

Tilman Beichert

Reframing diskontinuierlicher Erwerbsbiographien: Chance zur Entwicklung beruflicher Flexibilität und anderer Schlüsselqualifikationen

Dieser Beitrag präsentiert ein Instrument, mit dessen Hilfe diskontinuierlich verlaufenden Erwerbsbiographien ihre Stigmatisierung genommen werden kann, indem sie als effektive Möglichkeit zum Erwerb der am Arbeitsmarkt geforderten Flexibilität erkannt werden.

Strukturierung

1. Flexibilität und diskontinuierliche Erwerbsbiographien in der modernen Arbeitswelt
2. Theoretischer Hintergrund: Reframing
3. Darstellung des Instrumentes

1. Flexibilität in der modernen Arbeitswelt

„Flexibilität ist das Zauberwort des globalen Kapitalismus. Auch der ganz normale Arbeitnehmer muss ständig bereit sein für Veränderungen, muss immer auf das Neue wagen und gewinnen.“ (*Richard Sennet*)

Wenn man sich auf die Suche nach einer übergeordneten Eigenschaft macht, deren Besitz die Chancen am Arbeitsmarkt erhöht, so stößt man unweigerlich auf den Begriff der Flexibilität. Flexibilität scheint die Eintrittskarte in die moderne Arbeitswelt zu sein, der Garant für eine sorgenfreie Zukunft. In einem Artikel über die Auswirkungen der neuen Arbeitswelt auf die Identität der Arbeitnehmer formulieren Raeder und Grote: „Zunehmend wird gefordert, dass sich Arbeitnehmende flexibel auf die veränderte wirtschaftliche Situation einstellen, indem sie notwendige Kompetenzen erwerben, auf die Sicherheit langfristiger Beschäftigung verzichten und wenn notwendig sogar ihren Beruf wechseln.“ (Raeder, Grote, 2001). Gesellschaftlicher

Hintergrund dieser Forderung ist der Rückgang der durchschnittlichen Dauer von Arbeitsverhältnissen sowie die stetige Abnahme von Normal-Arbeitsverhältnissen in Relation zu allen abhängig Beschäftigten. Während 1974 noch über 80% aller Arbeitsverhältnisse als normal (Vollzeit, unbefristet) eingestuft werden konnten, waren es 2004 weniger als 60% (IWG Bonn). Zugenommen haben derweil Zeitarbeit, befristete und Teilzeitarbeitsverhältnisse. Die Zahl der Menschen, die nach der Ausbildung nahtlos eine entsprechende Berufstätigkeit beginnen, geht ebenso zurück wie die Zahl der Menschen, die in ein Unternehmen eintreten, dort langfristig beschäftigt sind, langfristig geplante Karrierepläne verwirklichen und die Zusammenarbeit mit diesem Unternehmen erst mit dem Renteneintritt beenden. Stattdessen erwartet viele junge Menschen direkt nach der Ausbildung eine erste Phase der Arbeitslosigkeit. Aufgrund der sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen entscheiden sich mehr und mehr von Ihnen für eine zweite oder dritte Ausbildung. Phasen der Überbrückung und Brüche im Lebenslauf werden wieder so normal wie sie es vor der historisch außergewöhnlich stabilen Phase des Wirtschaftswachstums von den Nachkriegsjahren bis in die späten 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts waren.

Flexibilität = Zukunftsfähigkeit

Berufliche Flexibilität beschreibt die Fähigkeit, sich den wechselnden Anforderungen und Variablen einer Umgebung schnell anpassen zu können. Grundlegende personale Eigenschaften für eine flexible Haltung sind Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen, die Bereitschaft sich selbst zu verändern, sowie kognitive und motivationale Möglichkeiten, diese Veränderung zu vollziehen.

Berufliche Flexibilität soll hier als Summe folgender Teilbereiche definiert werden:

- **Mobilität** (=regionale Flexibilität), denn man kann heutzutage nicht mehr davon ausgehen, den neuen Arbeitsplatz vor der Haustür zu finden. Zudem werden Dienstreisen immer öfter Bestandteil eines Stellenprofils. Die regionale Ausbreitung des Handlungsbereichs von Unternehmen steigt mit der Globalisierung immer weiter an. Parallel erhöhen sich die Anforderungen an die Mobilität der Arbeitnehmer.
- **Zeitliche Flexibilität**, weil auf dem globalisierten Markt die tradierten Nine-to-Five-Jobs immer weniger werden und die Bereitschaft zu nachfragebedingter Mehrarbeit einen Arbeitnehmer für ein Unternehmen wertvoll macht. Die für frühere Generationen typische Vollzeiterwerbstätigkeit wird abgelöst durch eine Vielzahl völlig neuer

Beschäftigungsformen: Halbtagskräfte und Leiharbeiter, Franchise-Selbständige und Mehrfachjobber.

- **Finanzielle Flexibilität**, weil Arbeitnehmer mehr denn je an ihrer Effektivität und Effizienz gemessen werden. Der aktuelle Aufschwung in Deutschland wurde nicht zuletzt mit sinkenden Reallöhnen in den letzten drei Jahren erkaufte. Feste Bezüge weichen zusehends einem erfolgsorientierten Gehalt.
- Und natürlich auch **inhaltliche Flexibilität**, weil sich die Berufsbilder immer schneller wandeln und das gelernte Berufsbild schon vor der ersten Anwendung in der Praxis wieder veraltet sein kann. Zu der inhaltlichen Flexibilität zählt auch die Bereitschaft, Fremdsprachen zu lernen oder als Experte Aufgaben des allgemeinen Projektmanagements und des Kundenkontakts zu übernehmen sowie im Extremfall, die Bereitschaft, mehrere Jobs gleichzeitig zu haben.

Diskontinuierliche Erwerbsbiographien

Diskontinuierliche Erwerbsbiographien sind ebenso wie Flexibilität ein viel strapazierter Begriff in der Literatur zur modernen Arbeitswelt. Der häufige Wechsel von Arbeitgebern, Tätigkeitsbereichen und Einsatzorten wird immer selbstverständlicher. Sie scheinen - so der Tenor der öffentlichen Debatten - zwingende Konsequenz der Entwicklung unserer Arbeitswelt zu sein. Während Flexibilität jedoch als Allheilmittel interpretiert wird, um immer komplexeren Anforderungen zu begegnen, werden diskontinuierliche Erwerbsbiographien mehrheitlich negativ gewertet. Zusammenhängend mit dieser negativen Bewertung ist davon auszugehen, dass diskontinuierliche Erwerbsbiographien für Arbeitnehmer eine Belastung darstellen und spezifische Stressoren damit einhergehen (Hecker, Galais, Moser, 2006). Denn Diskontinuität entsteht selten selbstbestimmt durch den Wunsch, möglichst vielfältige Erfahrungen zu machen. Sie gehen einher mit der Erfahrung von struktureller Gewalt, die zu wiederholten Ausschlüssen aus der Erwerbsarbeit führt. Diskontinuität betrifft in aller Regel Arbeitnehmer und Arbeitssuchende, die auch anderweitige Vermittlungshemmnisse aufweisen: Jugendliche ohne Schulabschluss, Jugendliche zwischen Ausbildung und Berufseinstieg, unfreiwillige Berufs- und Tätigkeitswechsler sowie Freelancer - neue Selbständige in der IT- und Multimediabranche (Reuter, 2004). Vor diesem Hintergrund erscheint es zwingend, Arbeitssuchenden, die auf eine diskontinuierliche Erwerbsbiographie zurückblicken, eine positivere Bewertung ihres bisherigen beruflichen Lebenslaufs zu ermöglichen.

Der Zusammenhang zwischen diskontinuierlichen Erwerbsbiographien und Flexibilität

Arbeitssuchende sind heutzutage aus den oben erwähnten Gründen mit der Forderung nach Flexibilität konfrontiert. Die sich immer weiter verbreitende Patchwork-Biographie, die genau zu dieser Flexibilität führt, wird aber nach wie vor negativ bewertet. Das wirkt sich auch negativ auf das Selbstwertgefühl aus. Hier gilt es anzusetzen und die Flexibilität, die Skills und Metaskills, die durch Einsicht in verschiedene Arbeitskontexte erworben wurden, gemeinsam mit dem Arbeitssuchenden herauszuarbeiten. Gelingt das, werden Kompetenzen bewusster und auch gezielter einsetzbar bei der Suche nach einer adäquaten Beschäftigung.

Kontinuierliche Karrieren und zielstrebige Lebensläufe sind nach wie vor eines der wichtigsten Kriterien, wenn es darum geht, einen Arbeitsplatz zu erhalten. Schule, Ausbildung müssen zielstrebig und mit gutem Abschluss absolviert worden sein. Dann folgt ein nahtloser Berufseinstieg, um später mit möglichst wenigen Stationen und Veränderungen (die sich im Idealfall alle im dem selben Unternehmen realisieren lassen) das Arbeitsleben zu absolvieren.

Immer weniger Biographien entsprechen solchen Kriterien. Und das ist gut so! Denn die zurecht als immer wichtiger bewertete Flexibilität des Arbeitnehmers entwickelt sich nicht in jahrzehntelang andauernden Arbeitsverhältnissen mit den immer gleichen Kollegen, der gleichen Firmenphilosophie, den gleichen Aufgaben, auf die man sich schon im Studium vorbereitet hat. Flexibilität entsteht aus Erfahrung von Unterschieden, und diese Erfahrung gewinnt man durch mannigfaltige und verschiedene Aufgaben, in verschiedenen Anstellungskonstellationen, in Unternehmen unterschiedlicher Größe und verschiedenen Branchen.

Unter günstigen Voraussetzungen entwickeln Menschen durch die vielfältigen Erfahrungen ihrer „bunten Erwerbsbiographie“ ein hohes Maß an Selbstorganisation und Eigenverantwortung, das sich besonders in der Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen und Merkmalen äußert (Unger, 2007). Auch in Jobs, die neben dem Studium zu dessen Finanzierung übernommen wurden, ist die Aneignung von Zusatzqualifikationen möglich, die einem an der Universität nicht vermittelt werden (z. B. spezielle Softwareprogramme). Die Entwicklung weiterer Schlüsselqualifikationen wie Anpassungsfähigkeit, Risikobereitschaft, soziale Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten wird durch Diskontinuitäten in der Erwerbsbiographie ebenso eher gefördert als gehemmt.

Welche Möglichkeiten hat ein Arbeitssuchender, sich diesen Zusammenhang zunutze zu machen und seine gerade aus einer diskontinuierlichen Erwerbsbiographie resultierende Flexibilität sich selbst und einem zukünftigen Arbeitgeber zu verdeutlichen? Zunächst ist es notwendig, dass sich der Arbeitssuchende selbst seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten bewusst wird. Über die Einsicht, dass er diese nicht trotz, sondern gerade durch die Brüche in seinem beruflichen Lebenslauf entwickelt hat, ist es ihm möglich, seine berufliche Vergangenheit in einem neuen, positiveren Licht zu sehen. Das wiederum ermöglicht ihm eine positivere Selbstsicht und damit verbunden ein selbstsicheres Auftreten in beruflichen Auswahlverfahren. Im Idealfall gelingt es ihm, seinen Gesprächspartner zu überzeugen, dass ein Unternehmen von seinen Diskontinuitätserfahrungen profitieren kann, da sich die darin entwickelte Flexibilität und Bereitschaft zu eigenverantwortlicher Aufgabenübernahme und -abwicklung als wertvoll erweisen.

2. Theoretischer Rahmen - Reframing

Da die immer noch vorherrschende gesellschaftliche Bewertung diskontinuierlicher Erwerbsbiographien eine negative ist, wird eine Neuinterpretation notwendig, die es dem Arbeitssuchenden erlaubt, im Rahmen einer umfassenderen Betrachtung seiner Erfahrungen auch die damit einhergehenden positiven Aspekte zu verinnerlichen. Hierzu bietet sich der Ansatz des Reframing an. Die Methode des Reframing (zu deutsch: Umdeutung) geht auf Virginia Satir, eine Pionierin der Familientherapie zurück. Der Ansatz bezeichnet eine Technik zur Neubewertung von Situationen oder eines Geschehens. Die Neubewertung wird dadurch möglich, dass die relevante Situation in einen neuen Kontext eingebettet wird, beziehungsweise das Geschehen durch einen neuen Rahmen betrachtet wird. Da die Bewertung eines Geschehens immer von Kontextvariablen abhängig ist, wird über eine Veränderung in der Konstellation der Kontextvariablen auch eine Neubewertung des eigentlichen Geschehens möglich. Im konkreten Fall geht es darum, die subjektive Einstellung zur eigenen diskontinuierlichen Erwerbsbiographie zu aktualisieren. Bestehende gesellschaftliche Deutungsmuster werten, wie oben schon beschrieben, diskontinuierliche Erwerbsbiographien meist negativ. Sie werden als Beleg für eine unstete, ziel- und orientierungslose Einstellung eines Menschen gedeutet, der nicht in der Lage ist, eine Arbeitsbeziehung über einen längeren Zeitraum hinweg aufrecht zu erhalten. Diese Lesart einer diskontinuierlichen Erwerbsbiographie ist im Rahmen eines Vorstellungsgesprächs für

den potentiellen Arbeitgeber eine starke und komfortable Position, aus der er heraus dem potentiellen Arbeitnehmer arbeitgeberfreundlichere Konditionen für ein zukünftiges Arbeitsverhältnis diktieren kann. Denn er kommt dem Arbeitssuchenden ja schon damit entgegen, dass er ihn „trotz“ seiner bisherigen, fragmentierten Erwerbsbiographie zu einem Gespräch einlädt. Das ist aber nur für die Dauer eines Bewerbungsgespräches relevant. In Bezug auf eine mögliche Zusammenarbeit muss es dem Arbeitgeber vor allem wichtig sein, die besten verfügbaren Mitarbeiter für sein Unternehmen zu gewinnen. Er wird keinen Bewerber einladen, dem er nicht zutraut, dieser bestmögliche Bewerber zu sein, für den er sich letztendlich entscheidet. Vor diesem Hintergrund ist die Hypothese legitim, dass der Arbeitgeber sehr wohl auch um die Vorzüge weiß, die aus einem bewegten, unsteten Arbeitsleben hervorgehen, diese jedoch in einem Bewerbungsgespräch kritisch hinterfragt. Zum einen aus verhandlungstechnischem Kalkül, zum anderen aber auch, um zu erfahren, wie der Arbeitssuchende auf so eine Frage reagiert, um Zweifel an seiner Kompetenz zu entkräften. Darüber hinaus ist es für den Arbeitgeber interessant zu erfahren, wie das Gegenüber zu seiner Vergangenheit steht, ob es sie zu einer sinnvollen und stimmigen Entwicklung seiner beruflichen Kompetenzen verbinden konnte. Wie ein Arbeitssuchender selbst zu seiner diskontinuierlichen Erwerbsbiographie steht und wie er mit ihr umgeht, ist also ein wichtiger Punkt für Bewerbungssituationen, sei es für eine schriftliche Bewerbung oder im zweiten Schritt für ein Vorstellungsgespräch. Das hier vorgestellte Tool ermöglicht es dem Arbeitssuchenden, sich der Fähigkeiten und Kompetenzen, die aus seiner Vita resultieren, bewusst zu werden und diese in eine Bewerbungssituation mit einfließen zu lassen. Es erlaubt ihm, daraus Selbstvertrauen zu gewinnen und seine Selbstwirksamkeitserwartung zu stärken, anstatt sie durch überkommene gesellschaftliche Deutungsmuster als stigmatisierend zu erfahren.

3. Darstellung des Instrumentes - Ableitung von Kompetenzen aus diskontinuierlichen Erwerbsbiographien

Im Folgenden finden Sie die Schritt-für-Schritt-Darstellung einer Technik, mit der die wertvollen und kompetenzerweiternden Aspekte einer diskontinuierlichen Erwerbsbiographie herausgearbeitet werden können.

1) Sammlung

Sammeln Sie alle beruflichen Stationen, die Ihnen für die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten und

Kompetenzen wichtig waren. Lassen Sie auch negative Erfahrungen nicht außer Acht. Gerade ungünstig oder krisenhaft verlaufende Arbeitsepisoden bergen viel Potential für persönliche Weiterentwicklung. Episoden selbständiger Arbeit müssen hier aufgrund der damit verbundenen ganzheitlichen Beanspruchung ebenso einfließen wie Jobs jenseits Ihrer eigentlichen Ausbildung oder ehrenamtliches Engagement. Auch in diesen Bereichen ist Kompetenzerwerb möglich und wahrscheinlich.

2) Entwicklungsprofile

Erstellen Sie mit Hilfe des Vordrucks im Anhang für jede Tätigkeit aus dieser Liste ein persönliches Entwicklungsprofil. Lassen Sie sich Zeit für eine detaillierte und komplette Beschreibung und Bearbeitung! Wenn Sie hier Zeit sparen wollen, betrügen Sie sich um die Fülle Ihrer Erfahrungen.

3) Kompetenzsummary

Fassen Sie die Kompetenzen und Fertigkeiten aus den einzelnen Tätigkeiten auf einem neuen Blatt zusammen. Sie werden feststellen, dass Sie einige Kompetenzen in unterschiedlichen Zusammenhängen, Arbeitsverhältnissen und bei verschiedenen Arbeitgebern einbringen mussten und konnten. Das sind Ihre Kernkompetenzen. Darüber hinaus haben sie vermutlich viele Kompetenzen, die Sie nur auf einem Ihrer Entwicklungsprofile finden. Überlegen Sie, ob Sie hierfür einen übergeordneten Begriff finden, der sie zusammenfasst. Mit diesem können Sie auf eine breit gefächerte Erfahrung zurückblicken. Sollten sich keine thematische Klammer für diese Kompetenzen finden, so sind sie aber in jedem Fall ein Beweis für Ihre Flexibilität und damit einhergehend für Ihre Vielseitigkeit, Anpassungsfähigkeit und soziale Kompetenzen, die Sie in diversen unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen beweisen konnten. Diese so genannten Metaskills werden in der sich rasch ändernden Arbeitswelt von heute immer bedeutsamer.

4) Kompetenzprofil

Erstellen Sie aus dieser Summe Ihrer Erfahrungen ein individuelles Kompetenzprofil. Das Kompetenzprofil wird eine Kombination aus den vorhin ermittelten Kernkompetenzen und Metaskills darstellen. Sie beginnen in der Darstellung mit den Metaskills, da diese persönlichkeitsnäher sind und somit mehr über Sie aussagen.

5) Anwendung

Dieses Kompetenzprofil können Sie nutzen, um Einzelheiten und Passagen daraus in das nächste Bewerbungsschreiben mit einfließen zu lassen. Sie können es auch direkt in Ihre

Bewerbungsunterlagen übernehmen und ihrem beruflichen Werdegang hinzufügen. Es hilft Ihnen ebenso für ein Vorstellungsgespräch, um Ihre eigenen Fertigkeiten und Kompetenzen souveräner darstellen zu können. Nicht zuletzt können Sie anhand dieses Profils Ihre Stärken und Schwächen genauer benennen und so die Suche nach einem passenden Arbeitgeber effektiver gestalten.

Positive Effekte

Die so gewonnene neue Perspektive auf die diskontinuierliche Erwerbsbiographie hat folgende Effekte:

- Identifizierung von Meta-Skills
- besserer Einblick in eigene Stärken und Schwächen
dementsprechend genauere Orientierung bei der Suche nach einem zukünftigen Arbeitsplatz
- Verstärkung der Selbstwirksamkeit

Zum Autor:

Tilmann Beichert, Jahrgang 1974, Dipl. Psychologe, European Master of Media, Communication and Cultural Studies, Systemischer Coach. Er diplomierte zum Thema „Berufliche Veränderungsbereitschaft Niedrigqualifizierter“ und besitzt eine mehrjährige Berufserfahrung in der Werbe- und Kommunikationsbranche u.a. als Personalentwickler, strategischer Planer und Konzeptione. Mitarbeit bei beranet, der größten Systemlösung für Onlineberatung im deutschsprachigen Raum. Seit dem Jahr 2006 ist er als freiberuflicher Coach mit den theoretischen Schwerpunkten systemische Ansätze, Selbstmanagement und narrative Interventionen tätig.

Weiterführende Informationen unter www.ichimpuls.de.

Literatur

Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (Hg.): Was die Deutschen erwarten. Was sie tun, Berlin 1999; www.klipp-und-klar.de/download/emnidstudie.PDF, Stand vom

16.09.2009

Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (Hg.): Fit international; Berlin 2001,
www.klipp-und-klar.de/download/zukunftsfit2.pdf

http://www.arbeitsratgeber.com/flexibilitaet_0086.html; Stand vom 03.08.2007

Hecker, Galais, Moser: Atypische Erwerbsverläufe und wahrgenommene Fehlbelastungen,
Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin - Forschung - Fb 1075

Meyers Großes Taschenlexikon, Bibliographisches Institut

Raeder, Sabine; Grote, Gudela: Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische
Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität, in: Arbeit, H. 3 (10) 2001, S. 352-364.

Reutter: Diskontinuierliche Erwerbsbiographien – Realität oder Konstrukt? Deutsches Institut
für Erwachsenenbildung

Sennet, Richard: Der flexible Mensch - Die Kultur des neuen Kapitalismus

Anhang:

Arbeitsblatt zur Erfassung von Entwicklungsprofilen

Arbeitsmaterial zum Beitrag von Tilmann Beichert „Reframing diskontinuierlicher Erwerbsbiographien: Chance zur Entwicklung beruflicher Flexibilität und anderer Schlüsselqualifikationen“

Entwicklungsprofile zur Erfassung der in einem Arbeitsverhältnis erworbenen Kompetenzen:

Unternehmen:

Arbeitsverhältnis:

Position:

Zeitraum:

Beschreibung der Tätigkeit in 3 Sätzen:

Wichtigste Aufgaben/Projekte im Rahmen der Zusammenarbeit:

Branche(n), über die Kenntnisse erworben wurden:

Benötigte Spezialkenntnisse (Computerprogramme, Marketingkenntnisse, Sprachen, u.ä.):

Welche meiner vorhandenen Kenntnisse waren für die Zusammenarbeit wertvoll:

Welche Erfahrungen aus früheren Arbeitsverhältnissen könnte ich gewinnbringend einsetzen?

Welche neuen Kenntnisse habe ich im Rahmen der Zusammenarbeit erworben?

Besonderheiten der Firma, die eine spezifische Herangehensweise notwendig machten (Größe der Firma, Kommunikationsstrukturen, Arbeitszeiten u. ä.):

Schwierigkeiten, mit denen ich konfrontiert war (chronischer Zeitmangel, verschiedene simultane Aufgaben, Beziehung zu einem/mehreren Kollegen):

Umgang mit /Lösung der Schwierigkeiten (Ausbau der Stressresistenz, Fähigkeit zum Multitasking, Entwicklung einer rein professionellen Beziehung u.ä.):