte zukünftige Tätigkeitsbereiche hinweist. Werden weitere Tätigkeitsbereiche analysiert, wird verabredet, um welche es sich dabei handelt. Ist die Analyse der Tätigkeitsbereiche abgeschlossen, bekommen die Teilnehmenden den Auftrag, Arbeitsblatt 3: „Kompetenzen bilanzieren“ (vgl. Anhang 23) in Eigenarbeit bis zum nächsten Treffen zu bearbeiten. Die bewerteten Fertigkeiten werden darin in die unterschiedlichen Bewertungsniveaus sortiert, dadurch entsteht ein guter Gesamtüberblick.

Hinweis: Bei fehlender Analyse in Eigenarbeit erfolgt eine Reflexion der Umstände und der Frage, ob es sinnvoll ist, die Kompetenzbilanzierung fortzusetzen. Soll generell fortgefahren werden, kann im zweiten Treffen entweder ein weiteres Tätigkeitsfeld gemeinsam analysiert oder ein Methodenwechsel vorgenommen werden, z.B. Perspektiven-Brainstorming (vgl. Anhang 6). Die Eigenarbeit besteht bis zum nächsten Treffen fort. Der Ablauf des zweiten Beratungsgesprächs findet dann beim dritten Gespräch Anwendung. Soll die Kompetenzbilanzierung nicht fortgesetzt werden, weil sich beispielsweise der benötigte Zeitumfang in der aktuellen Lebenssituation als unrealistisch erweist, kann mit einer kürzeren Reflexionsmethode, z.B. 10 Blatt über mich (vgl. Anhang 4) weitergearbeitet werden. Ziel ist dann weniger die Anerkennung der Kompetenzen durch Dritte, sondern mehr die eigene Sicherheit und Selbstwirksamkeit.

### **Drittes Beratungsgespräch Kompetenzbilanzierung**

#### **Kompetenzen bilanzieren und ordnen**

Die ausgewählten Tätigkeitsbereiche sind in Fertigkeiten zergliedert und bewertet. Der/die Teilnehmende hat mittels des Arbeitsblattes „Kompetenzen bilanzieren“ die Fertigkeiten nach ihrer Bewertung geordnet. Anhand dieser Bilanz können folgende Fragen besprochen werden:

- Was ist Ihnen bei der Bearbeitung aufgefallen?
- Welche Fertigkeiten sind Ihnen besonders aufgefallen? Welche sind besonders wichtig für Sie?
- Welche Fertigkeiten üben Sie besonders gerne aus?
- Welche Fertigkeiten möchten Sie besser können und weiterentwickeln?
- Welche Aufgaben/Fertigkeiten wiederholen sich und zeigen sich mehr als einmal?

In diesem Gespräch geht es darum, Redundanzen und Kernfähigkeiten herauszustellen sowie Entwicklungsfelder herauszuarbeiten. Die vorhandenen Fertigkeiten werden auf diesem Weg zu Kompetenzbegrifflichkeiten akkumuliert; für Bündel an ähnlichen Fertigkeiten werden Oberbegriffe entwickelt. Die ca. 15 bis 20 Kompetenzbegriffe werden auf Karten geschrieben. Die Begriffsfindung obliegt überwiegend den Teilnehmenden. Die/der Beratende unterstützt durch Begriffsangebote. Unterstützend kann der Kompetenzatlas genutzt werden (vgl. Heyse 2007, S.512). Wichtig ist, dass der/die Teilnehmende die letztlich festgehaltenen Begrifflichkeiten als eigene empfindet und erklären kann, was diese für ihn/sie bedeuten.

Falls im bisherigen Prozess nicht explizit auf vorhandene Wissensbereiche geschaut wurde, sollte dies in diesem Schritt ergänzt werden. Außerdem wird das am Beginn des Beratungsprozesses erstellte Lebensprofil hinzugezogen und überprüft, auf welche Kompetenzen darin verwiesen wird und ob diese in den erarbeiteten Kompetenzen enthalten sind oder ergänzt werden sollen.

Die erarbeiteten Kompetenzen und Wissensbereiche werden anschließend den Säulen des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) als wichtigem Referenzrahmen für zukünftige Anerkennungsprozesse zugeordnet (für ein Beispiel aus der Beratung vgl. [Abbildung 21](#)). Die/der Beratende kann dazu eine kurze Einführung zu Entstehung, Hintergründen und möglichen Perspektiven des Deutschen Qualifikationsrahmens geben sowie die Kompetenzsäulen erläutern (vgl. [Abbildung 19](#)).

Mit Gesamtblick auf die geordneten Kompetenzen können weitergehend folgende Fragen erörtert werden:

- Finden Sie sich in diesem Gesamtbild wieder? Fehlt Ihnen noch etwas Wesentliches?
- Was würden Ihre Betriebsratskolleg\*innen, ihre Geschäftsleitung, ihr/e Partner\*in dazu sagen?
- Wie könnten diese Kompetenzen mit Ihren Interessen kombiniert werden?
- Welche Berufe/Funktionen/Tätigkeiten könnten für einen Menschen mit diesen Kompetenzen und Interessen in Frage kommen?
- Wo würden Sie jemanden mit diesen Kompetenzen einsetzen?
- An welche beruflichen Wege hatten Sie bisher gedacht? Wie passen ihre Kompetenzen dazu? Was bräuchten Sie ggf. noch?
- Welche fachlichen und überfachlichen Entwicklungsfelder sehen Sie? Welche praktischen Erfahrungen ergänzen Ihr Profil?

## Struktur der DQR-Niveaus

Der Niveauindikator charakterisiert zusammenfassend die Anforderungsstruktur in einem Lern- oder Arbeitsbereich, in einem wissenschaftlichen Fach oder einer beruflichen Tätigkeit.

<b>Fachkompetenz</b>		<b>Personale Kompetenz</b>	
umfasst Wissen und Fertigkeiten. Sie ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgaben und Problemstellungen eigenständig, fachlich angemessen, methodengeleitet zu bearbeiten und das Ergebnis zu beurteilen.		– auch Personal-/Humankompetenz – umfasst Sozialkompetenz und Selbstständigkeit. Sie bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und das eigene Leben eigenständig und verantwortlich im jeweiligen sozialen, kulturellen bzw. beruflichen Kontext zu gestalten.	
<b>Wissen</b> bezeichnet die Gesamtheit der Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxis in einem Lern- oder Arbeitsbereich als Ergebnis von Lernen und Verstehen. Der Begriff Wissen wird synonym zu „Kenntnisse“ verwendet.	<b>Fertigkeiten</b> bezeichnen die Fähigkeit, Wissen anzuwenden und Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen. Wie im Europäischen Qualifikationsrahmen werden Fertigkeiten als kognitive Fertigkeiten (logisches, intuitives und kreatives Denken) und als praktische Fertigkeiten (Geschicklichkeit und Verwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) beschrieben.	<b>Sozialkompetenz</b> bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, zielorientiert mit anderen zusammenzuarbeiten, ihre Interessen und sozialen Situationen zu erfassen, sich mit ihnen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen sowie Arbeit- und Lebenswelt mitzugestalten.	<b>Selbstständigkeit</b> bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, eigenständig und verantwortlich zu handeln, eigenes und das Handeln anderer zu reflektieren und die Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln.
<b>Differenziert nach den Subkategorien</b>			
– Tiefe	– instrumentelle Fertigkeiten	– Team-/Führungsfähigkeit	– Eigenständigkeit/Verantwortung
– Breite	– systemische Fertigkeiten	– Mitgestaltung	– Reflexivität
	– Beurteilungsfähigkeit	– Kommunikation	– Lernkompetenz

Quelle: Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen 2013, S. 14

Aus dieser Reflexion werden erste berufliche Perspektiven und Entwicklungsfelder resümiert und festgehalten.

### Kompetenzen belegen

Die letzte und sehr umfassende Eigenarbeit stellt nun das systematische Belegen von Kompetenzen dar. Aus der Kompetenzübersicht werden ca. fünf bis acht Kompetenzen ausgewählt, zu denen jeweils das Arbeitsblatt 4 „Kompetenzen belegen“ (vgl. Anhang 23) ausgefüllt wird.

Abbildung 20

### Leitfragen zu den vier Dimensionen zur Beschreibung von Kompetenzen

#### **Erfahrungsmenge**

(seit wann? wie lange? wie oft?)

- Wie lange bestehen Erfahrungen in der Anwendung dieser Kompetenz?
- Bis wann lässt sich die Entwicklung der Kompetenz klar zurückverfolgen?
- Welches sind in der Biografie Ereignisse, die als Hinweise auf diese Kompetenz betrachtet werden können?

#### **Erfahrungsvielfalt**

(wo? wie unterschiedlich?)

- Wie vielfältig sind die Erfahrungen mit dieser Kompetenz?
- In welchen verschiedenen Situationen und an welchen Stationen kann diese Kompetenz unter Beweis gestellt werden?
- In welcher Weise unterscheiden sich die verschiedenen Stationen, in denen diese Kompetenz besonders gefragt war?

#### **Komplexität**

(was? wie schwierig?)

- Wie Schwierig sind die Aufgaben, anhand derer sich diese Kompetenz erweisen muss? Was fällt schwer? Was fällt leicht?
- Welche Verantwortung ist mit den Aufgaben verbunden, für die diese Kompetenz besonders wichtig war?
- Hat es sich immer um ganz eindeutige Aufgabenstellungen gehandelt oder war manchmal anfangs noch nicht klar, wie das Ergebnis der Arbeit aussehen würde?

### Einblick in das eigene Handeln

(wie? wie weiter?)

- Welche anderen Kompetenzen müssen Sie häufig einsetzen, wenn diese Kompetenz erforderlich ist?
- In welcher Weise könnte diese Kompetenz noch weiterentwickelt werden? Bspw. durch längere Erfahrung, durch vielfältigere Erfahrungen oder durch komplexere Aufgaben?

Quelle: Zukunftszentrum Tirol 2009, S. 62

Die/der Beratende erklärt mittels der Vorlage die einzelnen Dimensionen (vgl. [Abbildung 20](#)) und bearbeitet im Gespräch ein Kompetenzbeispiel mit der/dem Teilnehmenden. Die anderen Kompetenzen werden in Eigenarbeit bis zum nächsten Beratungsgespräch bearbeitet. Diese weitere „Fleißarbeit“ wurde in den Beratungen im Projekt Spurwechsel nur noch von einzelnen Betriebs- und Personalräten ausgeführt. Die anderen hatten das Gefühl, mit der bisherigen Erarbeitung ihr Anliegen bereits ausreichend bearbeitet zu haben.

### Viertes Beratungsgespräch Kompetenzbilanzierung

In diesem Beratungsgespräch erhält der/die Teilnehmende die Möglichkeit, zwei erarbeitete Kompetenzbelege argumentativ vorzustellen. Die/der Beratende kann nachfragen und ein Feedback dazu geben.

#### Ziele formulieren und Konsequenzen ziehen

Im letzten Schritt der Kompetenzbilanz sollen die Teilnehmenden aus den erarbeiteten Kompetenzen und Entwicklungsfeldern ihre Konsequenzen ableiten und Ziele formulieren. Hierzu können die Methoden Perspektiven-Brainstorming (vgl. [Anhang 6](#)), Entscheidungsbilanz (vgl. [Anhang 11](#)), Ziele zu Lebensbereichen (vgl. [Anhang 8](#)) oder Ziellandkarte (vgl. [Anhang 9](#)) genutzt werden. Besteht ein Ziel der Kompetenzbilanz in einer Klärung der Weiterbildungsinteressen, schließt eine Weiterbildungsplanung (vgl. [Anhang 7](#)) sinnvoll an. Gemeinsam oder in Eigenarbeit kann abschließend das Arbeitsblatt 5 „Konkretisierung von Zielen“ (vgl. [Anhang 23](#)) bearbeitet werden.

#### Einsatz in Gruppen oder Gremien

Für die Arbeit mit Gruppen oder Gremien ist eine umfassende Kompetenzbilanz nur begrenzt geeignet; sie wäre sehr zeitaufwendig und würde eventuell

den Einzelnen nicht gerecht. Möglich ist eine Einführung in die Schritte der Kompetenzbilanz und die Bearbeitung des Arbeitsblatts „Tätigkeitsfelder benennen“ (vgl. Anhang 23) in Einzelarbeit. Im Plenum werden dann vorhandene Tätigkeitsfelder von allen Teilnehmenden zusammengetragen. Exemplarisch könnte eine Fertigkeiten-Analyse im Plenum durchgeführt werden, um das Verfahren zu verdeutlichen, und anschließend in Einzelarbeit oder Dyaden weiter vertieft werden. Inwiefern die weiteren Schritte in Gruppen, z. B. in Form von Peer-Coaching bearbeitet werden können, ist noch zu überprüfen. In jedem Fall können die weiteren Arbeitsblätter (vgl. Anhang 23) den Teilnehmenden zur Eigenarbeit mitgegeben oder in Einzelberatung weiterbearbeitet werden.

Eine stark verkürzte Methode stellt eine Kartenabfrage zu erworbenen und erweiterten Kompetenzen in der Interessenvertretung dar. Die gesammelten Karten können anschließend nach den Kompetenzsäulen des DQR sortiert werden. So entsteht ein guter Überblick für die Gruppe, welche Kompetenzen in der Interessenvertretungsarbeit erworben werden können.

Die Rückmeldungen aus den Workshops verdeutlichen, dass der Blick und die Fokussierung auf die eigenen Kompetenzen als sehr hilfreich eingeschätzt werden, um sich der Vielfältigkeit des Lernfeldes bewusst zu werden und Sicherheit zu gewinnen. Dazu wünschen sich die Teilnehmenden weitere Unterstützung, beispielsweise in Form von Einzelberatung oder vertiefenden Workshops.

### **Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode**

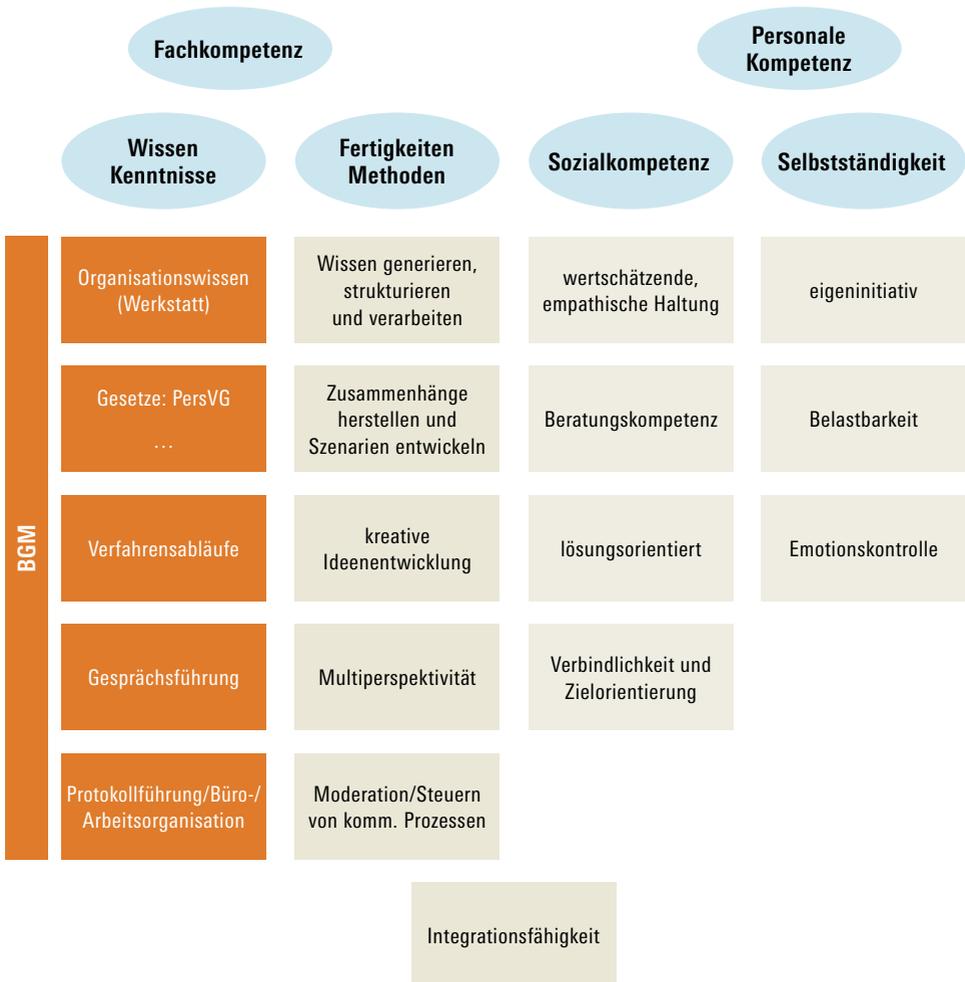
Erkenntnisse und Einsichten direkt nach den Beratungsgesprächen:

- „Meine Arbeit ist sehr viel detailreicher, als ich sie selbst spontan einschätze. Meine Fähigkeiten sind viel umfangreicher.“
- „Was mir als selbstverständlich erscheint, ist erst mit einem großen Wissen im Hintergrund möglich. Ich weiß ganz schön viel.“
- „Ich bin auf Aspekte aufmerksam geworden, die mir in dieser Form nicht in Gänze präsent waren.“
- „Die Schnittmengen bestimmter Kompetenzen und Interessenschwerpunkte werden mir deutlicher und können benannt werden. Das vermittelt mir einen neuen Blick!“
- „Es sind tatsächlich nicht nur personale Kompetenzen vorhanden. Mühsame Kleinarbeit mit Perspektive!“
- „Durch die Darstellung persönlicher Kompetenzen entsteht ein besseres Selbstbildnis.“

## Darstellungsbeispiel aus der Beratung

Abbildung 21

## Zuordnung der Kompetenzen zum DQR



Quelle: Dokumentation aus der Beratung

Als methodisch unterstützend erwies sich nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Beraterin

- die detaillierte Analyse im gemeinsamen Gespräch,
- die Visualisierung am Chart,
- die Struktur der Schritte,
- das ständige Nachfragen und die punktgenaue Fokussierung,
- dass alles wirklich gut und anstrengend war,
- dass einzelne Aspekte hervorgehoben und intensiver analysiert wurden,
- dass keine Beeinflussung durch die Beratung erfolgte, sondern verschiedene Perspektiven eröffnet und somit eine bessere Selbsterkenntnis möglich wurde,
- das Herausarbeiten der Kompetenzen,
- die Unterstützung bei der Erarbeitung,
- die Möglichkeit zum Dialog,
- Kompetenzen zu formulieren und zu priorisieren,
- die Suche nach der passenden Formulierung; das Hinwenden zu den Details, um dann zu den übergeordneten Kompetenzen zu gelangen,
- die konkrete Bewertung und Analyse der persönlichen Kompetenzen.

#### **Wirkung der Methode im evaluierenden Interview**

Die Wirkfaktoren der Methode sind vor allem Selbstreflexion und Ressourcenaktivierung:

„Für mich war wichtig zu erkennen und anzuerkennen, dass ich in den zwölf Jahren als Personalratsvorsitzende mit allen möglichen Anforderungen Kompetenzen entwickelt habe. Für mich ist in dieser Kompetenzbilanz z. B. das vernetzte Denken und Arbeiten deutlich geworden. Es ist für mich so normal gewesen, aber jetzt im Nachhinein würde ich sagen: Ich bin jemand, der sehr gut arbeiten kann, indem ich verschiedenste Informationen bekomme und daraus was Neues entwickle. Und das kann ich für mich jetzt als wirkliche Kompetenz anerkennen. Das hätte ich vorher so nicht gesehen.“

„Bei der Bewertung war für mich sehr interessant, dass bei Fähigkeiten oder auch Wissen immer die Frage kam: Kann ich es selbstständig umsetzen? Kann ich es weitervermitteln? Ich habe festgestellt, dass ich viele Sachen auch anderen beibringen kann. Das war so ein Aha-Erlebnis, wo man sagt: Das hast du unterschwellig gemacht, aber nie bewusst. Und das hat wiederum zur Steigerung des Selbstbewusstseins geführt. Mir ist klar geworden, dass ich mich in den letzten sechs Jahren im Betriebsrat massiv weiterentwickelt habe.“

Die Methode hat auch Potenziale für den Wirkfaktor Umsetzungsunterstützung:

„Ich mache Dinge jetzt bewusster, die ich vorher eher unbewusst gemacht habe. Also ich setze meine Fähigkeiten gezielter ein. Zum Beispiel verhandeln wir gerade eine Betriebsvereinbarung und die ist strukturierter als sonst, weil wir die Planungsphase wesentlich bewusster und konkreter machen. Und das tut der Betriebsvereinbarung gut und hat auch einen Effekt gegenüber dem Arbeitgeber gehabt. Also das hat in vielerlei Hinsicht schon Früchte getragen.“

„Ich kann jetzt die Kompetenzen für mich selber anerkennen. Ich kann aber auch z. B. Beratung in einem Vorstellungsgespräch anders darstellen. Ich kann sagen, was ich da tue. Dann bekommt Beratung für denjenigen, dem ich das dann erzähle, eine andere Bedeutung: Es ist etwas anderes als einfach jemandem eine Auskunft geben. Diesen Unterschied könnte ich jetzt viel besser klar machen.“

Besonders hervorzuheben ist die Bedeutung des Wirkfaktors Wertschätzende Unterstützung. Damit die vielen Nachfragen der/des Beratenden nicht als inquisitorisch oder infrage stellend wahrgenommen werden, muss sie/er fortwährend eine wertschätzende und entwicklungsförderliche Grundhaltung zum Ausdruck bringen.

Die Kompetenzbilanzierung ist sowohl für die Beratenden als auch für die Beratenen an vielen Stellen ein mühsamer und anstrengender Prozess, der sich aber zugleich überaus lohnt!

## Anhang 4: 10 Blatt über mich

Tabelle 13

### Übersicht über die Methode 10 Blatt über mich

Methode	10 Blatt über mich
Kurzbeschreibung	Es werden zehn Antworten notiert, konkretisiert und priorisiert auf die Frage: Was kennzeichnet mich?
konzeptioneller Bezug	Life/Work-Planning-Ansatz: Der Ansatz wurde in den 70er-Jahren in den USA entwickelt und von Richard Bolles zusammengefasst. Es wird davon ausgegangen, dass die meisten Menschen bei der Suche nach ihrem Traumjob nicht an fehlenden Informationen über den Arbeitsmarkt, sondern an fehlenden Informationen über sich selbst scheitern. Daher wird ein Verfahren zur Entwicklung und Umsetzung des eigenen beruflichen Leitbildes zur Verfügung gestellt. Das Verfahren wird vor allem zur Berufswahl, zur Stellensuche und bei dem Wunsch nach beruflicher Umorientierung eingesetzt.
Beratungsanliegen	Selbstklärung Kompetenzen und Stärken erheben Bewerbungsverfahren begleiten
Ziele der Methode	sich selbst besser kennenlernen und einschätzen Sicherheit in eigenen Stärken gewinnen Stärken mit konkreten Erfahrungen koppeln und mittels stimmiger Selbstbeschreibung darstellen können Selbstwirksamkeit und Ressourcen-Blick stärken
Anwendungsbereiche	Einzelberatung Methode ist auch in Einzelarbeit möglich
Zeitbedarf	60 bis 90 Minuten
Material	10 Blätter, Stifte
Voraussetzungen/ Kenntnisse	beraterische Basiskompetenzen
weiterführende Informationen	Bolles, Richard Nelson (2012): Durchstarten zum Traumjob. Das ultimative Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. Frankfurt am Main: Campus.

Quelle: eigene Darstellung

## Durchführung

- 1) Jede/r Teilnehmende erhält zehn Blatt Papier. Auf jedes Blatt notiert er/sie eine Antwort auf die Frage: Was kennzeichnet mich? Der Schwerpunkt wird gesetzt je nachdem, ob es mehr um die eigenen Identität oder eigene Stärken gehen soll.
- 2) Danach werden die Antworten durchgegangen und ergänzt: Jede Antwort wird konkreter ausgeführt. Anschließend begründet man seine Antwort schriftlich und erläutert, was einen bei dieser Antwort besonders bewegt.

Hilfreiche Fragen:

- Was verstehen Sie unter der Antwort konkret?
- Was bedeutet das für Sie?
- Wo findet sich das in Ihrer Arbeit/Ihrem Leben wieder?
- Woran merken Sie oder andere das?
- Wann in Ihrer bisherigen Laufbahn kam dies am meisten zum Tragen?

Die/der Beratende fragt nach und fasst die Gedanken zusammen. Die Teilnehmenden notieren Stichpunkte (möglichst gehaltvoll, nicht nur Worthülsen, vgl. [Abbildung 22](#)).

- 3) Anschließend werden die beschrifteten zehn Blatt Papier – orientiert an den eigenen Prioritäten – in eine Reihenfolge gebracht anhand der Frage: Welche Beschreibung Ihrer selbst ist Ihnen am wichtigsten? Die Antworten werden wiederholt durchgegangen: Was spricht Sie dabei an? Gibt es wiederkehrende Begriffe oder Themen in den Antworten?

Weitere Reflexionsschritte können durch Perspektivwechsel angeleitet werden: Was würde eine gute Freundin, ein Kollege oder andere Mitglieder sagen? Oder mit Blick auf mögliche Tätigkeiten: Was für eine Aufgabe würden Sie jemandem mit diesen Stärken anbieten?

Hinweis: Manche Teilnehmende benennen auch die Schattenseiten von Stärken, z. B. dass sie sich durch ihre gute Empathiefähigkeit schlecht abgrenzen können. Dies sollte zur Kenntnis genommen, aber an dieser Stelle nicht vertieft werden, beispielweise durch einen Kommentar seitens der/dem Beratenden: „Aha, es gibt auch zu viel des Guten“. An dieser Stelle sollten konsequent die Stärken fokussiert werden. Schwierig wird die Methode, wenn die Belastungen bereits ein Ausmaß haben, dass jede Antwort auf die Frage „Was macht mich aus?“ ein Gefühl von „des Guten zu viel“ auslöst und die eigenen Stärken nicht als Ressource, sondern als Auslöser für Belastungen gesehen werden. Dann sollten stärker ressourcenorientierte Methoden verwendet werden.

### Einsatz in Gruppen oder Gremien

Die Beschriftung der zehn Blatt Papier kann in Einzelarbeit erfolgen, die folgende Reflexion unter Anleitung im Tandem.

### Darstellungsbeispiel aus der Beratung

Abbildung 22

#### Schriftliche Selbstreflexion „10 Blatt über mich“

„Organisations- geschick“	Verantwortung	Fleiß
gewissenhaft	Humor	motivierend
empathisch	durchsetzungsstark	wissbegierig
	vertrauenswürdig	

Quelle: Dokumentation aus der Beratung

#### Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode

Erkenntnisse und Einsichten direkt nach dem Beratungsgespräch:

- „Ich habe viele, schöne Stärken, auf die ich mich verlassen kann. Ich bin auf dem richtigen Weg.“
- „Ich kann Schlagworte aus einer Stellenausschreibung in Bezug zu meinen Eigenschaften und Stärken/Kompetenzen setzen. Dadurch kann ich eine differenziertere Beschreibung in Auswahlverfahren (Schreiben/Gespräch) wählen.“
- „Immer wieder spannend, die Auseinandersetzung mit mir selbst: Ich bin vielseitig interessiert. Durch die Anregungen und Gespräche werden viele Dinge deutlich, klar, präzise und verständlich.“

Als methodisch unterstützend erwies sich nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Beraterin

- der Aufbau der Methode durch Sammeln, Perspektivenwechsel und Ergänzungen,
- die Blätter erneut zu sichten, zu sortieren und zu diskutieren. Die einzelnen Blätter machen ein Sortieren möglich,
- Stärken zu hinterfragen und zu konkretisieren sowie die Zusammenfassung schriftlich festzuhalten,
- die Auseinandersetzung mit alltäglichen Beispielen durch gezieltes Nachfragen,
- der Einsatz von provokanten Äußerungen, wenn sie den Kern treffen.

### Wirkung der Methode im evaluierenden Interview

Die Wirkfaktoren der Methode sind vor allem Selbstreflexion und Ressourcenaktivierung:

„Der Wechsel hat mich natürlich auch verunsichert, ob ich das kann oder nicht kann. Mir das zuzutrauen und da so ein Standing drin zu bekommen. Als Betriebsratsvorsitzende hatte ich mein Standing, in dem neuen Arbeitsbereich muss ich mir das Standing aufbauen und dafür war diese Methode ‚Erfolgsgeschichte + 10 Blatt über mich‘ total gut: noch mal wirklich zu sehen, was ich kann, was meine Stärken sind und dass es auch stimmt und dass ich mir das nicht nur erzähle oder so, sondern dass es auch durch die Nachfragen verifiziert ist – das fand ich total gut, das hat mir geholfen.“

„Es ist nicht so, dass ich mir die 10 Blätter zu Hause aufgehängt habe, aber alleine nur, dass wir es da aufgeschrieben haben. Ich könnte noch nicht einmal sagen, was auf diesem einzelnen Blatt drauf steht – oder doch, ich könnte wahrscheinlich ein paar Blätter schon zusammenkriegen, aber das ist wie so ein Code, das ist verbunden mit einem ganz positiven Selbstbewusstseinsgefühl. Also es ist irgendwie angekommen und das ist schön.“

Im Rahmen von Bewerbungsvorbereitung kann die Methode der Umsetzungsunterstützung nützen:

„Man lobt sich selten selbst. Das was man gut kann oder gut macht, damit bleibt man meistens unter dem Deckel. Sich selbst zu verkaufen, das muss man lernen. Ich gehöre zu einer Generation ‚Mädchen müssen nett und adrett sein, nicht vorlaut; und zurückhaltend‘. Das waren Werte, mit denen ich groß geworden bin. Und wenn man in so ein Bewerbungsverfahren geht, muss man schon eine Souveränität haben. Mir hat es sehr geholfen, mich nochmal auf dieses Verfahren vorzubereiten.“

## Anhang 5: Karriereanker

Tabelle 14

### Übersicht über die Methode Karriereanker

Methode	Karriereanker
Kurzbeschreibung	systematische Anleitung zur Erforschung und Einordnung der eigenen Karriereanker (Konglomerat von Werten, Motiven und persönlichen Dispositionen) mittels Bearbeitung und Auswertung eines Fragebogens, Vorstellung der Karriereanker und Selbsteinschätzung des Teilnehmenden auf der Grundlage beruflicher Entscheidungen
konzeptioneller Bezug	<p>Karriereanker – Muster beruflicher Entwicklung: Das Konzept geht davon aus, dass ein Unterschied zwischen „äußerer“ und „innerer“ Karriere besteht. Die „äußere Karriere“ bezeichnet die Folge von Stufen, die Berufsstände und Organisationen als Voraussetzungen für den Fortschritt im Beruf bestimmt haben. Die „innere Karriere“ bezeichnet die persönliche Einschätzung der Entwicklung des eigenen Berufslebens einer Person. Dieses „Selbstkonzept“ als eine Vorstellung der eigenen Persönlichkeit erhält u. a. Antworten auf folgende Fragen:</p> <p>Welche sind meine besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche Kompetenzen habe ich? Wo liegen meine Stärken und Schwächen?</p> <p>Welche sind die Hauptbeweggründe, Bedürfnisse, Motivationen und Ziele in meinem Leben? Was will ich und was will ich nicht?</p> <p>Welche sind meine Werthaltungen, die Hauptkriterien, mit denen ich meine Tätigkeit beurteile? Wie wohl fühle ich mich bei meiner Tätigkeit?</p> <p>Die ersten drei Karriereanker bilden in ihrem Zusammenspiel eine Werttriade. Die Priorisierung der drei Anker ist abhängig von Lebensphasen, äußeren Rahmenbedingungen und inneren Zuständen.</p>
Beratungsanliegen	Selbstklärung (Wünsche, Werte, Prioritäten) Entscheidungsprozesse begleiten und unterstützen Ziele klären und formulieren

Ziele der Methode	Ermittlung und Bewusstwerdung der eigenen Karriereanker – Selbstreflexion zu Karriere und Biografie Standortbestimmung und Veränderungsbedarf erheben Unterstützung bei Entscheidungsfindung und Vorbereitung auf zukünftige Entscheidungen bessere Selbsteinschätzung, um Karriereplanung und Entscheidungen aktiv gestalten zu können Reflexion zum Zusammenhang von Entwicklung beruflicher Laufbahnen und persönlicher Stimmigkeit
Anwendungsbereiche	Einzelberatung Workshops für Gruppen oder Gremien Bearbeitung des Fragebogens als Einzelarbeit Durchführung des Interviews kann durch Bekannte erfolgen
Zeitbedarf	60 bis 90 Minuten
Material	Fragebogen, Erläuterungstext zu den Karriereankern und Interviewfragen (vgl. Schein 2005b) Textkarten zu den Anker (vgl. Tietel/Hocke 2015, S. 411)
Voraussetzungen/ Kenntnisse	Kenntnisse über Konzept und Inhalte der Karriereanker
weiterführende Informationen	Schein, Edgar H. (2005b): Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung. 10. überarb. Aufl., Darmstadt: Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann. Rappe-Giesecke, Kornelia (2008): Triadische Karriereberatung. Die Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbstständigen. Bergisch Gladbach: EHP.

Quelle: eigene Darstellung

## Durchführung

Im Projekt Spurwechsel wurde die Durchführung der Methode abgewandelt. Bereits zu Beginn der Beratung wurde ein ausführliches biografisches Gespräch geführt, das die Datenbasis für die Erhebung der Karriereanker bildet. In der ursprünglichen Fassung der Methode wird das „Interview zum Karriereanker“ als zweiter Schritt durchgeführt.

- 1) Bestandsaufnahme möglicher Karriereorientierungen, dazu wird der Fragebogen zu Karriereankern ausgefüllt und ausgewertet (kann in Eigenarbeit zu Hause erfolgen, noch ohne Erläuterung zu den Karriereankern).
- 2) Vorstellen der Karriereanker: Die Karten mit den Karriereankern werden vorgelesen und dem/der Beratenen vorgelegt. Diese/r kann die Karten schon nach persönlicher Priorität ordnen.

Die acht Karriereanker:

- Technische/funktionale Kompetenz (TF)
  - Befähigung zum General Management (GM)
  - Selbstständigkeit/Unabhängigkeit (SU)
  - Sicherheit/Beständigkeit (SB)
  - Unternehmerische Kreativität (UK)
  - Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache (DH)
  - Totale Herausforderung (TH)
  - Lebensstilintegration (LS)
- 3) Erläuterung der Überlegungen zur Priorisierung: Der/die Beratende fragt gezielt nach. Hierbei erfolgt eine bewusste Ausrichtung auf die Vergangenheit, um eine Rekonstruktion der beruflichen Vergangenheit und eine Erforschung der Verhaltensmuster und Beweggründe zu ermöglichen, die der Entscheidungsfindung zugrunde liegen. Das Wissen aus dem biografischen Interview wird dabei genutzt.
- Fokus auf den tatsächlichen Entscheidungen, die man während der beruflichen Entwicklung getroffen hat. Bei welchen Entscheidungen spielten welche Karriereanker eine Rolle?
  - Der/die Beratene wird aufgefordert, bei jeder wichtigen Entscheidung/Handlung die zugrunde liegenden Motive sowie die Empfindungen hinsichtlich der getroffenen Entscheidung zu reflektieren. Welche Karriereanker waren leitend? Welche traten in den Hintergrund?
  - Das Wissen der/des Beratenden über die Karriereanker kann miteinfließen.

Durch Nachfragen und die Reflexion konkreter Entscheidungssituationen finden meist noch Veränderungen in der Priorisierung statt. Eine Wertung der Karriereanker, die eher dem Wunsch als den realen Entscheidungen entspricht, kann korrigiert werden.

- 4) Einstufung der Karriereanker auf Basis des Fragebogenergebnisses: Vergleich der subjektiven Einschätzung mit dem Ergebnis des Fragebogens: Wo bestehen Übereinstimmungen? Wo bestehen Differenzen in der Priorisierung? Worauf können die Differenzen zurückgeführt werden?
- 5) Bestimmung des Karriereankers: Auf Grundlage der subjektiven Priorisierung und des reflektierten Fragebogenergebnisses nimmt der/die Beratene die endgültige Einstufung vor. Relevant für weitere Fragen sind die ersten drei Karriereanker.

Karriereanker als Ausdruck für das Selbstbild fungieren als Leitsystem bei beruflichen Entscheidungen und beschränken die Wahlmöglichkeiten. Verhindert eine Tätigkeit über einen längeren Zeitraum, die eigenen

Karriereanker zu leben, stellen sich Unzufriedenheit bis hin zu Krankheit ein.

- 6) Fragen nach der Bedeutung der Karriereanker für aktuelle und zukünftige Situationen:
- Wie finden sich die Karriereanker in der Interessenvertretungsarbeit wieder?
  - Gibt es Spannungen oder Verschiebungen zwischen den Anker?
  - Was bedeutet dies für die aktuelle Zufriedenheit/Unzufriedenheit?
  - Was wären Veränderungsaspekte?
  - Wie könnten die Anker in der aktuellen Tätigkeit ausgebaut werden?  
Wie könnten die Anker genug Halt bekommen?

Anstehende Entscheidungen mit den Karriereankern beleuchten:

- Was bedeutet der Schritt zu mehr Verantwortung für die Anker?
- Wie sind die Anker bei den unterschiedlichen Entscheidungsoptionen aufgehoben?
- Bei welchen Anker entsteht durch die Entscheidung Gewinn bzw. Verlust?
- Welche Tätigkeit/Stelle würde den Anker entsprechen?
- Was ist mit diesen Anker möglich und was schwierig?

Hinweis: Der Abgleich der subjektiven Einschätzung mit den Fragebogenergebnissen führt bei Übereinstimmung zu dem Gefühl einer objektiven Bestätigung und dadurch zu einer Verstärkung. Bei Differenzen können Irritationen entstehen, die besprochen werden müssen. Beispielsweise kann dies in Formulierungen begründet sein („totale“ Herausforderung). Einige Teilnehmende empfanden den Fragebogen als sperrig und polarisierend.

Ein weiterer Hinweis der Personalräte war, dass „Sicherheit und Beständigkeit“ im öffentlichen Dienst relativ sicher vorausgesetzt werden. Im Fragebogen wird an einigen Stellen von Kündigung als Entscheidungsalternative ausgegangen – dies müsse für den öffentlichen Dienst durch „Versetzung“ ersetzt werden, da Kündigung in der Regel ausgeschlossen sei. Eine eigenständige Anpassung des Fragebogens würde jedoch die Validität in Frage stellen und ist daher nicht ohne empirische Überprüfung möglich.

Wurde in einem ersten Schritt ein Lebensprofil erstellt, ist es hilfreich, dieses in Sichtweite aufzuhängen. Für die rückblickende Auseinandersetzung mit Entscheidungssituationen kann darauf Bezug genommen werden.

### Einsatz in Gruppen oder Gremien

Je nach Zeitumfang kann sich in Gruppen oder Gremien die Erhebung der Karriereanker auf die Bearbeitung und Auswertung des Fragebogens beschränken. Die Karriereanker werden anschließend vorgestellt; eventuell wird eine Gruppenstatistik zusammengestellt und die Stimmigkeit für die Teilnehmenden reflektiert. In Kleingruppen werden weitergehenden Fragen besprochen:

- Wie spiegeln sich die Ergebnisse in beruflichen Entscheidungen in meiner Biografie wieder?
- Wie finden sich meine Anker in meiner aktuellen Tätigkeit wieder? Welche kommen evtl. zu kurz?
- Was könnte ich verändern, um meine Anker zu stärken?

Bei größerem Zeitrahmen kann zusätzlich in Tandems das „Interview zum Karriereanker“ geführt werden (Dauer insgesamt 2,5 Stunden) anhand des Leitfadens von Schein (2005b, S. 60 ff.) oder von Rappe-Giesecke (2008, S. 191 f.). Letztere empfiehlt, das Interview mit Bekannten durchzuführen und die Ergebnisse in den Workshop einzubringen.

### Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode

Erkenntnisse und Einsichten direkt nach dem Beratungsgespräch:

- „Welche Prioritäten/Werte mir bei der Stellenauswahl/Aufgabenwahrnehmung wichtig sind. Welche Werte mir in meiner Lebenssituation wichtig sind. Die Auswahl und Benennung der Karriereanker hat meine Entscheidung in Bewerbungssituationen bestätigt.“
- „Ich bin beeindruckt, dass die Auswertung des Fragebogens mit meiner Auswahl der Karriereanker-Karten übereinstimmt.“
- „Klarheit über meine Karriereanker ist positiv! Auseinandersetzung mit gefühltem fachlichen Defizit.“

Als methodisch unterstützend erwies sich nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Beraterin

- der Fragebogen mit anschließender Auswahl der Karriereanker-Karten,
- die Sicherheit, die der Fragebogen vermittelt: objektiver Abgleich der persönlichen Einschätzung,
- der Abgleich mit dem Fragebogen: Er klärt zusätzlich und lässt die Überlegungen deutlicher werden,
- die unterschiedlichen Inhalte auf Karten zu sehen und diese zu diskutieren,

- die Kartenform, da die Karten hin und her geschoben werden können,
- die Fragen zur Bedeutung und Förderung der Anker,
- die vielen gestellten Fragen, um eigene Einschätzungen mit Beispielen zu hinterlegen.

### Wirkung der Methode im evaluierenden Interview

Im evaluierenden Interview zeigte sich Gegensätzliches: Einerseits gab es Beratene, die sich gar nicht an die Erhebung der Karriereanker erinnern konnten. Daher ist davon auszugehen, dass sie keinen bleibenden Beitrag zur Klärung der bestehenden Anliegen geleistet haben. Andererseits werden die Karriereanker als zentrale Erkenntnis im Beratungsprozess mit Wirkung auf eigene Ziele und Stellenauswahl beschrieben.

Ein Wirkfaktor der Methode ist Selbstreflexion:

„Die Karriereanker helfen zu klären: Was will ich? Und: Wo will ich eigentlich hin? Welche beruflichen Wege gibt es? Ich habe mir sehr viele Gedanken darüber gemacht: Was ist es eigentlich, was ich will und was mich zufrieden macht und was für mich in der Beruflichkeit wichtig ist? Also es ist gut, sich über all das Gedanken zu machen. Das Positive ist, dass man mal an Ecken denkt, wo man sonst gar nicht über sich nachdenkt. Eine Reflexion.“

„Es ging ja um meine Perspektive und gleichzeitig war dieser Teil der Selbstklärung schon ein großer Punkt. Also auch mit dieser Frage: Was sind wirklich meine Kompetenzen? auch in Verbindung mit Karriereankern. Also meine eigene Verortung. Ich würde heute für mich sagen: Ja, da gab es eine Klärung, auch in Bezug auf meinen jetzigen Einsatz.“

Ein weiterer Wirkfaktor der Methode ist Zielklärung:

„Das hat mir wirklich genutzt und es ist auch etwas, was ich nochmal heraushole, wenn es denn zu einem Vorstellungsgespräch kommen sollte, dass ich mir da bewusst mache: Hier die drei Sachen, das war das, was dir wichtig war.“

„Meine Karriereanker fand ich die wichtigste Geschichte. Auch vor dem Hintergrund, welchen Einsatz kann ich mir im Unternehmen vorstellen. Da gibt es immer eine Frage: Kann ich das anerkennen oder nicht? Und passt das eigentlich zu meinen Karriereankern. Also, warum sage ich zu einer bestimmten Aufgabenstellung ja und zu einer anderen eben nicht.“

Eine wichtige Beratungserfahrung an dieser Stelle: Die Karriereanker werden entweder vergessen oder prägen sich als sehr wichtige Erkenntnis ein – dazwischen gibt es kaum etwas.

## Anhang 6: Perspektiven-Brainstorming

Tabelle 15

### Übersicht über die Methode Perspektiven-Brainstorming

Methode	Perspektiven-Brainstorming
Kurzbeschreibung	Berufliche Visionen, Ideale und Vorstellungen werden ohne Bewertung der Realisierbarkeit erhoben und visualisiert.
konzeptioneller Bezug	<p>Sozial-kognitive Laufbahntheorien gehen davon aus, dass berufliche Interessen von der Selbstwirksamkeitserwartung und der Ergebniserwartung für bestimmte Aktivitäten beeinflusst werden. Unter optimalen Umständen wählt eine Person einen Beruf, der ihren Interessen entspricht. Damit ein beruflicher Weg aber tatsächlich gewählt wird, muss ein spezifisches Ziel vorhanden sein. Auf diese Wahl wirken auch Umwelteinflüsse ein. Es werden zwei Arten von Umwelteinflüssen unterschieden: 1) eher ferne Einflüsse (Hintergrund), z. B. geschlechtsspezifische Sozialisationsprozesse 2) unmittelbare Einflüsse, z. B. Stellenmarkt im angestrebten Tätigkeitsfeld.</p> <p>Eine Interventionsebene in der Beratung ist die Erweiterung der beruflichen Interessen. Berufliche Multioptionalität kann in Übergängen eine Ressource darstellen (vgl. Schicke/Gorecki/Schäffter 2014).</p>
Beratungsanliegen	<p>Selbstklärung (Wünsche, Werte, Prioritäten)            Perspektiven entwickeln            Weiterbildungsinteresse klären            Entscheidungsprozesse begleiten und unterstützen</p>
Ziele der Methode	<p>Erweiterung der beruflichen Perspektiven – Multioptionalität            Minimieren der Denkschranken            Umdenken: Was will ich? statt: Was wird mir geboten?            Interessen und intrinsische Motivation erheben            zukünftige Vorstellungen entwerfen</p>
Anwendungsbereiche	<p>Einzelberatung            Einzelarbeit mit oder ohne Kleingruppenarbeit/Tandemarbeit</p>
Zeitbedarf	30 bis 60 Minuten

Material	Flipchart, Stifte, Fragensammlung (vgl. Anhang 24)
Voraussetzungen/ Kenntnisse	
weiterführende Informationen	<p>Hirschi, Andreas (2008): Kognitive Laufbahntheorien und ihre Anwendung in der beruflichen Beratung. In: Läge, Damian; Hirschi, Andreas (Hg.) (2008): Berufliche Übergänge. Grundlagen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Wien: LIT-Verlag, S.9–34.</p> <p>Tracy, Brian (2008): Zielsetzung. Bestimmen Sie Ihre wahren Ziele. In: Fisher, Roger u. a. (Hg.): Das große Karrierehandbuch. Frankfurt am Main: Campus, S.262–275.</p>

Quelle: eigene Darstellung

## Durchführung

- 1) Brainstorming zu Perspektiven: Zuerst werden die naheliegenden, bereits in Erwägung gezogenen Berufe und Tätigkeitsbereiche gesammelt: Welche Tätigkeiten/Stellen/Bereiche interessieren Sie? Was würden Sie gerne tun? Die/der Beratende schreibt alle Ideen, Positionen, Tätigkeitsfelder, Themen am Flipchart mit. Wichtig ist der Hinweis, dass im Moment noch keine Bewertung stattfinden soll, ob die Ideen realistisch sind. Falls Kommentare dazu gemacht werden, was die/der Teilnehmende auf keinen Fall möchte, kann dies auf einem extra Blatt festgehalten, aber nicht weiter vertieft werden.
- 2) Dann erfolgt die Öffnung und Ausweitung des Offensichtlichen durch weitergehende Fragen: Diese regen den Denkprozess und die Kreativität an! Mögliche Fragen, die im Verlauf der Sammlung zur weiteren Anregung eingebracht werden können:
  - Wenn Sie im Leben alles tun oder sein können, was wäre das?
  - Was würden Sie gerne tun, wenn Sie wüssten, dass Ihnen keine Grenzen gesetzt sind?
  - Was macht Ihnen in den verschiedenen Bereichen Ihres Lebens am meisten Spaß?
  - Wenn Sie in ihrem Beruf den ganzen Tag nur eine Tätigkeit machen könnten, welche wäre das?
  - Wenn Sie bestimmte Aufgaben ohne Bezahlung die ganze Zeit ausüben könnten, welche wäre das?
  - Welche Art von Aktivität macht Sie besonders glücklich und zufrieden?
  - „Zauberstabmethode“: Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Zauberstab, mit dem Sie sich ihre beruflichen Wünsche erfüllen könnten.

Wenn Sie für die Bereiche Beruf und Karriere, Kenntnisse und Fähigkeiten drei Wünsche frei hätten, welche wären es?

- „Der Sofort-Millionär“: Was würden Sie machen, wenn Sie morgen eine Million gewinnen würden – steuerfrei und bar auf die Hand? Wie würden Sie ihr Leben verändern? Was würden Sie anfangen oder aufhören? Was würden Sie öfter oder nicht so oft tun?
  - Wenn Sie sich im Unternehmen eine Position oder Tätigkeit aussuchen könnten, welche wäre das? Wie sollte die Tätigkeit sein?
  - Welche Aufgabe oder welchen Bereich würden Sie gerne im Unternehmen gestalten?
  - Wenn Ihr Leben vollkommen wäre, wie viel Geld würden Sie dann im Monat oder im Jahr verdienen?
  - Was hätten Sie gerne im Rentenalter zur Verfügung, und wann möchten Sie in den Ruhestand gehen?
- 3) Erste Bilanz zu den gesammelten Punkten:
- Was fällt Ihnen auf, wenn Sie auf die gesammelten Punkte schauen?
  - Was spricht Sie im Moment am meisten an?
  - Für welche Punkte bringen Sie schon viel mit? Was brauchen Sie noch?
  - Wie schätzen Sie Chancen und Wahrscheinlichkeiten ein? Wie sind die betrieblichen Bedingungen?
  - Was könnten Sie versuchen? Was wären mögliche Schritte?
- 4) Für einen favorisierten Tätigkeitsbereich oder eine Funktion könnten Entwicklungsfelder erarbeitet werden: Was brauchen Sie noch an Erfahrung/Wissen/Kompetenzen, um in diesem Bereich arbeiten zu können? Wie können Sie sich das aneignen? Wer oder was kann Sie dabei unterstützen?

### Einsatz in Gruppen oder Gremien

Die Methode kann auch in Kleingruppen durchgeführt werden. Als Material kann die Fragensammlung (Anhang 24) genutzt werden. Wichtig ist, dass die Ideen nicht bewertet werden. Daher sollten die Brainstorming-Regeln sichtbar aufgehängt werden. Ein/e Teilnehmende\*r übernimmt die Moderation und schreibt die Ideen mit. Die anderen können Ideen einbringen, die aus ihrer Sicht für den/die Betreffende\*n passen könnten. Dabei können interessante Rückmeldungen und Erweiterungen stattfinden, die aber nicht diskutiert werden sollten.

## Darstellungsbeispiel aus der Beratung

Abbildung 23

## Perspektiven-Brainstorming



Quelle: Dokumentation aus der Beratung (anonymisiert)

### Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode

Erkenntnisse und Einsichten direkt nach dem Beratungsgespräch:

- „Für mich ist heute klarer geworden, wie ich mir mein weiteres Berufsleben vorstelle.“
- „Konkretisieren möglicher zukünftiger Einsatz-/Arbeitsplätze. Aktiv werden!“
- „Das in ganz vielen Bereichen die benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten die gleichen sind. Ich möchte noch was erreichen, einige Kenntnisse und Fähigkeiten habe ich schon.“

Als methodisch unterstützend erwies sich nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Beraterin

- den Redefluss zuzulassen und immer wieder auf die Kernfragen zurückzukommen, um einen roten Faden in die Gedanken zu bringen,
- durch Rückfragen immer wieder an die eigenen Überlegungen herangeführt zu werden,
- die Verlebendigung durch Methoden- und Perspektivenwechsel.

### Wirkung der Methode im evaluierenden Interview

Wirkfaktor der Methode ist Ressourcenaktivierung durch die entstehende Multioptionalität:

„Ich habe mir gewünscht, dass mein Vorgesetzter irgendwann sagt: Ich habe da eine Idee, wo ich Sie gerne einsetzen möchte. Wäre das was für Sie? Wollen wir uns mal gemeinsam hinsetzen und das Ganze eintüten? Das ist nicht erfolgt! Und dann gibt es eben die Möglichkeit zu sagen: Okay, jetzt bin ich ganz frustriert und die sind alle doof, weil die irgendwie sich nicht drum kümmern. Oder aber, ich gucke mal, an welchen Stellen ich gestalten kann, und dafür war dieser Beratungsprozess gut. Ich konnte mit Unterstützung und Begleitung meine Perspektive aus mir heraus entwickeln.“

„Für mich war es wichtig, dass es Perspektiven gibt. Es ist wirklich so, dass es mir ein bisschen den Horizont erweitert hat, um zu sagen: Ja, dir würde der akademische Weg offen stehen, den könntest du gehen. Jetzt ist nur noch die Frage: Wie kriege ich das einerseits finanziert und andererseits mit meiner Lebenslage, Familie und alles, unter einen Hut?“

Weiterer Wirkfaktor vor allem durch die Reflexion der gesammelten Perspektiven ist die Zielklärung:

„Das Brainstorming am Schluss: Wo kann es hingehen? Das ist ja das, was ich jetzt umsetzen muss. Wo ich sage: Ok das und das kann ich mir vorstellen, die und die Möglichkeiten habe ich und auf diese Möglichkeiten, die wir hier rausgeholt haben, kann ich aufbauen. Da kommen wir wieder zu dem Thema: Was will ich überhaupt machen? Und wie kann ich das umsetzen? Im Gegensatz zum Anfang habe ich jetzt eine konkrete Perspektive.“

## Anhang 7: Weiterbildungsplanung

Tabelle 16

### Übersicht über die Weiterbildungsplanung

Methode	Weiterbildungsplanung
Kurzbeschreibung	Information und Beratung über geeignete Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten sowie Ermittlung möglicher Rahmenbedingungen
konzeptioneller Bezug	Lebenslanges Lernen: Vor allem im Kontext des lebenslangen Lernens erlebt die Bildungsberatung einen enormen Aufschwung. Für berufliche Zukunftschancen und Entwicklungsmöglichkeiten ist eine fortwährende Qualifizierung und Kompetenzentwicklung nötig.
Beratungsanliegen	Perspektiven entwickeln (und konkretisieren) Weiterbildungsinteresses und Umsetzung klären Entscheidungen begleiten und unterstützen Ziele klären und formulieren
Ziele der Methode	Unterstützung der Selbstklärung und Weiterbildungsplanung über bestehende Angebote und Möglichkeiten informieren Entscheidungsfindung für eine Bildungs- oder Qualifizierungsmaßnahme
Anwendungsbereiche	Einzelberatung Workshops für Gruppen und Gremien
Zeitbedarf	30 bis 60 Minuten in Einzelberatung und Gruppen 90 Minuten in Gremien
Material	Informationsmaterial, hilfreiche Links
Voraussetzungen/Kenntnisse	Kenntnisse über die Weiterbildungslandschaft allgemein und speziell für betriebliche Interessenvertretungen
weiterführende Informationen	Blog zum Praxisprojekt „Spurwechsel“ (Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen): <a href="https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/informationen/">https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/informationen/</a> (3.7.2018)

Quelle: eigene Darstellung

## Durchführung

Eine Weiterbildungsplanung folgt zumeist im Anschluss an die Kompetenzbilanzierung, die Erhebung der Karriereanker oder das Perspektiven-Brainstorming. Durch diese Methoden werden Entwicklungsfelder deutlich, etwa weil eine berufliche Perspektive angestrebt wird, für die noch weiteres Wissen oder Kompetenzen benötigt werden. Die Kompetenzbilanzierung erhebt informell erworbene Kompetenzen. Dabei wird einigen Interessenvertreter\*innen deutlich, dass sie zwar über viele Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, aber dafür keine formellen Abschlüsse vorweisen können. Dies erweckt teilweise den Wunsch, einen Abschluss nachzuholen.

In diesem Baustein sind Klärungsfragen eng mit entsprechenden Auskünften und Informationen verknüpft. Mögliche Klärungsfragen:

- Welche formalen Abschlüsse und Weiterbildungen liegen vor?
- Wird eine Anpassungs-, Aufstiegs- oder Umstiegsweiterbildung angestrebt? Welche Bildungsanbieter kommen in Frage?
- Ist ein beruflicher oder ein akademischer Abschluss gewünscht?
- Welche Weiterbildungsform passt zur aktuellen Lebenslage und ist beruflich möglich (nebenberuflich/hauptberuflich, Arbeitszeit/Freizeit, abends/Wochenende, Präsenz/Online/Heimarbeit)?
- Welche Finanzierungsvarianten sind möglich (Arbeitgeber, Eigenmittel, Förderung)?
- Soll die Weiterbildung regional oder bundesweit angelegt sein?

Die bzw. der Beratende kann informieren über

- Strukturen der Weiterbildungslandschaft,
- den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR): Gleichwertigkeit beruflicher und akademischer Bildung,
- geeignete Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten,
- Angebote und die Art der Qualifizierung,
- Zugangsberechtigungen und Anerkennungsmöglichkeiten,
- hilfreiche Links für die Eigenrecherche der Teilnehmenden.

Anspruch ist nicht, dass die Beratenden alle Informationen präsent haben. Es sollten Rechercheaufträge vereinbart werden, so dass die Teilnehmenden aktiviert werden. Allerdings unterstützen die Beratenden mit Orientierung und Anregungen. Insofern stellt die Weiterbildungsplanung eine Mischform aus informativer und situativer Beratung dar. Biografische Beratungselemente fließen durch die vorangegangenen Methoden wie z.B. das biografische Gespräch und das Lebensprofil ein (Giesecke 2000, S. 15 f.).

## Einsatz in Gruppen oder Gremien

In Gruppen und Gremien kann ein Kurzinput zur Weiterbildungsplanung erfolgen (vgl. **Abbildung 24**); die Klärungsfragen können den Teilnehmenden für zur Einzelarbeit oder zur späteren Klärung mitgegeben werden.

Die Weiterbildungsplanung in Gremien ist ein umfassenderer Prozess, bei dem die vorhandenen Kompetenzen mit den benötigten Kompetenzen abgeglichen werden. Dies ist für das Gremium als Ganzes oder auch für die einzelnen Mitglieder möglich. Aus den ermittelten Differenzen zwischen Ist- und Soll-Analyse wird der Weiterbildungsbedarf ermittelt. Die dokumentierte Weiterbildungsplanung umfasst, wer welches Thema bei welchem Anbieter in welchem Zeitraum absolvieren wird (vgl. Hocke/Neuhof 2018).

## Darstellungsbeispiel aus der Beratung

**Abbildung 24**

### Schaubild Weiterbildungsplanung



Quelle: Dokumentation aus dem Workshop

## **Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode**

Erkenntnisse und Einsichten der Teilnehmenden direkt nach dem Beratungsgespräch lauten:

- „Mein Ausstiegswunsch ist derzeit weniger groß als vor ca. 7 Wochen. Mein Wunsch mich fortzubilden ist jedoch unverändert vorhanden.“
- „Ich brauche eine Qualifizierung für den derzeitigen Job/Projekt, die ich aber auch anderweitig nutzen und anwenden kann.“
- „Ich möchte noch was erreichen. Einige Kenntnisse und Fähigkeiten ich habe schon, andere benötige ich noch.“

### **Wirkung der Methode im evaluierenden Interview**

Die Wirkfaktoren der Methode sind vor allem Problemreflexion und Umsetzungsunterstützung:

„Es ist hochinteressant, dass ich viele Fähigkeiten und viele Bildungssachen schon gemacht habe, aber wenig davon zertifiziert ist. Nicht viel schriftlich. Aber es ist klar geworden, dass ich studieren gehen könnte, und jetzt kommt es drauf an! Das muss ich rauskriegen – wo will ich hin? Und danach die Studiengänge auszusuchen. Es gibt da verschiedene Möglichkeiten, die wir besprochen haben. Es gibt mittlerweile Gewerkschaftsstudiengänge, die über den Arbeitgeber nach [Paragraph] 37.6 des Betriebsverfassungsgesetzes finanziert werden könnten. Die sind aber auch entsprechend teuer. Eine Alternative wäre es z.B. nebenbei zu studieren. Es ist wirklich so, dass es mir ein bisschen den Horizont erweitert hat, um zu sagen: Ja, dir würde der akademische Weg offen stehen, den könntest du gehen.“

„Die Weiterbildung ist leider noch ein bisschen hin. Aber nichtsdestotrotz habe ich mich darum gekümmert, dieser Stein ist ins Rollen gebracht. Dann hat mir die Beraterin auch von dem Zertifikatsstudiengang in Hannover erzählt – das wusste ich auch vorher schon und ich bin schon mal da gewesen. Aber damals war meine Tochter noch jünger und die Kurse waren immer freitags und samstags. Das wäre mir einfach zu viel. Ne und da muss ich ehrlich sagen, das bin ich auch nicht bereit zu geben.“

## Anhang 8: Ziele zu Lebensbereichen

Tabelle 17

### Übersicht über die Methode Ziele zu Lebensbereichen

Methode	Ziele zu Lebensbereichen formulieren
Kurzbeschreibung	Persönliche Ziele werden für relevante Lebensbereiche formuliert, konkretisiert und auf Widersprüchlichkeiten überprüft.
konzeptioneller Bezug	Die Formulierung von Zielen ist in der Laufbahn- und Karriereberatung, aber auch in der Selbstbefragung generell ein wesentlicher Schritt. Ein intensiver, leidenschaftlicher Wunsch ist unabdingbar, wenn man Hindernisse überwinden und Ziele erreichen will. Dazu müssen die Ziele persönlich sein und eine intrinsische Motivation bestehen, d. h. sie müssen den eigenen Werten und Vorstellungen entsprechen. Teilweise stellt die Erarbeitung der Ziele das Ende des Beratungsprozesses dar; teilweise erfolgt anschließend die Begleitung und Unterstützung der ersten Umsetzungsschritte sowie eine Evaluation der Fortschritte.
Beratungsanliegen	Entscheidungsprozesse begleiten und unterstützen Ziele klären und formulieren Umsetzungsstrategien entwickeln Life-Balance reflektieren und fördern
Ziele der Methode	Konsequenzen ziehen und auf Ziele fokussieren eigene Energien an der richtigen Stelle einsetzen, z. B. unterschiedliche Lebensbaustellen nacheinander angehen motivierender Ausblick und Richtungsgebung Synergien bzw. Konflikte der Ziele bewusst machen Visionen und Werte zu konkreten Zielen und Vorhaben verdichten, auf die man dann hinarbeiten kann
Anwendungsbereiche	Einzelberatung, Selbstbefragung, Tandemarbeit in einem Workshop
Zeitbedarf	60 Minuten
Material	Blatt/Flipchart und Stifte, unterstützend Arbeitsblatt 5: „Ziele und Konsequenzen formulieren“ (vgl. <a href="#">Anhang 23</a> )
Voraussetzungen/ Kenntnisse	Basiskompetenzen

---

weiterführende  
Informationen

Tracy, Brian (2008): Zielsetzung. Bestimmen Sie Ihre wahren Ziele. In: Fisher, Roger u. a. (Hg.): Das große Karrierehandbuch. Frankfurt am Main: Campus, S. 262–275.  
Lang-von Wins, Thomas/Triebel, Claas (2012): Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung. 2., aktual. u. erw. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 111–120.

---

Quelle: eigene Darstellung

## Durchführung

1) Relevante Lebensbereiche auswählen und visualisieren, z. B.

- beruflich/Tätigkeiten/Funktionen
- Weiterbildung/Entwicklung
- Familie/Freunde/Beziehungen
- Freizeit/Hobbys
- ehrenamtliches Engagement
- Gesundheit/Fitness/Energie
- Wohnen

Wenn als Einstieg in die Beratung mit der Basistriade gearbeitet wurde, bietet sich für diesen Schritt ebenfalls die Triade an: Funktion/Laufbahn, Profession/Fachlichkeit, Person/Lebensgestaltung. Zu den Bereichen können aktuelle Bedeutung, Wertigkeit und Ressourcen erfragt werden.

2) Von den allgemeinen zu den spezifischeren Zielen: Zuvor im Beratungsprozess erarbeitete Visionen, Werten und Ideale werden nun zu Wünschen und Zielen konkretisiert. Diese können unterschiedlich konkret sein und sich auf verschiedene Lebensbereiche beziehen, z. B. mehr Zeit für Familie haben, eine neue Stelle finden, bestimmte Arbeitsbedingungen verändern etc. Zur Annäherung bieten sich folgende Fragen an:

- Was sind ihre Ziele in den einzelnen Lebensbereichen?
- Welche familiären nächsten Schritte liegen vor Ihnen?
- Welche beruflichen Vorhaben möchten Sie verfolgen?
- Welche persönlichen Ziele haben Sie?
- Welche finanziellen/materiellen Ziele wollen Sie erreichen?
- Welche Ziele wollen Sie langfristig, welche mittel- und kurzfristig erreichen?
- Wo wollen Sie in fünf Jahren stehen?
- Was soll anders sein? Was soll so sein wie heute?

3) Priorisierung: Wenn Sie auf die unterschiedlichen Ziele in den Lebensbereichen blicken: Was hat im Moment die größte Bedeutung für Sie? Welches Ziel ist das Wichtigste?

- 4) Synergien und Zielkonflikten prüfen:
  - Wenn Sie dieses Ziel erreichen, was bedeutet dies für die anderen Lebensbereiche?
  - Inwiefern profitieren andere Lebensbereiche davon, inwiefern werden sie eingeschränkt?
  - Gibt es Ziele in anderen Lebensbereichen, die der Verwirklichung Ihres Ziels entgegenstehen?
- 5) Ziel prüfen und konkretisieren, nächste Schritte festlegen: Hierfür kann das SMART-Modell genutzt werden. SMART ist ein Akronym für verschiedene Kriterien zur Definition von qualitativ hochwertigen Zielen:
  - **spezifisch:** Ziele sollen möglichst klar und verhaltensbezogen formuliert sein.
  - **messbar:** Die Zielerreichung soll anhand von Kriterien überprüfbar sein.
  - **attraktiv und beeinflussbar:** Das Erreichen des Ziels soll persönlich bedeutsam und von der Person, die es setzt, aktiv beeinflussbar sein.
  - **realistisch:** Das Ziel soll herausfordernd und realistisch, d. h. für die/den Betreffenden erreichbar sein.
  - **terminiert:** Das Ziel soll bis zu einem angemessenen festgelegten Zeitpunkt erreicht werden.

Hinweis: Sehen Sie sich das Ziel genau an. Das SMART-Modell ist nur auf einfach strukturierte und ergebnisbezogene Ziele sinnvoll anzuwenden! Ein spezifisches Ziel hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn eine intrinsische Motivation besteht, keine bewussten oder unbewussten Zielkonflikte vorhanden sind und die Strategien zur Erreichung des Ziels bekannt sind. Bei einem hohen Grad an Ungewissheit eignen sich allgemeine Motto-Ziele besser (vgl. Anhang 10).

Zur weiteren Prüfung und Konkretisierung können die folgenden Fragen genutzt werden:

- Prüfen Sie das wichtigste Ziel: Ist das wirklich ihr eigenes Ziel? Ist die Erreichung des Ziels für Sie zu 100 Prozent positiv?
- Auf welche Weise können Sie Ihre Vorhaben umsetzen?
- Was ist notwendig, um dieses Ziel zu erreichen? (Zeit, Geduld, Freunde, Geld, Sprachkenntnisse, Fortbildungen, Berufswechsel, Ortswechsel etc.)
- Wo bekomme ich, was ich zum Erreichen meines Ziels brauche? Nennen Sie im Einzelnen, was Sie tun müssen, damit Ihre Ziele Wirklichkeit werden.

- Wie kann ich die Aufgaben bewältigen? Welche meiner Kompetenzen helfen mir dabei?
- Welche fachlichen, persönlichen und sozialen Voraussetzungen benötigen Sie, um die angestrebte Aufgabe zu bewältigen, ohne über- oder unterfordert zu sein?
- Welche Informationen müssen Sie hierfür noch einholen? Wo können Sie sich informieren?
- Wer kann mich dabei wie unterstützen? Bei wem können Sie sich Unterstützung holen?
- Welchen Wert hat das Erreichen dieses Ziels? Was müsste ich dafür opfern? Nennen Sie mögliche Opfer und bewerten Sie in einer Reihenfolge von 1 (schwierigste Entscheidung), 2, 3 usw. (weniger schwierig).
- Welche Ihrer Kompetenzen wollen Sie – aufgrund von Anforderungen für ihre Arbeit oder um sich bewusst weiterzuentwickeln – weiter ausbauen? Wie? (durch Fortbildung, Learning by Doing, Coaching, Mentoring etc.)
- Was mache ich, wenn ich mein Ziel (so) nicht erreichen kann? Was ist der Plan B oder die Exit-Strategie?

Es bietet sich an, die Bearbeitung der Fragen als Selbstbefragung für zu Hause mitzugeben (Arbeitsblatt 5: „Ziele und Konsequenzen formulieren“, vgl. [Anhang 23](#)).

Hinweis: Wenn der Schwerpunkt ausschließlich auf dem beruflichen Bereich und der Weiterentwicklung liegt, können die Fragen darauf fokussiert werden. Zu prüfen ist dann, ob den Zielen privat etwas entgegensteht.

Wenn sich Teilnehmende aktuell in einem Erschöpfungszustand befinden, kann es sein, dass sie nicht in der Lage sind, Ziele für andere Lebensbereiche zu formulieren. Der offene Blick ist dann verstellt und lässt nur Raum für ein Stoppschild: „So nicht weiter!“ Dann sollte nicht weiter auf der Formulierung von konkreten Zielen beharrt werden, sondern ressourcenorientiert weitergearbeitet werden, etwa mit Motto-Zielen. Ansonsten kann bei den Teilnehmenden ein Gefühl des Versagens entstehen.

Weitere mögliche Fragen zu Zielen:

- Welche Veränderungen bedeutet dies für Ihre Familie?
- Was machen Sie, wenn sich dies als unrealistisch herausstellt?
- Kennen Sie Menschen, die diese Tätigkeit ausüben und die Ihnen ein realistisches Bild geben können?

- Was passiert mit Ihnen und Ihren wichtigen Beziehungen, wenn Sie Ihre Ziele erreicht haben? Ist dieser Zustand mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar?
- Was können Sie gewinnen? Was haben Sie zu verlieren?
- Lackmus-Test: Ist es das, wofür Sie Ihre Lebensenergie langfristig einsetzen wollen?
- Was sind Ihre persönlichen Kraftquellen auf dem Weg?
- Womit können Sie sich belohnen?
- Was soll im Vergleich zu heute anders oder besser sein, wenn Sie das Ziel erreicht haben?
- Wie trägt dies zu Ihren übergeordneten (beruflichen) Zielen bei?
- Woran werden Sie (oder andere) merken, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?
- Skalierungsfragen
- Was genau bedeuten Konkretisierungsfragen?

### **Einsatz in Gruppen oder Gremien**

Die Zielformulierung und -konkretisierung kann in Einzelarbeit bearbeitet werden. Das wichtigste Ziel kann anschließend in Kleingruppen oder im Plenum vorgestellt werden. Die öffentliche Benennung hat einen Überprüfungseffekt: Stehe ich zu meinem Ziel? Mit welcher Körperhaltung und Stimme trage ich vor? Es können zwei bis drei Rückmeldungen aus der Gruppe eingeholt werden zu der Frage: Wie viel Energie steckt in dem Ziel? Hat die Veröffentlichung nicht die nötige Energie, muss ggf. an der Formulierung des Ziels nachgearbeitet werden. Dieser Schritt setzt jedoch ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen voraus.

### **Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode**

Erkenntnisse und Einsichten direkt nach dem Beratungsgespräch:

- „Gut Ding braucht Weile. Ich sollte nichts überstürzen. Erst wenn ich mir selbst helfe, kann ich wieder anderen Unterstützung anbieten.“
- „Mein Karriereanker Herausforderung ist gleichzeitig auch Teil meiner derzeitigen Erschöpfung. Ich möchte mehr für meine Kraftquellen sorgen!“
- „Ich werde meine Kontakte mehr pflegen und einen Kontakt pro Woche aktivieren. Außerdem recherchiere ich zu Zertifikatsstudiengängen und sehe die Curricula durch.“

Als methodisch unterstützend erwies sich nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Beraterin

- alle Lebensbereiche in den Blick zu nehmen,
- die Fokussierung durch Visualisierung,
- Fragen, Fragen, Fragen!,
- der Rückbezug auf den Anfang der Beratung,
- das zähe Fragen mit den logischen Antworten, die sich daraus ergaben.

## Darstellungsbeispiel aus der Beratung

Abbildung 25

### Lebensbereiche mit Zielen



Quelle: Dokumentation aus der Beratung (anonymisiert)

### Wirkung der Methode im evaluierenden Interview

Die Wirkfaktoren der Methode sind Zielklärung und teilweise Ressourcenaktivierung:

„Wir haben aufgeschrieben: Was nehme ich mit aus der Personalratstätigkeit? Wie viel Prozent vom gesamten Raum gebe ich dem privaten und dem beruflichen Mensch? Und dann ist nochmal zu verhandeln: Was hat denn dazwischen wirklich noch Platz an politischem Engagement? Es macht keinen Sinn sich total auszupowern. Der neue Beruf, der muss jetzt erst einmal ins Laufen kommen. Ich glaube, dass ich das mit Ruhe mache, ist eine neue Qualität.“

„In dem Beratungsprozess war das ganz schön, weil wir verschiedene Lebensbereiche angeguckt haben. Wo möchte ich gerne etwas bewegen? Und wo möchte ich noch etwas verändern? Wo will ich wann stehen? Es rückt dadurch stärker in den Fokus. Und einige Dinge sind bereits erledigt und andere sind noch auf dem Weg. Es ist gut das zu visualisieren, um später zu sehen: Okay, da hatte ich mir doch für den Bereich das und das vorgenommen.“

In starken Belastungssituationen kann durch den Wirkfaktor Zielklärung die Priorität der Lebensbereiche geklärt werden. Die Ressourcenaktivierung ist bei dieser Methode dann aber nicht ausreichend vorhanden:

„Diese Auseinandersetzung war wichtig, aber zu dem Zeitpunkt frustrierend. Ich habe es als anstrengend empfunden. Beruflichen Perspektiven und Zielen bin ich nicht näher gekommen. Das liegt jedoch nicht an der Methode, sondern an meinen Lebensumständen die gerade sehr belastend sind. Ich muss erst einmal für mich sorgen.“

## Anhang 9: Ziellandkarte

Tabelle 18

### Übersicht über die Methode Ziellandkarte

Methodenname	Ziellandkarte
Kurzbeschreibung	Visuelles, grafisches Verfahren zur Beschreibung der Zielerreichung. Erarbeitet werden Etappen, Hindernisse und Ressourcen auf dem Weg zur Zielperspektive.
konzeptioneller Bezug	Laufbahnberatung: Gegenstand der Laufbahnberatung ist es, Personen bei beruflichen Entscheidungsfindungs-, Eingliederungs- und Entwicklungsprozessen unter Berücksichtigung der persönlichen Situation und Zielsetzung zu begleiten.
Beratungsanliegen	Entscheidungsprozesse begleiten und unterstützen Ziele klären und formulieren Umsetzungsstrategien entwickeln Ausstieg gestalten
Ziele der Methode	Unterstützung bei der Formulierung von Zielen und den erforderlichen Schritten Hindernisse und Barrieren antizipieren und Maßnahmen dazu entwickeln Ressourcen bewusst machen und aktivieren aktive Gestaltung des Veränderungsprozesses Visualisierung schafft häufig Klarheit und verdeutlicht Lösungsmöglichkeiten Perspektiven konkretisieren und Szenarien entwickeln
Anwendungsbereiche	Einzelberatung, in Workshops und Kleingruppen, gemeinsam in Gremien
Zeitbedarf	60 bis 90 Minuten
Material	großes Papier, Stifte
Voraussetzungen/ Kenntnisse	Ressourcenorientiertes Fragen Studie „Nach der Freistellung“ (vgl. Tietel/Hocke 2015)
weiterführende Informationen	Gasteiger, Rosina M. (2014): Laufbahnentwicklung und -beratung. Berufliche Entwicklung begleiten und fördern. Göttingen u. a.: Hogrefe.

Quelle: eigene Darstellung

## Durchführung

- 1) Aus unterschiedlichen Perspektiven/Optionen hat sich eventuell mit Unterstützung einer Entscheidungsbilanz ein mehr oder weniger konkretes Ziel herauskristallisiert. Die unterschiedlichen beruflichen Optionen können auch nach Erwünschtheit priorisiert werden. Dann wird die wichtigste Option ausgewählt und als Zielperspektive möglichst mit einem Zeitpunkt am oberen rechten Rand des Blattes notiert. Die anderen Optionen können als Abzweigungen sozusagen als Plan B genutzt werden. Am unteren linken Rand wird das aktuelle Datum notiert. Dazwischen wird ein Weg visualisiert. Bei anderen visuellen Vorstellungen der Teilnehmenden kann die Darstellung angepasst werden.
- 2) Entlang des Weges zum Ziel werden die einzelnen Umsetzungsschritte und Zwischenetappen festgehalten. Die Schritte können auch erst auf Karten gesammelt und dann in eine sinnvolle zeitliche Abfolge gebracht werden. Zu den einzelnen Schritten werden mögliche Barrieren/Hindernisse und verfügbare Ressourcen (unterstützende Personen, eigene Fähigkeiten und Kompetenzen, rechtliche Regelungen, alternative Wege usw.) erhoben und mit unterschiedlichen Farben kenntlich gemacht. Aus der Forschung bekannte Hürden und Möglichkeiten zu den Karrierewegen nach der Freistellung können von der/dem Beratenden als Angebot fragend eingebracht werden: Wer wird in welcher Reihenfolge und zu welchem Zeitpunkt über einen angedachten Ausstieg aus dem Betriebsrat informiert? Mit welchen Reaktionen ist zu rechnen?
- 3) Abschließend werden die nächsten Schritte konkretisiert.

Hilfreiche Fragen zur Erarbeitung der einzelnen Punkte:

- Ziel: Was genau möchten Sie erreichen? Welche der beruflichen Optionen ist Ihre Idealvorstellung? Was ist das Wichtigste für Sie? Woran werden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? Bis wann möchten Sie Ihr Ziel erreichen? Welche Etappen liegen auf dem Weg zum Ziel?
- Hürden/Barrieren: Was könnte der Erreichung Ihres Ziels im Wege stehen? Welche Herausforderungen gilt es auf dem Weg zu bewältigen? Was/Wer kann Sie bei der Realisierung Ihres Ziels behindern?
- Möglichkeiten/Ressourcen: Was/Wer kann Sie bei der Realisierung Ihres Ziels unterstützen? Welche Ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten sind für den Weg hilfreich? Wie können Sie sie nutzen? Welche rechtlichen Regelungen können Sie heranziehen? Welche Alternativen können Sie nutzen?
- Nächste Schritte: Was sind Ihre nächsten Schritte? Welche Informationen brauchen Sie noch? Wo bekommen Sie diese her?

Alternativ kann in einem ersten Schritt das Ziel auf einer Karte festgehalten und in den Raum auf den Boden gelegt werden. Der oder die Teilnehmende stellt sich auf die Wunschposition und wird angeregt, die zeitliche Perspektive des eigenen Standpunkts zu verändern und sich vorzustellen, man blicke vom Erreichen des Ziels auf den eigenen Standpunkt zurück. Die bzw. Beratende führt ein Interview mit der/dem Teilnehmenden. „Wir befinden uns im Jahr ... und Sie haben die Position ... Erzählen Sie doch bitte, wie sie in diese Position gekommen sind. Was waren die Schritte und Etappen hierher?“ Die Teilnehmende schreitet den Weg von heute bis zum Ziel ab und beschreibt die einzelnen Schritte und Etappen. Anschließend wird der Weg erst an der Pinnwand visualisiert.

Hinweis: Zuvor erarbeitete Kompetenzen und Fähigkeiten können von der/dem Beratenden als mögliche Ressourcen eingebracht werden.

Wenn deutlich wird, dass noch viele Fragen offen sind und Informationen fehlen, sollte eine Recherchephase folgen. Die/der Beratende kann mit vorhandenem Wissen und nützlichen Informationsquellen unterstützen.

### **Einsatz in Gruppen oder Gremien**

Die Ziellandkarte kann in Einzelarbeit für individuelle Ziele erstellt und in Kleingruppen besprochen oder im Tandem mit gegenseitiger Unterstützung erstellt werden. Der Zeitbedarf ist hier jedoch mindestens 2,5 Stunden.

Die Ziellandkarte kann in Gremien zur Konkretisierung und Planung eines gemeinsamen Ziels genutzt werden, z.B. zum Ziel der Nachwuchsgewinnung.

### **Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode**

Erkenntnisse und Einsichten direkt nach dem Beratungsgespräch:

- „Klarheit geschaffen und einen Plan für den weiteren beruflichen Werdegang aufgezeigt.“
- „Zusammenfügen von den einzelnen Themen zu einer Strategie, wie eine Weiterentwicklung möglich ist. Planung wie die nächsten Schritte aussehen.“
- „Nachfragen bringt Hindernisse und Ressourcen klar auf den Punkt. Der Weg zum Rücktritt und hin zur neuer Stelle ist beschrieben.“

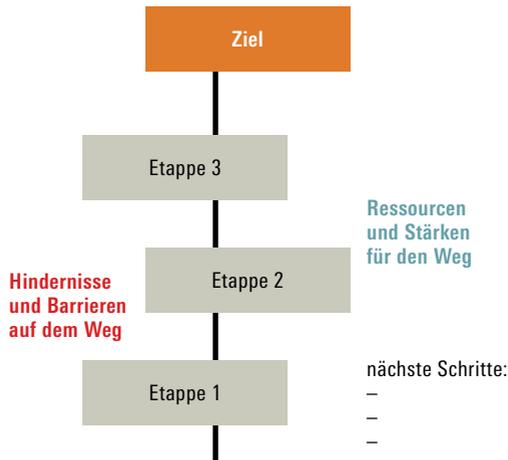
Als methodisch unterstützend erwies sich nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Beraterin

- Fragen gestellt zu bekommen, die zum Ziel führen,
- die einzelnen Schritte auf dem Weg zu beschreiben,

## Darstellungsbeispiel aus der Beratung

Abbildung 26

## Ziellandkarte



Quelle: Dokumentation aus der Beratung (Vorlage)

- die bildliche Darstellung und das Erarbeiten mit Karten,
- die Wand mit Visualisierung,
- das Hinterfragen und Einbeziehen von Forschungsergebnissen,
- das Interview mit Blick zurück auf den Weg.

### Wirkung der Methode im evaluierenden Interview

Die Wirkfaktoren der Methode sind vor allem Zielklärung und Umsetzungsunterstützung:

„Beim Aufmalen des Weges mit den einzelnen Stationen ist am besten herausgekommen, wo es denn hingehen soll, natürlich angepasst an meine Fähigkeiten und an meine Interessenslage. Wir haben ein Ziel formuliert und aufgezeigt, dass es auf dem Weg dorthin mehrere berufliche Stationen und berufliche Möglichkeiten gibt. Diese haben wir gleichzeitig auch mit ausgelotet.“

„Als wir letztendlich diesen Weg aufgemalt haben, das fand ich unheimlich positiv. Das hat für mich ein konkretes Ergebnis gehabt. Ich bin einer, der ergebnisorientiert unterwegs ist. Ich brauch etwas, woran ich mich festhalten kann. Und das hat mir tatsächlich eine Orientierung gegeben, wie der Weg aussehen könnte.“

Aber auch der Wirkfaktor Ressourcenaktivierung kommt zur Geltung:

„Die Visualisierung mit den Schritten: Wann muss ich mit wem, warum und wie über meinen Wechsel reden? Das haben wir da gemacht und dies hat den Weg nochmal sortiert. Allerdings ist es ganz anders gekommen. Aber ich hatte zumindest klar: Das ist mein Weg. Ich hatte auf der Landkarte hilfreiche Personen stehen und das hat sich auch so bewiesen. Es gab zwei Personen, die als Helfer deklariert waren und die haben sehr geholfen.“

Darüber hinaus kann durch die Problemreflexion (Barrieren) deutlich werden, welche Fragen noch zu klären sind:

„Um mein Ziel zu erreichen, will ich ein Studium machen. Das ist der Klärungsprozess, den ich jetzt vollführen will: Welches Studium mache ich? Wo mache ich es? Den Rückhalt in der Familie habe ich, das ist das Wichtigste für mich. Jetzt muss man noch gucken, wie man es finanziert kriegt und wo man es macht. Ich drehe das Pferd jetzt von hinten auf: Ich habe eine Stelle, wo ich hinwill, was brauche ich, um diese Stelle auszuführen?“

## Anhang 10: Motto-Ziele

Tabelle 19

### Übersicht über die Methode Motto-Ziele

Methodenname	Motto-Ziele
Kurzbeschreibung	Mit Hilfe von Bildern werden unbewusste Bedürfnisse und bewusste Motive für den weiteren Weg geklärt.
konzeptioneller Bezug	Zürcher Ressourcen Modell ZRM®: Das ZRM ist ein wissenschaftlich fundiertes Selbstmanagement-Verfahren, das an der Universität Zürich entwickelt wurde. Es beruht auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zum menschlichen Lernen und Handeln. Durch eine Abfolge von systemischen Analysen, Coaching, theoretischen Impulsreferaten und interaktiven Selbsthilfetechniken entwickeln und erweitern die Teilnehmenden ihre Selbstmanagementkompetenzen. Hierfür wurde ein neuer Zieltyp entwickelt: Motto-Ziele. Sie sind eine Alternative zu konkreten und spezifischen Zielen und ermöglichen die Aktivierung von Ressourcen.
Beratungsanliegen	Selbstklärung (Wünsche, Werte, Prioritäten) Entscheidungsprozesse begleiten und unterstützen Ziele klären und formulieren Life-Balance reflektieren und fördern
Ziele der Methode	Ressourcen aktivieren, die es ermöglichen, gesund und mit Lust das zu tun, was man tun will vernünftig klingende Vorsätze emotional überprüfen, anpassen und verankern Verankerung von positiven Erfahrungen für die Zukunft Neuanfang bewusst gestalten Stärkung einer Work-Life-Balance den Blick auf eigene Bedürfnisse stärken
Anwendungsbereiche	Einzelberatung, Gruppen und Gremien
Zeitbedarf	60 bis 90 Minuten
Material	Bildkartei
Voraussetzungen/ Kenntnisse	Kenntnisse zum Konzept des Zürcher Ressourcen-Modells

weiterführende  
Informationen

---

Informationen und Materialien unter <http://www.zrm.ch/index.html> (4.7.2018).

Krause, Frank; Storch, Maja (2011): Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei. Bern: Huber.

Storch, Maja; Krause, Frank (2007): Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Bern: Huber.

---

Quelle: eigene Darstellung

## Durchführung

- 1) Erläuterung des Vorgehens mit Hintergrund zum ZRM-Konzept: Je nach Einbettung in den Beratungsprozess können die Zielpyramide sowie die Arbeit mit Bildern und somatischen Markern (vgl. Krause/Storch 2011) und/oder der Rubikon-Prozess (Storch/Krause 2007, S.63 ff.) vorgestellt werden.
- 2) Bildwahl: Die Bilder der ZRM-Bildkartei werden sichtbar ausgelegt und der/die Teilnehmende wählt ein oder mehrere Bilder, die ein starkes, gutes Gefühl auslösen, z. B.
  - Das tut mir irgendwie gut.
  - Das Bild lässt mich lächeln.
  - Das Bild will einfach zu mir.
  - Oder: Mir wird ganz warm ums Herz, wenn ich das Bild anschau.
- 3) Ideenkorb: Sind mehrere Bilder gewählt worden, werden diese zunächst in eine Bedeutsamkeits-Hierarchie nach ihrer positiven Wirkung gebracht. Der/die Teilnehmende benennt alle positiven Assoziationen, Gedanken, Ideen und Worte, die ihm/ihr zu den Bildern einfallen. In Ermangelung einer Gruppe mit weiteren Ideen für den Ideenkorb bringt der/die Beratende ebenfalls positive Assoziationen ein. An dieser Stelle ist es wichtig zu betonen, dass die anschließende Auswahl allein der/die Teilnehmende auf Grundlage der somatischen Marker bestimmt.
- 4) Affektbilanz: Die gesammelten Ideen zum Bild werden nun bewertet. Eine Affektbilanz besteht aus einer Positiv-Skala und einer Negativ-Skala von Null bis 100. Jede Idee wird auf die somatischen Marker geprüft. Ausgewählt werden jene Ideen, die 70 Punkte oder mehr auf der Positiv-Skala und Null auf der Negativ-Skala erreichen. Dadurch wird eine Ressourcenperspektive eingenommen.
- 5) Thema klären: Mit Blick auf die ausgewählten Lieblingsideen erfolgt eine Selbstreflexion: Warum reagiert mein Unbewusstes so positiv auf die aus-

gewählten Lieblingsideen? Anschließend formuliert der/die Teilnehmende einen ersten Wunsch zum Thema.

- 6) Motto-Ziel: Die/der Beratende unterstützt an dieser Stelle mit weiteren Wunschformulierungen. Aus den gesammelten Motto-Zielen werden mittels einer weiteren Affektbilanz die mit den größten positiven Affekten ausgewählt und ein vorläufiges Motto-Ziel formuliert.
- 7) ZRM-Kernkriterien: Dieses Motto-Ziel wird mit den ZRM-Kernkriterien überprüft, um handlungswirksam zu formulieren. Das Ziel ist zu formulieren
  - als Annäherungsziel (keine direkten oder indirekten Vermeidungsaspekte),
  - als ausschließlich unter eigener Kontrolle stehend,
  - mit erkennbar positivem somatischen Marker.
 Stimmt ein Kriterium noch nicht ganz, wird das Ziel gemeinsam umformuliert.
- 8) Das Ziel systemisch optimieren: Anwendungsbereich, Konsequenzen, persönliche Gewinne und Verluste werden herausgearbeitet.
- 9) Das Motto-Ziel in der heutigen Fassung festhalten und ggf. laut sprechen lassen.

Für diese Schritte stehen die ZRM-Arbeitsblätter zur Verfügung ([http://zrm.ch//daten/Arbeitsblaetter\\_ZRM\\_5\\_Auflage\\_2014.pdf](http://zrm.ch//daten/Arbeitsblaetter_ZRM_5_Auflage_2014.pdf), 4.7.2018).

Auf Grundlage der Motto-Ziele können dann konkrete, spezifische Ziele erarbeitet werden. Motto-Ziele und spezifische Ziele sollten nicht als Gegensätze aufgefasst werden. Es handelt sich vielmehr um zwei Elemente einer erfolgreichen Zielsetzung, die sich gegenseitig ergänzen. Für eine umfassende Ressourcenaktivierung ist es gut, in der Beratung auf allen drei Ebenen der Zielpyramide zu arbeiten.

Motto-Ziele erlauben oft nach ihrer Bildung spontan adäquates, zielrealisierendes Handeln. Sollte außer dem Erlernen eines neuen Handlungsmusters das Verlernen eines alten erforderlich sein, müssen zusätzlich Maßnahmen getroffen werden, z. B. Wenn-Dann-Pläne (vgl. Faude-Koivisto/Gollwitzer 2011).

Motto-Ziele in den durchgeführten Berufswegberatungen lauteten beispielsweise zum Thema Work-Life-Balance: „Ich lebe und genieße mein Leben“ und „Ich mache mir die Welt bunt“; zum Thema Neuanfang: „Ich halte inne und bringe etwa zum Blühen.“

Hinweis: Der Weg vom Bild zum Motto-Ziel kann in der Einzelberatung etwas mühselig werden, da nur begrenzt Assoziationen und Ideen zur Verfü-

gung stehen. Um weitere Möglichkeiten zu nutzen, können Assoziationen anderer Personen als Hausaufgabe gesammelt oder systemische Fragen eingesetzt werden:

- Was würde XY aus Ihrem Umfeld dazu sagen?
- Was hätten Sie vor 10, 20, 30 ... Jahren zu dem Bild assoziiert?
- Was würde die Person auf dem Bild dazu sagen?

### **Einsatz in Gruppen oder Gremien**

Bei der Entwicklung von Motto-Zielen lassen sich Gruppen als Quelle wertvoller Ressourcen nutzen. Bei der Bildwahl wählt jede/r Teilnehmende nur ein Bild. Im Schritt Ideenkorb werden die Assoziationen der anwesenden Gruppenmitglieder (Kleingruppen von 3 Personen) eingesammelt. Die Assoziationen der Gruppenmitglieder sollen ressourcenorientiert sein, d. h. Quelle von Möglichkeiten, Chancen, Stärken und Energien für die Hauptperson. Anschließend werden die Ideen vom/von der Bildeigentümer\*in in Einzelarbeit anhand der eigenen somatischen Marker ausgewertet und ein persönliches Thema formuliert (ausführlich beschrieben in Krause/Storch 2011). Die Gruppe wird anschließend für den Motto-Ziel-Ideenkorb genutzt und liefert Ideen für die Formulierung eines Motto-Ziels.

### **Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode**

Erkenntnisse und Einsichten direkt nach dem Beratungsgespräch:

- „Einen Neustart zu machen, kommt nur in Frage, wenn man die Vielfalt der Gefühle mit einbringt. Ich muss ich sehr darauf achten, mir diesen Freiraum zu erhalten.“
- „Eine Leitidee zu finden und zu entwickeln, die gleichermaßen Arbeit und Privatleben zusammenbringt. Das ist ein Positivum, das ich für die Zukunft mitnehme.“
- „Meine Erkenntnis ist, dass meine Haltung, wie ich zu mir und meinem Leben stehe, viel mit meinem Arbeitsalltag zu tun hat und meinen Umgang mit ihm beeinflusst; dass ich mein Leben leben und genießen möchte, dass ich das auch im Arbeitsalltag tun kann und damit sogar stärker meine eigenen Interessen spüre.“

Als methodisch unterstützend erwies sich nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Beraterin

- dass durch die Methode „die vernunftbesetzte Sprachebene für den Moment zum Schweigen gebracht“ und die Möglichkeit gegeben wurde, „Gefühle zum Ausdruck zu bringen“,

- die Reflexion hin zu einer allmählichen Verdichtung in einem Handlungsmotto, das sogar spürbar ist,
- die Differenzierung von Zielen durch Vorstellen der Zielpyramide,
- die Arbeit mit Bildern,
- dass die Bilder auf eine ganz andere Art zu einem entspannten Ergebnis geführt haben,
- dass schriftliche Unterlagen zur Erinnerung vorhanden sind.

#### **Wirkung der Methode im evaluierenden Interview**

Die Wirkfaktoren der Methode sind einerseits Selbstreflexion und Ressourcenaktivierung:

„Ich fand die Arbeit mit den Bildern total klasse. Ich sollte wirklich nur visuell und vom Gefühl her Bilder nehmen und daran haben wir noch ganz andere innere Felder angesprochen und Antworten bekommen.“

„Ich fand die visuelle Übung sehr gut für mich. Bilder sprechen mich grundsätzlich an. Die Auseinandersetzung mit mir auf spielerische Art und Weise fand ich sehr hilfreich.“

Andererseits unterstützt die Methode die Zielklärung:

„Ich weiß noch, da gab es ein Bild: Blumen, Garten und inmitten stand ein leerer Liegestuhl. Das zu sehen, dass man durch seine Arbeit etwas zum Blühen bringt und sich dann erfreuen kann. Ich möchte nicht immer nur Liegestühle aufstellen, ich möchte auch mal drin sitzen oder liegen. Da arbeite ich noch dran.“

## Anhang 11: Entscheidungsbilanz

Tabelle 20

### Übersicht über die Methode Entscheidungsbilanz

Methodenname	Entscheidungsbilanz/Balance Sheet
Kurzbeschreibung	Schema zur Analyse von beruflichen Entscheidungsoptionen: Die antizipierten Chancen und Risiken einer anstehenden Entscheidung werden im Sinne von Pro- und Kontrapunkten aufgelistet und gegeneinander abgewogen.
konzeptioneller Bezug	Laufbahnberatung: Gegenstand der Laufbahnberatung ist es, Personen bei beruflichen Entscheidungsfindungs-, Eingliederungs- und Entwicklungsprozessen unter Berücksichtigung der persönlichen Situation und Zielsetzung zu begleiten. Sozial-kognitive Laufbahntheorie: In kognitiven Laufbahntheorien sollen die persönliche Wahrnehmung der Teilnehmenden sowie deren Informationsverarbeitungs- und Lernprozesse mit der beruflichen Beratung positiv beeinflusst werden.
Beratungsanliegen	Erwartungen und Rolle klären Entscheidungsprozesse begleiten und unterstützen
Ziele der Methode	Aspekte der Entscheidungsoptionen betrachten und abwägen das Hin und Her der Argumente sichtbar machen und strukturieren eigene und fremde Interessen klären Entscheidungsgrundlage zwischen Alternativen erarbeiten rationale und affektive Entscheidungsaspekte einbeziehen berufliche Szenarien durchspielen, auch ohne unmittelbaren Entscheidungsdruck
Anwendungsbereiche	Einzelberatung, auch in Eigenarbeit und anschließendes Besprechen in Kleingruppen möglich
Zeitbedarf	60 bis 90 Minuten
Material	Flipchart, Stifte
Voraussetzungen/ Kenntnisse	beraterische Basiskompetenzen
weiterführende Informationen	Gasteiger, Rosina M. (2014): Laufbahnentwicklung und -beratung. Berufliche Entwicklung begleiten und fördern. Göttingen u. a.: Hogrefe.

Quelle: eigene Darstellung

## Durchführung

Als Grundlage für die Methode braucht es eine Werte-Ziele-Klärung und die Suche nach Alternativen bzw. Optionen. Fehlen zur Einschätzung der Alternativen noch Informationen, sind diese erst noch zu recherchieren. Die Entscheidungsbilanz dient dem Einschätzen der Konsequenzen.

- 1) Zusammenstellen der Entscheidungsalternativen: Welche Alternativen kommen in die engere Wahl? Welche Alternativen unterscheiden sich größtmöglich? Für diese Alternativen wird je eine Entscheidungsbilanz erarbeitet.
- 2) Nacheinander werden für jede Alternative in der engeren Wahl die positiven Konsequenzen (Vorteile, Chancen) und die negativen Konsequenzen (Nachteile, Risiken) zuerst für sich selbst und dann für wichtige Bezugspersonen reflektiert und notiert. Jede Alternative erhält ein eigenes Blatt bzw. Flipchart. Die Visualisierung unterstützt die Selbstklärung.
- 3) Da einzelne positive oder negative Konsequenzen schwerer wiegen können als andere, sollten entweder die besonders wichtigen Aspekte farblich kenntlich gemacht oder die Wichtigkeit in Zahlenwerten eingeschätzt werden (z. B. 1 bis 10).
- 4) Anschließend wird die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der Konsequenzen (eventuell auch als Zahlenwert) abgeschätzt und Strategien zur Vermeidung oder Minimierung der Nachteile/Hindernisse entwickelt.
- 5) Je nach Zahlenaffinität der Teilnehmenden können die Zahlenwerte von Wichtigkeit und Wahrscheinlichkeit multipliziert sowie die positiven und negativen Erwartungswerte summiert werden, so dass jede Alternative einen positiven und negativen Vergleichswert hätte. Praktisch reicht zur Einschätzung von Präferenzen zumeist die gesammelte Übersicht.
- 6) In Erweiterung der ursprünglichen Methode erfolgt nach der bisherigen kognitiven Bearbeitung im nächsten Schritt ein Abgleich mit dem „Bauchgefühl“ und „somatischen Markern“. Die Flipcharts mit den Alternativen werden abschließend auf dem Boden abgelegt. Die/der Teilnehmende stellt sich nacheinander auf jede Alternative und spürt möglichen körperlichen Reaktionen nach: Wie fest/labil ist der Stand? Stellt sich Wohlfühlen oder Unwohlsein ein? Kann man gut dort verweilen oder gibt es einen Impuls wegzugehen? Welche Gefühle werden aktiviert (Sorge, Aufregung, Bedauern etc.)? Werden bei diesem Schritt Differenzen zwischen kognitiven und affektiven Reaktionen deutlich, sollten die Gründe dafür erkundet werden. Trotz vieler positiver Aspekte kann man sich bei einer Alternative unwohl fühlen. Dies sollte nicht ignoriert, sondern integriert werden.

- 7) Konsequenzen ziehen: Was bedeuten die erarbeiteten Aspekte für die Entscheidung?

Hinweis: Mit Konzentration und genügend großen Unterschieden können maximal drei Optionen durchgearbeitet werden.

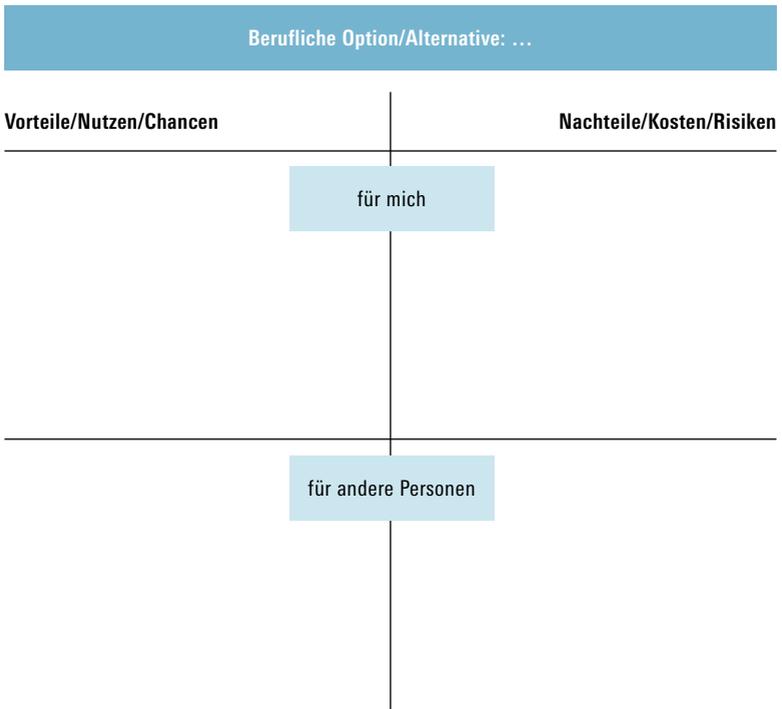
### Einsatz in Einzelarbeit und Kleingruppen

Diese Methode kann zur Selbstklärung in Einzelarbeit durchgeführt werden. In Workshops könnte das Ergebnis anschließend in Kleingruppen (maximal drei Teilnehmende) besprochen werden.

### Darstellungsbeispiel aus der Beratung

Abbildung 27

### Entscheidungsbilanz



Quelle: Dokumentation aus der Beratung (Vorlage)

## **Bewertung, Wirkung und Erfahrungen zur Methode**

Erkenntnisse und Einsichten direkt nach dem Beratungsgespräch:

- „Es hilft sehr, sich gefühlsmäßig auf verschiedene Situationen einzulassen. Ich habe dadurch erfahren, dass ich meine inneren Stimmen auch achten sollte und gnädiger mit mir umgehen sollte.“
- „Der ganze Entscheidungsnebel, das Für und Wider hat sich für mich geklärt. Meine Entscheidung ist deutlich in eine konstruktive Phase gekommen.“
- „Konkretisieren möglicher zukünftiger Einsatz-/Arbeitsplätze. Klärung: Wo will ich hin? Was ist mir wirklich wichtig?“

Als methodisch unterstützend erwies sich nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Beraterin

- die Visualisierung und Übersicht über Alternativen,
- der Perspektivenwechsel Ich/andere Betroffene,
- die intensive detaillierte Ausarbeitung aus unterschiedlichen Perspektiven,
- die klare Struktur, die abgearbeitet werden kann,
- die Kombination aus Gefühl und Körper; so konnte eine kognitive Arbeit auch gefühlsmäßig verifiziert bzw. erspürt werden.

### **Wirkung der Methode im evaluierenden Interview**

Die Wirkfaktoren der Methode sind vor allem Problemreflexion und Zielklärung:

„Es gab in der ganzen Beratung definitiv eine Schlüsselsitzung. Ich will damit aber nicht ausschließen, dass die anderen Sitzungen auf dem Weg auch erforderlich waren. Das war diese Übung, wo ich verschiedene Szenarien aus verschiedenen Blickwinkeln durchgespielt habe. Das fand ich sehr erhellend, weil es nicht nur mein Blickwinkel war, sondern auch meine Idee, wie andere das sehen könnten. Das fand ich für mich einen richtigen Türöffner.“

Mit dem letzten Schritt zu den somatischen Markern wurde der Wirkfaktor Erlebnisaktivierung gestärkt. Für einige Teilnehmende war vor allem dieser Schritt erkenntnisreich:

„Das Zusammensammeln des ‚Was passiert dann?‘, plus und minus, pro und contra fand ich etwas langatmig. Muss aber vielleicht sein. Total spannend fand ich, dass es mit dem Körpergefühl so eindeutig war. Wenn man in sich hineinhorcht, was man tagsüber selten tut, dass der Körper dann sofort und deutlich reagiert.“

Wenn die Umsetzung der Entscheidung unmittelbar ansteht, kann die Entscheidungsbilanz sowohl durch Zielklärung als auch durch Umsetzungsunterstützung wirken:

„Es gab ein Ergebnis und in diesem Ergebnis war ich dann sicher. Ich habe gemerkt, was ich nicht will und diese Themen waren dann völlig abgehakt. Ich hatte drei Stellenoptionen, die ich nacheinander angegangen bin. Ich habe mich beworben auf eine Stelle, das hat dann nicht geklappt, aber es war kein Weltuntergang. Ich konnte den nächsten Weg beschreiten. Da wäre ich sonst verzweifelter gewesen. Ich habe eine andere Gewichtung reingekriegt und konnte viel gelassener damit umgehen.“

## Anhang 12: Kurzdarstellung weiterer Methoden

In diesem Kapitel werden in kürzerer Form Methoden dargestellt, die im Praxisprojekt Spurwechsel nur ein bis zweimal durchgeführt wurden, weshalb nur weniger umfassende Ergebnisse vorliegen. Dennoch sollen die Methoden erwähnt werden, da sie sich für bestimmte Anliegen und Situationen als hilfreich und unterstützend erwiesen haben.

### Standortbestimmung mit Basistriade

Die Standortbestimmung mit der Basistriade ist für den Einstieg in den Beratungsprozess geeignet, um die aktuelle Situation und Veränderungswünsche zu erheben in Bezug auf persönliche Biografie, professionelle Karriere und Laufbahn. Die erhobenen Veränderungswünsche können eine Richtschnur für den weiteren Beratungsprozess darstellen. Die Methode liegt nahe, wenn schon im Sondierungsgespräch eine Disbalance zwischen den Faktoren der Basistriade deutlich wird. Bei Rappe-Giesecke (2008) wird diese Methode zur Zusammenfassung und Positionsbestimmung nach der Werteanalyse (Karriereanker, Vision) eingesetzt.

Nach einer kurzen Einführung der Basistriade von Karrieren mit den Faktoren Professioneller Werdegang, Laufbahn und Lebensgeschichte (ebd., S.46) legt man ein Endlosseil in drei Schlaufen auf den Boden. Die drei Schleifen stellen jeweils einen Faktor dar. Der oder die Teilnehmende wird anhand von Fragen durch die Schleifen begleitet und die Situation rekonstruiert. Durch Wahrnehmen des Körpergefühls in den Schleifen werden Veränderungsimpulse kenntlich gemacht (ausführlich zur Durchführung vgl. ebd., S.280 ff.).

Eine Teilnehmende formuliert als Erkenntnis aus dieser Arbeit: „Erschreckend ist, wie sehr ich mich selbst aus dem Blick verloren habe. Der Fokus liegt hauptsächlich auf der Arbeit bzw. bei der Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen. Hilf dir selbst, sonst hilft dir keiner. Nur wenn es mir gut geht, kann ich auch meine Aufgaben erfolgreich ausüben.“

Die überwiegend relevanten Wirkfaktoren sind

- Ergebnisorientierte Selbstreflexion,
- Ergebnisorientierte Problemreflexion,
- Erlebnisaktivierung.

### Ressourcenkarte

Das Erstellen einer Ressourcenkarte kann zu Beginn, während oder am Ende der Beratung erfolgen, je nachdem wann ein Blick auf die Ressourcen der

Teilnehmenden als unterstützende Intervention angesehen wird. Die Teilnehmenden können dadurch einen Überblick über die vorhandenen Ressourcen gewinnen und behalten. Ressourcen, die gerade verschüttet erscheinen, können durch das Bewusstwerden aktiviert werden.

Das Erstellen einer Ressourcenkarte erfolgt in zwei Schritten: 1) Ressourcen mittels Fragen erkunden und 2) Ressourcen übersichtlich in vier Feldern dokumentieren:

- Persönliche Ressourcen und Kompetenzen
- Soziale Ressourcen (Beziehungen)
- Materielle Ressourcen
- Infrastrukturelle/institutionelle Ressourcen

Die Ressourcenkarte kann gerade in der Bewältigung von Übergängen ein Unterstützungsanker sein.

Eine ausführliche Anleitung findet sich im online verfügbaren „Handbuch Sozialraumorientierte Jugendhilfe“ (Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln 2014, S. 12 ff.; außerdem vgl. Candan/Schauer-Vetters 2013).

Mit einer Teilnehmerin, die sich gerade in einem Bewerbungsverfahren befand, wurde die Ressourcenkarte erarbeitet, um sie für dieses Verfahren, aber auch für ein mögliches Scheitern gut aufzustellen. Im evaluierenden Interview resümiert sie:

„Meine Familie und meine Freunde werden mich gut auffangen. Ich bin da ganz gut aufgehoben. Von daher wird mich das [wenn sie die Stelle nicht bekommt] nicht aus der Bahn werfen. Und das ist meine Ressource. Die Ressourcenkarte hat mir das nochmal ins Bewusstsein gerufen. Das müsste man von Zeit zu Zeit mal machen. Nur jetzt gehe ich praktisch von vornherein mit diesem Bewusstsein in das Verfahren: Ja, ich falle und dann knalle ich auf und dann wird das auch schmerzhaft, aber ich mache mir da wenig Sorgen.“

Der relevante Wirkfaktor für diese Methode ist Ressourcenaktivierung sowie anteilig Selbst- und Problemreflexion.

### **Visualisierung sozialer Systeme**

Diese Methode kann gut eingesetzt werden, wenn die Teilnehmenden ihre Position und ihre Rolle in einem sozialen Gefüge klären wollen. Im Projekt Spurwechsel wurde die Methode zur Reflexion der Strukturen und Beziehungen im Gremium oder in der neuen Abteilung beim Wechsel aus der Freistellung in eine betriebliche Funktion genutzt. Für die Teilnehmenden geht es

um ein besseres Verstehen der Situation und darum, neue Handlungsmöglichkeiten zur Veränderung der Position zu finden.

Das Verfahren besteht aus vier Schritten (für eine ausführliche Beschreibung vgl. König/Volmer 2004):

- 1) Orientierungsphase: Thema und Ziel werden festgelegt
- 2) Klärungsphase: Zusammenstellung der relevanten Personen und Visualisierung des sozialen Systems mithilfe von Karten, Steinen, Stühlen o. Ä.
- 3) Veränderungsphase: Mögliche Veränderungen der Situation werden zunächst im Bild dargestellt und erst anschließend erfolgt eine Übertragung auf die Realität.
- 4) Abschlussphase: Festlegung des Handlungsplans

Zu einer Visualisierung des sozialen Gefüges in der neuen Abteilung bilanzierte eine Teilnehmende:

„Das hat echt Entspannung gebracht und mich nachhaltig in dem Verhältnis zu meiner Kollegin entspannt. Es ist ja so wenn ich mich anders verhalte, dann verhält sich das Gegenüber meistens auch anders. Das ist oft etwas, was sich dann aufschaukelt, und wer weiß, wohin sich das aufgeschaukelt hätte, wenn da nicht ein Stopp reingekommen wäre.“

Insofern zeigten sich als relevant vor allem die Wirkfaktoren Ergebnisorientierte Problemreflexion und Umsetzungsunterstützung.

### **Idealbild entwerfen**

In dieser Methode geht es darum, die Kraft von positiven Zukunftsentwürfen zu nutzen, wie dies z. B. in der Zukunftswerkstatt oder Zukunftskonferenz umgesetzt wird. Im Rahmen der Übergangsberatung findet dies bezogen auf einen konkreten Rahmen statt, z. B. ein Idealbild für die Gestaltung der Vorsitzenden-Funktion oder in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitssituation in einer neuen Abteilung.

Die Teilnehmenden werden angeleitet ohne „Scheren im Kopf“ zu schildern, wie sie sich die ideale Situation vorstellen. Die/der Beratende schreibt Schlüsselbegriffe und -sätze mit. In einem weiteren Schritt können Schlussfolgerungen für das aktuelle Handeln gezogen werden.

Eine Teilnehmerin formulierte ihren Vorsatz nach dem Entwurf des Idealbildes folgendermaßen: „Zu meinen Wünschen und Ansprüchen an die Arbeit stehen, sie im weiteren Prozess benennen und verfolgen, im Blick behalten, was mir wichtig ist!“

Die darin relevanten Wirkfaktoren sind vor allem Zielklärung und teilweise Ressourcenaktivierung, durch die Energie des positiven Entwurfs.

## Kompetenzabgleich

Der Kompetenzabgleich dient dem Abgleich von vorhandenen Kompetenzen einer Person mit erforderlichen Kompetenzen für eine Funktion oder Tätigkeit. Dieser Vergleich macht eine Einschätzung der Passung und der Entwicklungsfeder möglich. Damit erarbeitet die Methode eine unterstützende Grundlage für eine Entscheidungsfindung.

Im Projekt Spurwechsel wurde der Kompetenzabgleich in vier Schritten durchgeführt:

- 1) Zusammentragen der Kompetenzen und Fähigkeiten, die man für eine bestimmte Funktion/Tätigkeit benötigt, z. B für den Vorsitz.
- 2) Reflexion: Was davon kann die/der Teilnehmende gut? Was sind Entwicklungsfelder?
- 3) Kartensortieraufgabe: Die/der Teilnehmende sortiert Karten mit Kompetenzen danach, welche ein/e Vorsitzende\*r braucht, und hierarchisiert anschließend diese Karten danach, was sie oder er gut kann. Kompetenzkarten für betriebliche Interessenvertreter\*innen wurden in einem EU-Projekt entwickelt (DGB Bildungswerk Bund 2012, S.47)
- 4) Welche Schlussfolgerungen zieht der oder die Teilnehmende aus dem Abgleich?

Die Teilnehmende an dieser Methode stellte im evaluierenden Interview dazu fest:

„Wir hatten ein paar Kompetenzen da liegen und die, die ich einem Vorsitzenden oder einer Vorsitzenden zuschreiben würde, waren größtenteils deckungsgleich mit denen, die ich mir zugeschrieben habe, nur drei Kompetenzen lagen außen vor. Ich dachte, das ist natürlich machbar, also das ist kein Hexenwerk, diese Kompetenzen. Da gehört sicher Erfahrung, ein Netzwerk und Zeit dazu und auch das Bewusstsein, dass man nicht alles auf Anhieb richtig machen kann.“

Der Kompetenzabgleich ergab die Wirkfaktoren Ergebnisorientierte Selbstreflexion und Ergebnisorientierte Problemreflexion. In diesem Fall war auch Ressourcenaktivierung ein Wirkfaktor; unklar ist allerdings inwiefern dies von einem positiv verlaufenden Abgleich abhängt.

## Timeline

Die Timeline kann genutzt werden, um zeitliche Verläufe visuell darzustellen. Reflektiert werden ausgewählte Aspekte von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Dadurch kann sich der oder die Teilnehmende im zeitlichen Geschehen verorten, bilanzieren und ggf. neu ausrichten. Gerade in der

Übergangsberatung ist diese Methode hilfreich, weil Übergänge immer in Zeitverläufe eingebettet sind. Die Timeline umfasst hier nicht die gesamte Lebenslinie (wie bei der Methode Lebensprofil), sondern nur den zeitlich relevanten Ausschnitt des Übergangs.

Die Timeline kann als Linie am Flipchart visualisiert werden. Erlebnisaktivierender ist jedoch das Auslegen eines Seils am Boden. Auf Karten werden relevante Ereignisse geschrieben oder in Bezug auf den Übergang die Frage bearbeitet: Was liegt hinter mir? Was möchte ich loslassen? Wovon werde ich mich verabschieden? Was möchte ich mitnehmen, in das, was vor mir liegt? Der oder die Teilnehmende schreitet die Linie ab, während die/der Beratende Fragen stellt. Dabei bekommen auch schmerzhaft Gefühle des Übergangsprozesses, wie z.B. Trauer oder Wut, ihren Raum (ausführlicher zu Lebenslinien und Varianten Rappe-Giesecke 2008, S. 282 ff.)

Ein Teilnehmender, dessen Abschied aus dem Personalrat besiegelt war, der allerdings noch nicht wusste, wohin der Übergang führen würde, formulierte als Resümee aus dieser Arbeit:

„Mir ist die große Lücke des Zweifels offensichtlich geworden. Da gibt es viele Fragezeichen. Mir ist aber auch klar geworden, welche große Möglichkeit in der bevorstehenden Zeit liegt. Ich werde den Zweifel nutzen, um daraus die Energie für den Klärungsprozess zu gewinnen.“

Die relevanten Wirkfaktoren der Methode sind je nach konkreter Fragestellung recht breit:

- Ergebnisorientierte Selbstreflexion
- Ergebnisorientierte Problemreflexion
- Zielklärung
- Ressourcenaktivierung
- Erlebnisaktivierung

### **Zwei Stühle**

Der Einsatz der Zwei-Stuhl-Technik bietet sich an, wenn Polaritäten, konflikthafte Spaltungen oder Rollenkonflikte bei den Teilnehmenden spürbar werden. Mittels der Stühle können die unterschiedlichen Strebungen externalisiert, getrennt voneinander betrachtet und neue Wirklichkeitskonstruktionen angeregt werden.

Die Bearbeitungsphasen sind:

- 1) Trennung: Die beiden Strebungen/Rollen werden identifiziert und getrennt auf unterschiedliche Stühle platziert (vorerst leere Stühle).

- 2) Identifikation: Die/der Teilnehmende identifiziert sich nacheinander durch Wechseln der Stühle mit beiden Strebungen/Rollen. Die/der Beratende unterstützt durch Nachfragen.
- 3) Kontakt/Dialog: Im Dialog der beiden Strebungen/Rollen kommt es zu Auseinandersetzung und Annäherung.
- 4) Integration: Verständnis für die Bedeutung beider Strebungen und Akzeptanz der eigenen Bedürfnisse und Gefühle.

Es kann auch mit mehreren Stühlen gearbeitet werden (ausführliche Darstellung der Methode bei Hansmann 2004).

Bei der Übergangsberatung im Projekt Spurwechsel wurden zwei Stühle für die Rollen Betriebsrat und Mitarbeiter\*in genutzt. Die Teilnehmerin schildert dazu im evaluierenden Interview:

„Ich weiß noch diese Zwei-Stühle-Geschichte Betriebsrat/Mitarbeiterin: Das war so wichtig, mich wirklich dann noch mal auf diesen Betriebsratsstuhl zu setzen, mich auf den Mitarbeiterin-Stuhl zu setzen und wieder dahin zu setzen, weil ich so die Perspektive gewechselt habe. In dem Moment hat wirklich eine andere Stimme in mir gesprochen. Es ging um mein Verhältnis zum Betriebsrat. Ich hatte einen Groll und das war mir nicht klar. Das war eine schwierige innere Konstellation, die mich bei Betriebsratssitzungen echt unglücklich gemacht hat und unglücklich hat reagieren lassen. Es hatte etwas mit Loslassen zu tun, mit Weggehen und Verabschieden und ich konnte diese Traurigkeit nicht zulassen. Es war dann als Groll innen drin und ist dann auch in Aggression gegenüber dem Gremium rausgekommen. Diese Erkenntnis hat schon Entspannung gebracht.“

Die Methode wirkt überwiegend über die Wirkfaktoren Ergebnisorientierte Selbstreflexion, Ressourcenaktivierung und Erlebnisaktivierung.

### **Inneres Team**

Das Innere Team ist ein Modell, das die innere Vielstimmigkeit aufgreift, am Durchschauen der inneren Gruppendynamik arbeitet und davon ausgeht, dass die innere Teambildung eine Quelle von Kraft und Klarheit darstellt (Schulz von Thun 2002, S. 21). Die praktische Arbeit mit dem inneren Team unterstützt vielfältige Klärungsprozesse, stärkt die Handlungsfähigkeit und eröffnet Handlungsoptionen.

Das Vorgehen erfolgt in mehreren Schritten:

- 1) Innere Stimmen erheben: Welche inneren Teammitglieder melden sich zu dem Thema/Anliegen?
- 2) Jedes sich meldende Teammitglied erhält eine Botschaft (Was sagt sie/er?): kognitive (Gedanken), emotionale (Gefühle) und motivationale (Be-

dürfnisse) Komponenten, auch Werthaltungen, Normen und Befehle an sich selbst.

- 3) Für jedes Teammitglied einen Namen suchen (Wie heißt das Teammitglied?). Dieser kann vorläufig sein.
- 4) Position klären: Wo steht das Teammitglied? Neben wem steht das Teammitglied? (In der Einzelberatung können Teammitglieder durch Karten, Gegenstände oder Stühle symbolisiert werden).
- 5) Kontakt/Dialog/Veränderung: Die Teammitglieder können interviewt, ins Gespräch gebracht und deren Name oder Position verändert werden.

Die praktischen Anwendungsbereiche der Methode Inneres Team sind sehr vielfältig (vgl. Schulz von Thun/Stegemann 2015).

Im Projekt Spurwechsel wurde die Methode Inneres Team zur Selbstklärung in diffusen Situationen und zur Vorbereitung von schwierigen Gesprächen genutzt. Eine Teilnehmerin resümiert den aktuellen und perspektivischen Nutzen:

„Mit dem ‚Inneren Team‘ weiß ich jetzt, wer alles bei mir mit spricht und in der nächsten Situation, wenn ich merke: Das ist aber ganz schön durcheinander hier. Was will ich denn eigentlich? kann ich noch mal gucken: Wer sagt denn hier was und für was entscheide ich mich jetzt? Vielleicht sage ich dann der ‚Machtvollen‘: Ach, jetzt lass mal stecken!“

Es überwiegt der Wirkfaktor Selbstreflexion. Über diese werden aber auch eigene Ziele klarer und Ressourcen aktiviert. Erfolgt ein Rollentausch mit inneren Teammitgliedern, wirkt die Methode erlebnisaktivierend.

### **Rollentausch/Rollenwechsel**

Beim Rollentausch wird die subjektive Wirklichkeit der/des Teilnehmenden wiedergegeben, dadurch können Deutungs- und Handlungsmuster rekonstruiert werden. Die/der Teilnehmende kann vermutete Emotionen, Erwartungen, Handlungsgründe und Reaktionen von Interaktionspartner\*innen erlebnishaft erkunden. Der Rollentausch kann zum besseren Verstehen vergangener Situationen und zur Vorbereitung auf zukünftige Situationen genutzt werden.

Der Rollentausch ist die wichtigste Technik im Psychodrama. Beim Rollentausch tauscht die oder der Teilnehmende ihre/seine Rolle mit der Rolle eines oder einer Interaktionspartners\*in. Es ist auch ein Rollenwechsel mit Objekten, Symbolen oder inneren Anteilen (vgl. Methode Inneres Team) möglich. In der Einzelberatung ist der Rollentausch/Rollenwechsel mit eini-

gen Modifikationen umzusetzen (zur psychodramatischen Arbeit im Einzelsetting vgl. von Ameln/Gerstmann/Kramer 2004, S. 88 ff.).

Den Rollenwechsel mit einigen Mitgliedern des Personalrats bilanziert eine Teilnehmerin folgendermaßen:

„Ich bin auch in unterschiedliche Rollen reingeschlüpft, um in andere hinein-zuspüren. Das hat mir schon recht deutlich gemacht, dass das Bild ein anderes ist. Es hat relativiert, dass andere genauso mit Ängsten behaftet sind und ich konnte nachempfinden, was denen wichtig ist. Das war schon recht hilfreich. Ich habe eine andere Vorstellung entwickelt dazu, wo meine Unterstützung gebraucht wird und wo vielleicht gar keine Unterstützung erwartet wird. Wo es aber gut ist, dass ich den Beteiligten signalisiere: Ich bin schon auf deiner Seite, ich lege mich zwar hier nicht mit jemandem an, aber du weißt, dass ich bei dir bin.“

Der Rollenwechsel ergab die Wirkfaktoren Selbstreflexion, Problemreflexion, Umsetzungsunterstützung und Erlebnisaktivierung.

### **Fantasiereisen**

Fantasiereisen sind eine Möglichkeit, Wünsche und Vorstellungen der Teilnehmenden jenseits rationaler Überlegungen zu erkunden. Mit Fantasiereisen wird die Produktion eigener Bilder angeregt und das kreative Bewusstsein angesprochen. In der Berufsweg- und Übergangsberatung können sie genutzt werden, um Zukunftsperspektiven zu entwickeln sowie um Entscheidungen und Umsetzungsschritte an langfristigen Vorstellungen auszurichten.

Die methodischen Phasen in Fantasiereisen:

- 1) Einen angemessenen Rahmen schaffen: Voraussetzung ist ein störungsfreier, geschützter und vertrauter Rahmen.
- 2) Hervorrufen der Fantasiehaltung: Einstimmung der Teilnehmenden, um Abstand vom Hier und Jetzt zu gewinnen und zu entspannen.
- 3) Vermitteln einer Idee, Einladung in eine Metaphernwelt: Zur Entwicklung von Zukunftsperspektiven bietet sich als Idee an „Mein Leben in zehn Jahren ...“. Der passende Zeitpunkt sollte mit den Teilnehmenden abgesprochen werden. Die Metapher könnte ein Weg mit einem Tor in die Zukunft bilden. Da es um die Entwicklung positiver Vorstellungen geht, sollten Sätze wie: „Alles ist optimal gelaufen“ oder „Alles ist geworden, wie du es dir immer gewünscht hast“ eingebaut werden.
- 4) Rückholen der Teilnehmenden in die Außenorientierung: Teilnehmende dazu anleiten, sich wieder ins Hier und Jetzt zu begeben, ihren Körper zu bewegen und die Augen zu öffnen.

- 5) **Auswertung und Dokumentation:** Raum geben, um die Bilder, Erfahrungen und Gefühle zum Ausdruck bringen zu können, z.B. Gespräch oder Bild malen.

Weitere Informationen zu geleiteten Fantasien finden sich bei Hipp/Wengel 2013.

Eine Beratungsteilnehmerin aus dem Projekt Spurwechsel ordnete ihre Erfahrungen mit der Fantasiereise im evaluierenden Interview wie folgt ein:

„Das war an dem Punkt, wo ich überlegt habe, wie kriege ich das jetzt alles unter einen Hut? In welche Richtung will ich jetzt wirklich konkret? Und in der Fantasiereise war das erste, was aufgetaucht ist, mein Privatleben. All die Dinge, die ich außerhalb des Berufs gerne mache. Dafür war die Fantasiereise wirklich nochmal sehr gut und spannend, um sich die zweite Seite des Lebens in Erinnerung zu rufen, weil ich nur noch über Betriebsrat, Beruf, Studium nachdenke. Die Methode hat Dinge, die man eigentlich weiß, wie wichtig der Partner ist, nach vorne geholt, das Verschüttete mitten in diesem Betriebsrat-Chaos und der Unzufriedenheit. Man guckt zu wenig auf die Punkte, die einen zufrieden machen.“

Die Wirkfaktoren der Fantasiereise sind demzufolge sehr breit angelegt: Selbstreflexion, Zielklärung, Ressourcenaktivierung und Erlebnisaktivierung.

### **Auswertungsgespräch in Anlehnung an Change-Explorer**

Die Evaluation und Auswertung der Beratungsprozesse war eine Zielstellung im Projekt Spurwechsel. Aber auch für die Beratungs- und Bildungspraxis sind Evaluationsinstrumente für die Qualitätssicherung und -entwicklung wichtig. Daher wird das durchgeführte Auswertungsgespräch als eigener methodischer Schritt dargestellt.

In den leitfadengestützten evaluierenden Interviews (Leitfaden vgl. [Anhang 17](#)) wurden die in den Sondierungsgesprächen (vgl. [Anhang 1](#)) erarbeiteten Beratungsanliegen wieder aufgegriffen und um Karten mit den durchgeführten Methoden ergänzt. Mittels Strukturlegetechnik (in Anlehnung an Scheele/Groeben 1988; Greif/Runde/Seeberg 2004) wurde der Beratungserfolg sowie der Zusammenhang zwischen Beratungsanliegen und angewendeten Methoden in folgenden Schritten erhoben:

- 1) Einführung: Überblick zum Interview, Offenlegen von Anliegen, Hinweise zu Aufnahme und Anonymisierung der Angaben.
- 2) Einstieg: Beschreiben Sie – wie ist es zu der Beratung gekommen?
- 3) Erreichung der individuellen Beratungsanliegen: Schätzen Sie bitte ein, inwiefern Ihre Anliegen umgesetzt wurden (Vorlage der Anliegen-Karten)

- vom Sondierungsgespräch). Woran machen Sie persönlich die positiven/negativen Ergebnisse und Folgen der Beratung fest?
- 4) Worauf führen Sie persönlich die positiven/negativen Ergebnisse zurück?
  - 5) Bewertung der Methoden: Beschreiben Sie bitte die Stärken und Schwächen der Methoden hinsichtlich der Klärung Ihrer Anliegen. Bewerten Sie bitte, inwiefern die Methoden zu positiven/negativen Ergebnissen und Folgen beigetragen haben (Vorlegen der Methoden-Karten).
  - 6) Aktuelle Situation im Vergleich zum Anfang: Was sind die wichtigsten Erkenntnisse, die Sie aus der Beratung mitnehmen? Welche Veränderungen nehmen Sie im Vergleich zur Anfangssituation wahr?
  - 7) Zufriedenheit mit der Beratung und den Beratenden: Wie zufrieden sind Sie mit der Beratung? Was hat Ihnen gefallen, was hätten Sie anders gemacht? Würden Sie die Beratung weiterempfehlen? Weshalb?

Da im Projekt Spurwechsel die Methodenevaluation im Vordergrund stand, wurden Methoden-Karten in die Strukturlegetechnik eingebracht. Soll die Evaluation stärker die Erfolgsfaktoren und Ursachen fokussieren, werden die konkreten Ergebnisse und Folgen des Coachings auf Karten festgehalten. Zu jeder Folge wird die subjektive Ursachenzuschreibung des/der Teilnehmenden erfragt und auf Karten geschrieben. Anschließend stellt der/die Beratende seine/ihre Einschätzung unter Bezugnahme auf die Wirkfaktoren vor (vgl. Johanning/Greif 2012).

## Anhang 13: Beratungsangebot

### Spurwechsel – Beratungsangebot für betriebliche Interessenvertreter\*innen

Wie kann ein gelingender Übergang in die freigestellte Betriebs- und Personalratsarbeit und aus der Freistellung in eine andere berufliche Tätigkeit gestaltet und begleitet werden? Mit dieser Frage beschäftigt sich das Praxisprojekt Spurwechsel am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen, gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung. Dazu werden Beratungsprozesse und Weiterbildungsmaßnahmen mit betrieblichen Interessenvertreter\*innen durchgeführt sowie Austauschprozesse mit Gewerkschaften und Bildungs-/Beratungsanbietern für die Gestaltung von Übergängen initiiert.

Sind Sie Mitglied einer betrieblichen Interessenvertretung? Dann können Sie sich angesprochen fühlen, wenn Sie

- einen Wechsel in die freigestellte Betriebs-/Personalratsarbeit erwägen,
- freigestellt sind und überlegen, wie Sie sich weiterentwickeln wollen,
- sich Ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen klar werden und Ihr Profil schärfen wollen,
- berufliche Zukunftsoptionen entwickeln wollen,
- Ihren Ausstieg aus der Betriebs-/Personalratsarbeit für alle Beteiligten gut planen wollen,
- neue berufliche Herausforderungen angehen wollen,
- einen Verlust der Freistellung befürchten und einen „Plan B“ vorbereiten wollen,
- Ihre Freistellung aufgeben möchten oder müssen.

Wir bieten Beratung und Prozessbegleitung für

- Ihre persönliche Bilanz sowie Ihre beruflichen Klärungs- und Entscheidungsprozesse,
- die Entwicklung einer beruflichen Perspektive über das Betriebs-/Personalratsamt hinaus,
- die Planung des Ein- oder Ausstiegs freigestellter Betriebsrats-/Personalratsarbeit,
- die konkrete Gestaltung des Übergangs und das Übernehmen einer neuen beruflichen Funktion/Aufgabe.

Kontaktieren Sie uns gerne unverbindlich. Nach einem ersten Telefonat können wir ein Kennenlern- und Sondierungsgespräch vereinbaren und daran anschließend entscheiden, in welchem Rahmen ein Beratungsprozess pas-

send ist. Die Beratung wird individuell auf Ihre Bedürfnisse und Anliegen zugeschnitten.

Im Rahmen des Projekts Spurwechsel haben Sie die Möglichkeit, Einzelberatung und/oder Gruppenveranstaltungen kostenfrei zu nutzen. Teilnehmern können betriebliche Interessenvertreter\*innen aller Branchen. Anfragen werden vertraulich behandelt.

## Anhang 14: Leitfaden Sondierungsgespräch

### Einleitung

- kurze Vorstellung der Beraterin
- kurze Vorstellung des Projekts und aktuellen Rolle
- Hinweis zum Aufnahmegerät
- Hinweis zur Anonymisierung

### Eröffnungsfrage:

- Was würden Sie über sich erzählen, wenn Sie sich kurz vorstellen sollten?

### Hinführungsfrage:

- Welche Anliegen, Probleme und Fragen haben Sie hierher geführt? Was glauben Sie: Was ist dafür wichtig?

### Themenblock: (Berufs-)Biografie

#### Exmanente Fragen

##### Werdegang:

Erzählen Sie: Was sind Ihre derzeitigen Funktionen und Aufgaben? Und was war Ihr beruflicher und ehrenamtlicher Weg bis dahin?

Biografie: Wie gestaltete sich Ihre persönliche Biografie in groben Zügen?

Welche Rolle spielten Entscheidungssituationen, Einschnitte, Brüche und Krisen sowie Erfolge in Ihrer Biografie?

#### Immanente Fragen

Bitte um Detaillierungen bereits benannter Aspekte: Können Sie ... noch ein wenig ausführlicher beschreiben? Können Sie ein Beispiel für ... nennen?

Aufrechterhaltungsfragen, die in der erzählten Situation bleiben: Wie war das für Sie? Können Sie das noch näher/ausführlicher beschreiben? Erzählen Sie doch noch ein bisschen mehr darüber.

Aufrechterhaltungsfragen, die den Erzählgang vorantreiben: Wie ging das dann weiter? Und dann?

Zurückspiegeln/Paraphrase

### Themenblock: Problemstellung und Beratungsanliegen

#### Exmanente Fragen

##### Problemstellung:

Was würden Sie sagen: Wo stehen Sie im Moment? Wie geht es Ihnen damit? Was bewegt Sie?

Wenn Ausstieg/Umstieg: Wer weiß von Ihren Überlegungen? Können Sie beschreiben, welche (beruflichen) Ziele/Pläne Sie haben?

#### Immanente Fragen

Bitte um Detaillierungen bereits benannter Aspekte: Können Sie ... noch ein wenig ausführlicher beschreiben? Können Sie ein Beispiel für ... nennen?

Aufrechterhaltungsfragen, die in der erzählten Situation bleiben: Wie war das für Sie? Können Sie das noch näher/ausführlicher

Beratungsanliegen: Erzählen Sie – was ist der konkrete Anlass der Beratung und welche Vorgeschichte gibt es dazu? Welche Erwartung haben Sie an die Beratung? Für welches konkrete Problem sollte die Beratung eine Lösung sein und bringen? An welchen Fragen soll in der Beratung gearbeitet werden?

Welche Bedenken oder Befürchtungen spielen dabei für Sie eine Rolle?

Angebot von Deutungen: Wissen um Beratung (Wer sollte es auf keinen Fall wissen?) Wenn der Prozess erfolgreich ist – was wäre hinterher anders? Woran würden Sie das merken?

Bitte nennen Sie Beispiele. Haben Sie vielleicht schon etwas unternommen? Was war hilfreich und was war hinderlich?

Angebot von Deutungen: Unterstützung  
Gremium, Betrieb/Unternehmen, Gewerkschaft

---

beschreiben? Erzählen Sie doch noch ein bisschen mehr darüber.

Aufrechterhaltungsfragen, die den Erzählgang vorantreiben: Wie ging das dann weiter? Und dann?

Zurückspiegeln/Paraphrase

### **Themenblock: Kontextbezug**

Betriebsrat/Personalrat/Mitarbeitervertretung:

- Erzählen Sie, inwiefern ist berufliche Entwicklung im Gremium ein Thema? Beziehungsweise: Aus welchen Gründen nicht? Können Sie Beispiele nennen?
- Angebot von Deutungen: Standpunkt Gremium, Offenheit bzw. Tabuisierung, Kommunikationsräume

Betrieb/Unternehmen:

- Erzählen Sie einmal, wie ist die aktuelle Situation in Bezug auf ... im Betrieb? Gibt es übliche Entwicklungen von Interessenvertreter\*innen?
- Angebot von Deutungen: formale oder informelle Vereinbarungen

Gewerkschaft:

- Welche Rolle spielt die Gewerkschaft für Sie?
- In welche Gremien und Netzwerke sind Sie beispielsweise eingebunden?

### **Themenblock: Beratungsrahmen**

Rahmenbedingungen und Setting:

- Was sind mögliche Termine und Orte für die Beratung/Bildung?
- Können Sie sich den Austausch mit anderen Betriebs-/Personalräten in ähnlichen Situationen vorstellen?

Abschluss und Ergebnissicherung: Zusammenfassung, erste Einordnung und weiteres Vorgehen durch die/den Beratenden.

## Anhang 15: Beratungskontrakt

### Vereinbarung zur Berufswegberatung/Coaching im Projekt Spurwechsel

Zwischen .....  
(Beraterin)

und .....  
(Beratene/Beratener)

#### Ziele und Schritte der Beratung

Die vereinbarten Ziele des Beratungsprozesses sind als Anlage (Foto der Karten) beigelegt.

#### Zeit-Raum-Planung

- (1) Die vereinbarte Leistung umfasst 6 bis 8 Sitzungen zu je 1,5 bis 2 Stunden. Die genaue Anzahl der Sitzungen und die Beendigung des Beratungsprozesses erfolgt in gemeinsamer Absprache.
- (2) Die Termine der einzelnen Sitzungen werden nach gemeinsamer Absprache festgelegt.
- (3) Die Leistung wird erbracht
  - in den Räumen des Zentrums für Arbeit und Politik, Universität Bremen
  - in folgenden Räumen: .....

#### Vergütung

- (1) Die Beratung im Rahmen des Projekts Spurwechsel ist kostenfrei.
- (2) Die Absage vereinbarter Beratungstermine sollte spätestens 3 Werktage vorher stattfinden.

#### Bereitschaft zur Mitwirkung an Forschungsfragen des Projekts

Diese Mitwirkung umfasst konkret die Bearbeitung eines kurzen Fragebogens am Ende jedes Beratungstermins sowie die Bereitschaft zu einem Auswertungsgespräch am Ende des Beratungsprozesses.

#### Verschwiegenheit und Datenschutz

- (1) Die Projektmitarbeiterinnen verpflichten sich, alle ihnen im Rahmen des

Beratungsprozesses bekannt gewordenen personenbezogenen Daten nur in anonymisierter Form für die wissenschaftliche Auswertung zu verwenden.

- (2) Die Pflicht zur Verschwiegenheit besteht nach Beendigung des Beratungsprozesses und des Projekts fort.
- (3) Die Projektleitung sorgt dafür, dass schriftliche und elektronische Daten vor dem Zugriff Unberechtigter geschützt sind oder die Daten vollständig anonymisiert werden.
- (4) Veröffentlichungen zu den Projektergebnissen erfolgen anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse auf konkrete Personen und Betriebe zu ziehen sind.

### **Vertragsdauer und Beendigung**

Der Vertrag kann beiderseitig jederzeit gekündigt werden. Bedingung dieser Kündigung ist allerdings die Teilnahme an einem einstündigen Auswertungsgespräch mit einer Projektmitarbeiterin.

Ort, Datum, Projektleitung/Beraterin

Ort, Datum, Beratene/r

## Anhang 16: Beratungsdokumentation und -evaluation

### Auswertungsbogen für die Beraterin

Personen-Kürzel	
Datum, Zeitrahmen	
Sitzung Nr.	
Einstieg: Was hat aus der letzten Sitzung nachgearbeitet? Was ist ausgelöst worden?	
Aktuelle Situation und Anliegen	
Themen der Beratung	
Verwendete Methoden/Interventionen	
Verabredungen/Hausaufgaben zur nächsten Sitzung	
Ausblick und weitere Themen	
Einschätzung der Beraterin	
Begründung der verwendeten Methoden und Bezug zur Indikation/Zielstellung	
Was war methodisch förderlich/hilfreich?	Was war methodisch schwierig/hinderlich?

Anpassungsbedarf	
Gesamteinschätzung der Sitzung auf einer Skala von 1 bis 5	
Beziehungsqualität	
Prozessverlauf	
Ergebnis	

### Auswertungsbogen für die Beratungsteilnehmenden

<b>Einschätzung des/der Beratenen</b>	
Was sind Erkenntnisse/Einsichten, die Sie aus dem Beratungsgespräch mitnehmen? Wie lautet Ihr Resümee?	
Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie unterstützend fanden Sie die methodische Arbeit in dieser Sitzung?	
1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Nicht unterstützend      sehr unterstützend	
Was macht den gewählten Zahlenwert aus?	
Methodisch unterstützend war ...	Methodisch schwierig/hinderlich war ...
Was könnte methodisch wie verändert/angepasst werden?	

## Anhang 17: Leitfaden des evaluierenden Interviews

Einführung: Überblick zum Interview, Offenlegen von Anliegen, Hinweise zu Aufnahme und Anonymisierung der Angaben

Einstiegsfrage: Beschreiben Sie bitte: Wie ist es zu der Beratung gekommen?

Themenblock: Erreichung der individuellen Ziele/Anliegen

- Erläuterung der Legetechnik und Vorlegen der individuellen Ziele/Anliegen (blaue Karten) und Vereinbarungen (orangene Karten) aus dem ersten Beratungsgespräch
- Schätzen Sie bitte ein, inwiefern Ihre Anliegen/Ziele umgesetzt wurden.
- Woran machen Sie persönlich die positiven/negativen Ergebnisse und Folgen der Beratung fest?

Themenblock: Unterstützungspotenzial/Bewertung der Methoden

- Worauf führen Sie persönlich die positiven/negativen Ergebnisse zurück?
- Vorlegen der Methoden-Karten (grüne Karten)
- Beschreiben Sie bitte die Stärken und Schwächen der Methoden hinsichtlich der Klärung Ihrer Anliegen.
- Bewerten Sie bitte, inwiefern die Methoden zu positiven/negativen Ergebnissen und Folgen beigetragen haben.

Themenblock: Aktuelle Situation im Vergleich zum Anfang

- Was sind die wichtigsten Erkenntnisse, die Sie aus der Beratung mitnehmen?
- Welche Veränderungen nehmen Sie im Vergleich zur Anfangssituation wahr?
- Bezogen auf die Themen, die Sie in der Beratung erarbeitet haben: Was haben Sie konkret in der Praxis anders gemacht?
- Welchen Anteil hatte die Beratung bei der Klärung Ihrer Anliegen (0 bis 100 Prozent)? Was sind die restlichen x-Prozent, die noch zur 100 fehlen?
- (eventuell Impuls/Deutungsangebot:) Vignetten aus den Evaluationen der Einzelsitzungen

Themenblock: Zufriedenheit Beratung/Beraterin

- Wie zufrieden sind Sie mit der Beratung? Was hat Ihnen gefallen, was hätten Sie anders gemacht?
- Welchen Anteil hatte die Kompetenz der Beraterin am Erfolg der Beratung?
- Welche Kompetenzen sollten Beratende mitbringen?
- Würden Sie die Beratung weiterempfehlen? Weshalb?
- Gibt es noch etwas, das Sie mitteilen möchten?

## Anhang 18: Ausschreibung im Weiterbildungsstudiengang Arbeitswissenschaft

### Workshop: Politisches Ehrenamt und biografische Phase – Berufsweggestaltung für betriebliche Interessenvertreter\*innen

Entwicklungstendenzen wie das Schwinden des Normalarbeitsverhältnisses und die Entstandardisierung des Lebenslaufs bringen auch eine Flexibilisierung und Biografisierung der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter\*innen mit sich. Betriebsrats-/Personalratsarbeit wurde bisher in erster Linie als ein politisches Ehrenamt betrachtet. Für die Mitglieder, die in eine Freistellung gewählt werden, wird sie für eine mehr oder weniger lange Zeit zur Hauptbeschäftigung und damit eine eigene Phase in der Erwerbsbiografie. Aufgrund wirtschaftlicher und betrieblicher Veränderungen finden Ausstiege wider Willen statt bzw. wird Betriebsratsarbeit von vornherein als eine zeitlich begrenzte Phase verstanden und nach einer gewissen Zeit ein beruflicher Wechsel angestrebt. Der betriebsrätliche Karriereweg entwickelt sich stärker zu einem biografischen Projekt mit vielfältigen Brüchen, Ausstiegen, Umstiegen und Wiedereinstiegen. Gleichzeitig stellt die Betriebsratsarbeit auch eine intensive Lern- und Weiterbildungsphase dar. Es finden Kompetenzentwicklungsprozesse über das Fachliche hinaus statt. Von diesen Entwicklungen ausgehend, werden im Workshop (berufs-)biografische Wege, erworbene Kompetenzen und Kenntnisse sowie mögliche Perspektiven von betrieblichen Interessenvertreter\*innen in den Blick genommen.

#### Ziel:

Der Workshop bietet einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zur Übergangsgestaltung betrieblicher Interessenvertreter\*innen. Ziel des Workshops ist es, anhand von Methoden aus dem Bereich Kompetenzbilanzierung, Biografiearbeit und Berufswegberatung Impulse zur Reflexion der eigenen Berufsbiografie, der vorhandenen Kompetenzen und der weiteren Entwicklung zu geben.

#### Inhalt:

- gesellschaftliche Entwicklungstendenzen
- Biografieanalyse
- Erhebung und Reflexion der eigenen Karriereanker
- Kompetenzbilanzierung
- Berufswegplanung und Perspektivenentwicklung

Hinweis:

Grundlage des Workshops ist das Praxisprojekt „Spurwechsel“ am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen. Nähere Informationen zum Projekt finden Sie unter <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/>.

Zielgruppe:

Der Workshop richtet sich vorrangig an betriebliche Interessenvertreter\*innen.

## Anhang 19: Ausschreibung vom Zentrum für Arbeit und Politik

### Workshop zur Berufsweggestaltung und Kompetenzbilanzierung für betriebliche Interessenvertreter\*innen

Wohin führt mein beruflicher/ehrenamtlicher Weg? Wie lange will und kann ich Interessenvertretungsarbeit machen? Was, wenn ich nicht wiedergewählt werde? Was kann ich eigentlich? Diese Fragen stellen sich viele Kolleginnen und Kollegen, die (teil-)freigestellt in der Interessenvertretung tätig sind oder eine Freistellung erwägen. Berufliche Entwicklungswünsche sind im Gremium häufig kein offenes Thema. So bleiben die Kolleginnen und Kollegen damit allein.

Betriebsrats- und Personalratsarbeit ist sowohl ein betriebspolitisches Ehrenamt als auch für den Einzelnen eine berufsbiografische Phase mit Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Eine Reihe von Kompetenzen und Kenntnissen können erworben werden, die über das Fachliche hinausreichen. Es ist eine Zeit, sich neu auszuprobieren, bei sich Talente zu entdecken und zu entwickeln. Aber wie bettet sich diese Phase in die eigene Biografie ein? Was lässt sich als roter Faden entdecken? Wo führt der Weg hin?

Im Workshop werden (berufs-)biografische Wege, erworbene Kompetenzen und Kenntnisse sowie mögliche Perspektiven von betrieblichen Interessenvertreter\*innen in den Blick genommen. Sie haben die Möglichkeit, in der Interessenvertretung entwickelte Kompetenzen und Stärken zu reflektieren und einen Gesamtblick auf die eigene Biografie zu gewinnen. Es geht um aktuelle Bilanzierung und um zukünftige Möglichkeiten.

Ziel des Workshops ist es, anhand von Methoden aus dem Bereich Kompetenzbilanzierung, Biografiearbeit und Berufswegberatung Impulse zur Reflexion der eigenen Berufsbiografie, der vorhandenen Kompetenzen und der weiteren Entwicklung zu geben.

#### Inhalt:

- aktuelle Erkenntnisse zu Übergängen von betrieblichen Interessenvertreter\*innen
- biografische Reflexion
- Kompetenzerwerb in der Interessenvertretung
- Berufsweggestaltung

Grundlage des Workshops ist das Praxisprojekt Spurwechsel am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen, vgl. <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/>. Der Workshop ist kostenfrei. Die Mittagsverpflegung ist nicht enthalten. Teilnahmebegrenzung auf 15 Personen.

## Anhang 20: Selbstreflexion zur Standortbestimmung und zum zukünftigen Weg

- 1) Wie gut kann ich meine Kompetenzen und Fähigkeiten in der Interessenvertretungsarbeit einsetzen?
- 2) Inwiefern finden sich meine Karriereanker in der Tätigkeit wieder?
- 3) Wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeit in der Interessenvertretung?  
Was wünsche ich mir mehr/weniger/anders?
- 4) Wie viel Energie/Engagement habe ich für die Arbeit?
- 5) Will ich bis zur Rente in der Interessenvertretung bleiben? Warum (nicht)?
- 6) Welchen roten Faden bzw. welches Ziel verfolge ich mit meinen Weiterbildungen?
- 7) Welche beruflichen Optionen sind zukünftig denkbar/wünschenswert?  
Was würde ich gerne nach der aktiven Interessenvertretung tun?
- 8) Was bräuchte es dafür? Was/wer könnte mich unterstützen?
- 9) Welche Konsequenzen ziehe ich aus der Beantwortung der Fragen?
- 10) Was wären nächste Schritte?

## Anhang 21: Gremienworkshop zur Übergangs- und Berufsweggestaltung

### Projektvorstellung: Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter\*innen

9 bis 12 Uhr

Einmal Betriebsrat, immer Betriebsrat? Diese Frage stellen sich viele Kolleginnen und Kollegen, die freigestellt in der Interessenvertretung tätig sind. Aber auch viele, die sich für die Mitgliedschaft in einem Betriebsratsgremium interessieren, fragen sich, ob das womöglich das Ende ihrer beruflichen Laufbahn bedeuten könnte. Gerade für junge Kolleginnen und Kollegen ist Betriebsratsarbeit vor diesem Hintergrund wenig attraktiv. Berufliche Entwicklungswünsche der Freigestellten sind im Betriebsrat und in den Gewerkschaften häufig kein Thema. So bleiben die Kolleginnen und Kollegen damit allein.

Unser Praxisprojekt Spurwechsel beschäftigt sich speziell mit Übergängen und Berufswegen von betrieblichen Interessenvertreter\*innen. Es wird durchgeführt am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen und gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. Dieses Projekt werden wir vorstellen, den aktuellen Arbeitsstand und Handlungsfelder darstellen sowie anschließend in Arbeitsgruppen Ideen zur Gestaltung von Übergängen entwickeln. Nähere Informationen unter <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/> (4.7.2018).

### Workshop zur Berufsweggestaltung und Standortbestimmung

13 bis 15 Uhr

In der Betriebsratstätigkeit können eine Reihe von Kompetenzen und Kenntnissen erworben werden. Betriebsratsarbeit ist nicht nur ein betriebspolitisches Ehrenamt, sondern für die Einzelnen auch eine berufsbiografische Phase mit Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Es ist eine Zeit, sich neu auszuprobieren und bei sich Talente zu entdecken und zu entwickeln. Aber wie bettet sich diese Phase in die eigene Biografie ein? Was lässt sich als roter Faden entdecken? Wo führt der Weg hin?

In diesem zweistündigen Workshop beschäftigt ihr Euch damit, welche Kompetenzen und Stärken im Betriebsrat entwickelt werden und welche Kompetenzen du bei dir entdecken kannst. Du hast die Möglichkeit, einen Gesamtblick auf deine bisherige Biografie zu werfen und zu überlegen, wie deine aktuelle Situation ist und wie du dir den zukünftigen Weg vorstellst.

Wir verwenden verschiedene Methoden aus dem Bereich Kompetenzbilanzierung, Biografiearbeit und Berufswegberatung. Diese Schritte finden vor allem in angeleiteter Einzelarbeit statt. Es besteht auch die Möglichkeit zum gemeinsamen Austausch.

Der Workshop am Nachmittag ist ein freiwilliges Angebot. Wir freuen uns über euer Interesse!

## Anhang 22: Datenerhebungsbogen

### Personenfragebogen

#### Allgemeine Angaben

1. Geschlecht  
a weiblich    b männlich
  
2. Alter  

---
  
3. Staatsangehörigkeit
  
4. Familienstand (mehrere Antworten sind möglich!)  
A Verheiratet/eingetragene Lebenspartnerschaft  
B In fester Partnerschaft  
C Ledig  
D Geschieden  
E Verwitwet
  
5. Anzahl der Kinder  
a 0  
b 1  
c 2  
d 3  
e 4  
f mehr als 4, und zwar \_\_\_\_\_
  
6. Höchster allgemeinbildender Schulabschluss  
a Von der Schule abgegangen ohne Hauptschulabschluss  
b Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)  
c Realschulabschluss (Mittlere Reife)  
d Polytechnische Oberschule der DDR mit Abschluss  
e Fachhochschulreife, Abschluss einer Fachoberschule  
f Allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife/Abitur  
g Abitur über den zweiten Bildungsweg nachgeholt  
h Einen anderen Schulabschluss, und zwar \_\_\_\_\_

7. Berufliche Ausbildungsabschlüsse (mehrere Antworten sind möglich!)
- A Keinen beruflichen Abschluss und bin nicht in beruflicher Ausbildung
  - B Beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen
  - C Beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsschule) abgeschlossen
  - D Ausbildung an einer Fachschule der DDR abgeschlossen
  - E Ausbildung an einer Fach-, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen
  - F Bachelor an (Fach-)Hochschule abgeschlossen
  - G Fachhochschulabschluss (z.B. Diplom, Master)
  - H Universitätsabschluss (z.B. Diplom, Magister, Staatsexamen, Master)
  - I Promotion
  - J Einen anderen beruflichen Abschluss, und zwar
- 

8. Berufsabschluss und/oder Studienabschluss als:
9. Letzte Tätigkeit vor der BR-/PR-Tätigkeit bzw. aktuelle Tätigkeit
10. Führungsfunktion vor der BR-/PR-Tätigkeit
- a Ja Anzahl Mitarbeiter/\*innen \_\_\_\_\_
  - b Nein

### **Angaben zur Betriebs-/Personalratsstätigkeit**

11. Alter als amtierender BR/PR
- a von (Alter) \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_ (Alter)
  - b Seit \_\_\_\_\_ (Alter)
12. Freistellung/Teilfreistellung
- a Nein
  - b Ja
13. Stunden der Teilfreistellung
-

14. Alter bei der Freistellung/Teilfreistellung  
a von (Alter) \_\_\_\_\_ bis (Alter) \_\_\_\_\_

b Seit \_\_\_\_\_ (Alter)

15. Funktion im BR/PR

A Vorsitz

B Stellvertretender Vorsitz

C Betriebsausschuss

D Vorstand Personalrat

E Ausschussprecher

F Mitglied im Ausschuss

G Andere Funktion, und zwar \_\_\_\_\_

16. Gibt es einen GBR/GPR?

a Nein

b Ja

17. Wenn ja, sind Sie Mitglied?

a Nein

b Ja

18. Gibt es einen KBR?

a Nein

b Ja

19. Wenn ja, sind Sie Mitglied?

a Nein

b Ja

20. Gibt es einen Aufsichtsrat?

a Nein

b Ja

21. Wenn ja, sind Sie Mitglied?

\_\_\_\_\_

22. Größe des BR/PR

\_\_\_\_\_

23. Größe des Betriebs/der Dienststelle (Anzahl der Beschäftigten)

- a 0–199
- b 200–500
- c 501–900
- d 901–1.500
- e 1.501–2.000
- f 2.001–5.000
- g über 5.000

24. Branche

---

25. Größe des Unternehmens (Anzahl der Beschäftigten)

- a 0–199
- b 200–500
- c 501–900
- d 901–1.500
- e 1.501–2.000
- f 2.001–5.000
- g über 5.000

26. Gewerkschaftsmitgliedschaft

- a Nein
- b Ja, welche? \_\_\_\_\_

27. Funktionen in der Gewerkschaft

---

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

## Anhang 23: Arbeitsblätter Kompetenzbilanzierung

### Arbeitsblatt 1: Tätigkeitsfelder und Weiterbildung benennen

Kompetenzerhebung und -bilanzierung in der Interessenvertretung:

1. Benennen der Tätigkeitsbereiche und Weiterbildungen
2. Analysieren und Bewerten der Fertigkeiten
3. Bilanzieren und Ordnen der Kompetenzen
4. Belegen und Argumentieren der Kompetenzen
5. Konsequenzen ziehen und Ziele formulieren

Gibt es Tätigkeiten, die Sie in Ihrer Arbeit als BR/PR/MAV besonders interessieren bzw. interessiert haben? Welche sind bzw. waren dies und warum?

---

---

---

---

Gibt es etwas, das Sie besonders gern machen bzw. gemacht haben oder das Ihnen besonders viel Spaß gemacht hat?

---

---

---

---

Haben Sie Qualifizierungen/Weiterbildungskurse mit Blick auf Ihre BR-/PR-Arbeit besucht? Welche waren das und was hat sie daran besonders interessiert?

<b>Titel</b>	<b>Anbieter</b>	<b>Zeitraum</b>	<b>Gibt es Bescheinigungen/ Zertifikate dazu? Welche?</b>	<b>Weshalb besuchten Sie die Weiterbildung? Was war Ihre Motivation/Ihr Interesse?</b>



## Arbeitsblatt 2: Analyse von Fertigkeiten und Fähigkeiten

Wann?	Wo?	Was? (Beschreiben)		Wie?				
		Aufgabenbereich	Was mache ich genau und worauf achte ich? (Fertigkeiten)	Können/Niveau*				
Zeitraum	Tätigkeit, Projekt oder Einrichtung			A	B	C1	C2	In welchem anderen Zusammenhang habe ich diese Fähigkeit genutzt?

\* Wählen Sie die wichtigsten Fähigkeiten aus und bewerten Sie diese mit den folgenden Niveaus:

Niveau A: Ich kann es mit Hilfe einer anderen Person oder einer schriftlichen Anleitung tun.

Niveau B: Ich kann es ohne Hilfe, d. h. selbstständig tun.

Niveau C1: Ich kann es selbstständig auch in einem anderen Zusammenhang tun.

Niveau C2: Ich kann es selbstständig auch in einem anderen Zusammenhang tun und ich kann es anderen Menschen vormachen oder erklären.

**Arbeitsblatt 3: Kompetenzen bilanzieren und ordnen**

Niveau A	Niveau B

Welche dieser Fähigkeiten üben Sie besonders gerne aus? Welche möchten Sie etwas besser beherrschen? Markieren Sie diese in der Tabelle.

Gibt es Fähigkeiten, die sich mehr als einmal zeigen? Kreuzen Sie diese bitte an.

Niveau C1	Niveau C2

Welche dieser Fähigkeiten üben Sie besonders gerne aus? Markieren Sie diese in der Tabelle ein. Gibt es Fähigkeiten, die sich mehr als einmal zeigen? Kreuzen Sie diese bitte an.

### Arbeitsblatt 4: Kompetenzen belegen

Name der Kompetenz:			
Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen/ Kenntnisse	Fertigkeiten/ Methoden	Sozialkompetenz	Selbstständigkeit
Erläuterung: Was verstehen Sie unter dieser Kompetenz genau?			
Erfahrungsmenge: Wo haben Sie diese Kompetenz schon eingesetzt? Wo hat sich gezeigt, dass Sie das besonders gut können?			
Erfahrungsvielfalt: Wann war das? Seit wann haben Sie diese Kompetenz?			
Komplexität: Beschreiben Sie, wie Sie vorgegangen sind, als Sie mit dieser Kompetenz eine schwierige Aufgabe gelöst haben.			

## **Arbeitsblatt 5: Ziele und Konsequenzen formulieren**

Was sind für Sie langfristige berufliche und persönliche Ziele?

---

Ordnen Sie diese nach ihrer Wichtigkeit.

Was sind für Sie mittelfristige berufliche und persönliche Ziele?

---

Wann möchten Sie Ihre Ziele erreicht haben?

---

Was ist das wichtigste berufliche Ziel?

---

Was ist notwendig, um dieses Ziel zu erreichen? (Zeit, Geduld, Freunde, Geld, Sprachkenntnisse, Fortbildungen, Berufswechsel, Ortswechsel etc.)

---

Wo bekomme ich, was ich zum Erreichen meines Ziels brauche? Nennen Sie im Einzelnen, was Sie tun müssen, damit Ihre Ziele Wirklichkeit werden.

---

Wie kann ich die Aufgaben bewältigen? Welche meiner Kompetenzen helfen mir dabei?

---

Welche fachlichen, persönlichen und sozialen Voraussetzungen benötigen Sie, um die angestrebte Aufgabe zu bewältigen, ohne über- oder unterfordert zu sein?

---

Welche Informationen müssen Sie hierfür noch einholen? Wo?

---

Wer kann Sie dabei wie unterstützen?

---

Welchen Wert hat das Erreichen dieses Ziels? Was müssten Sie dafür opfern?

---

Welche Ihrer Kompetenzen wollen Sie weiter ausbauen, aufgrund von Anforderungen für ihre Arbeit oder um sich bewusst weiterzuentwickeln? Wie?

---

Was mache ich, wenn ich mein Ziel (so) nicht erreichen kann? Was ist der Plan B oder die Exit-Strategie?

---

## Anhang 24: Fragensammlung zum Perspektiven-Brainstorming

- Welche Tätigkeiten/Stellen/Bereiche interessieren Sie? Was würden Sie gerne tun?
- Wenn Sie im Leben alles tun oder sein können, was wäre das?
- Was würden Sie gerne tun, wenn Sie wüssten, dass Ihnen keine Grenzen gesetzt sind?
- Was macht Ihnen in den verschiedenen Bereichen Ihres Lebens am meisten Spaß?
- Wenn Sie in Ihrem Beruf den ganzen Tag nur eine Tätigkeit machen könnten, welche wäre das?
- Wenn Sie bestimmte Aufgaben ohne Bezahlung die ganze Zeit ausüben könnten, welche wäre das?
- Welche Art von Aktivität macht Sie besonders glücklich und zufrieden?
- „Zauberstabmethode“: Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Zauberstab, mit dem Sie sich ihre beruflichen Wünsche erfüllen könnten. Wenn Sie für die Bereiche Beruf und Karriere, Kenntnisse und Fähigkeiten drei Wünsche frei hätten, welche wären es?
- „Sofort-Millionär\*in“: Was würden Sie machen, wenn Sie morgen eine Million gewinnen würden – steuerfrei und bar auf die Hand? Wie würden Sie ihr Leben verändern? Was würden Sie anfangen oder aufhören? Was würden Sie öfter oder nicht so oft tun?
- Wenn Sie sich im Unternehmen eine Position oder Tätigkeit aussuchen könnten, welche wäre das? Wie sollte die Tätigkeit sein?
- Welche Aufgabe oder welchen Bereich würden Sie gerne im Unternehmen gestalten?
- Wenn Ihr Leben vollkommen wäre, wie viel Geld würden Sie dann im Monat oder im Jahr verdienen?
- Was hätten Sie gerne im Rentenalter zur Verfügung, und wann möchten Sie in den Ruhestand gehen?
- Was wäre Ihr Traumberuf, wenn Sie noch einmal wählen könnten?
- Bei welcher beruflichen Tätigkeit haben Sie schon einmal die Zeit und alles anderer vergessen, weil sie so in der Tätigkeit aufgegangen sind?
- Wie stellen Sie sich Ihren Traum Arbeitsplatz in 10/20 Jahren vor?
- So ganz nach dem Motto: Wenn ich einmal könnte, wie ich wollte, dann ... Was würden Sie tun, wenn Sie nur einmal könnten, wie Sie wollten? Seien Sie ruhig unrealistisch dabei. Was sind Ihre Wünsche? Welche Bilder, Ereignisse oder Begebenheiten sehen Sie vor Ihrem inneren Auge, wenn Sie sich Momente des größten Glücks vorstellen? Wie hat das Gan-

ze wohl begonnen, bevor es zu diesem Ereignis kam? Denken Sie daran: Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt vor die eigene Tür. Wie könnte Ihr erster Schritt aussehen?

- Im Fernsehen wird eine Reportage über Sie geplant. In der Reportage werden Sie vorgestellt. Was wird über Sie berichtet? Wie finden die anderen die Reportage? Was werden die Zuschauer wohl von Ihrem Leben denken? (Ist es spannend, ruhig, dramatisch?) Was werden andere über Ihr Leben sagen und wie wird das für Sie sein?
- Stellen Sie sich vor, ich treffe Sie in fünf Jahren wieder. Ihr Leben ist in der Zwischenzeit vollkommen nach Ihren Wünschen gelaufen. Die Probleme, derentwegen Sie heute hier sind, haben Sie vollständig und zu Ihrer Zufriedenheit gelöst. Man könnte sagen, Sie befinden sich in einer Situation, in der Ihnen rundherum wohl ist. Wie treffe ich Sie dann an? Wie hat sich Ihr Leben in der Zwischenzeit verändert? Wie hat sich die Veränderung zugetragen? Wie sieht eine solche Situation aus?



---

Das Engagement in der betrieblichen Interessenvertretung bedeutet die Ausübung eines politischen Ehrenamts und stellt für die einzelnen Mitglieder zugleich eine berufs- und bildungsbiografische Phase dar. Mit dieser doppelten Perspektive wird die Gestaltung von beruflichen Übergängen relevant: Wie gelingt der Einstieg in den Betriebsrat? Wie kann man sich innerhalb des Gremiums weiterentwickeln? Welche beruflichen Perspektiven bieten sich nach einem Ausstieg? Diese Fragen zeigen einen Weiterbildungs- und Beratungsbedarf seitens der Betriebs- und Personalräte zum Thema Berufsweg- und Übergangsgestaltung. Für Gewerkschaften und Bildungsträger gilt es, Angebote zu entwickeln, die gelingende Übergänge unterstützen und so die Mitbestimmung für die Zukunft sichern helfen. Das vorliegende Manual kann dazu als Arbeitsgrundlage dienen.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://www.boeckler.de)

ISBN 978-3-86593-300-3