

ERFOLG


$$2 + 2 = 4$$
$$6 - 3 = 3$$
$$\begin{array}{r} 8 + 1 = 9 \end{array}$$

„Wir planen hier nicht bis zur Rente“

BERUFSBERATUNG

■ Wer nicht weiß, was er mal werden soll, kann Experten fragen. Aber wie gehen die vor – und was bringt das? Ein Selbsttest.



Qual der Wahl

*Mal soll Wirtschafts-
Woche-Autorin
Mona Fromm
Lehrerin werden, mal
IT-Systemkauffrau*

Zu Elke Fink kommen Menschen, die auf der Suche sind. Meist sitzen ihr Jugendliche gegenüber, die gerade die Realschule oder das Gymnasium abgeschlossen haben. Die Fragen sind immer gleich, die Antworten unterschiedlich: Den einen rät Fink zur Ausbildung, den anderen zum Studium. Damit sich ihre Besucher nicht allzu große Sorgen machen, sagt sie gleich zu Beginn: „Wir planen hier nicht bis zur Rente.“

Elke Fink – kurze, orangefarbene Haare, türkisfarbene Brille – ist Berufsberaterin bei der Bundesagentur für Arbeit in Essen. Ich sitze in ihrem Büro am Berliner Platz und möchte herausfinden, welche Beschäftigung die richtige für mich ist.

Zuerst nimmt Fink Bleistift und Zettel in die Hand. Dann fragt sie nach meinen Wünschen, Hobbys, Lieblingsfächern in der Schule. Auf einem Bogen kreuzt sie an, welche Tätigkeiten und Branchen für mich infrage kommen. Auf einem anderen Blatt notiert sie, welche Fähigkeiten ich für bestimmte Berufe brauche, Fremdsprachen- oder Computerkenntnisse, Sorgfalt und Selbstständigkeit. Eine halbe Stunde später rät Frau Fink: Ich soll IT-Systemkauffrau werden.

Zu jung für eine Entscheidung

Aber soll ich das wirklich? Frau Fink hat gut reden. Ich plane nicht bis zur Rente, aber entscheiden muss ich mich ja doch. Und wenn ich eine Option wähle, fallen alle anderen erst einmal weg. Als Kleinkind war die Antwort auf die große Frage „Was will ich später mal werden?“ noch einfach: was Mama und Papa machen. Oder Fußballspieler, Flugbegleiterin, Feuerwehrmann.

Aber heute? Die Welt erscheint als Horizont von Möglichkeiten – und für eine davon muss man sich entscheiden. Aber wo viel Freiheit ist, da herrscht auch viel Unsicherheit. Die Chancen sind unzählig und die Ansprüche unendlich: Der Beruf soll seelische Erfüllung bieten, finanziell Freude machen und ein intellektuelles Vergnügen sein.

In Deutschland gibt es derzeit etwa 19 000 Studiengänge und 450 Ausbildungsberufe. Da dürfte es selbst Berufsberatern schwerfallen, den Überblick zu behalten. Können die mir Orientierung bieten? Und wenn ja: Welcher Experte kann mir wirklich helfen? Bin ich bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) am besten aufgehoben, in der Studien- und Karriereberatung von Hochschulen – oder bei privaten Karrierecoaches?

Drei Besuche, drei Versuche.

Elke Fink stellt Fragen, um mich in ein Gespräch zu ziehen. Welche Leistungskurse



hatte ich in der Schule? Was mache ich in meiner Freizeit gerne? Schnell entdeckt sie meine Neigungen und Fähigkeiten, zum Beispiel ein Interesse an moderner Technik und Robotik. Sie will auch wissen, welche Berufe für mich überhaupt nicht infrage kommen. Klar, wer Arzt ausschließt, dem empfiehlt sie keine Ausbildung zum Rettungssanitäter.

Wie bei der Wahrsagerin

Nach ein paar Fragen wagt Fink das erste Resümee: „Sie arbeiten gern eigenverantwortlich, und Ihnen ist der Kontakt zu Kunden und anderen Menschen sehr wichtig.“ Klingt nach dem allgemeinen Befund einer Wahrsagerin, ist aber immerhin nicht ganz falsch.

Also weiter. Frau Fink will die Person verstehen, die vor ihr sitzt, leitet von den Interessen zu den Fähigkeiten über. „Arbeiten Sie gern körperlich?“ Ich antworte: „Das könnte ich mir schon vorstellen.“ Sie setzt ein Kreuzchen. Bei der Frage, ob ich gern gestalterisch arbeite, muss ich grübeln. Texte schreiben – ja. Aber ein Bild malen? Eher weniger. Sie setzt ihr Kreuzchen bei „vielleicht“.

Dann zeigt sie mir die Website der Arbeitsagentur und erklärt Schritt für Schritt, wie ich mich über die Details einer Beschäftigung informiere, über deren Anforderungen und Alltag. Im Bereich der IT- und Computerjobs möchte Fink das „Berufe.TV“ der Bundesagentur demonstrieren. Dort klickt sie einen Beruf an: IT-Systemkauffrau. Zum Schluss gibt Fink mir noch eine Hausaufgabe mit. Ich solle mich über andere Ausbildungsberufe in der Branche informieren – auf der Internetseite der Arbeitsagentur.

Mein erstes Fazit: hmmm. Eigentlich hatte ich erwartet, nach dem Besuch bei Elke Fink besser Bescheid zu wissen, wohin meine berufliche Reise gehen soll. Irgendwie kommt mir meine Zukunft immer noch wolkig vor. Unter IT-Systemkauffrau kann ich mir alles und nichts vorstellen. Und ich bezweifle, ob ein Ausbildungsberuf das Richtige ist. Dieser Eindruck bestätigt sich ein paar Tage später. Nun soll ich Diplomatin werden.

Ilke Kaymak leitet den Career Service an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf. Zu ihr kommen vor allem Studierende, die schon eine gewisse Ahnung haben, wohin die berufliche Reise gehen könnte. Doch viele sind mit dem Angebot überfordert. Das gilt für mich genauso.

Kaymak orientiert sich an meinem Lebenslauf, ihr fällt mein Praktikum bei einem Logistikunternehmen auf. Ob ich mir das noch mal vorstellen könnte? Ich winke ab. „Dann versuchen Sie es doch mal in der Personal-

abteilung eines Unternehmens“, sagt Kaymak. In den folgenden Minuten erwähnt sie verschiedene Arbeitgeber: die Unternehmensberatung McKinsey, die EU-Kommission, den Pharmakonzern Bayer. Doch bevor ich mich dort bewerbe, solle ich mich selbst hinterfragen, sagt Kaymak. „Finden Sie heraus, welche Werte und Zielvorstellungen Ihnen im Leben wichtig sind.“ Was treibt mich an, was motiviert mich? Was will ich erreichen?

Im zweiten Schritt sollten sich Unentschlossene fragen, mit welchen Unternehmen und Organisationen sie sich identifizieren könnten. Beantworte man diese Fragen ehrlich, sei man schon einen ganzen Schritt weiter. Wer seine Interessen kenne und sich daran orientiere, könne nicht viel falsch machen.



„Wer sich keine Gedanken darüber macht, wohin er will, darf sich nicht wundern, wo er landet“

Ilke Kaymak, Berufsberaterin

So gehen die meisten Deutschen vor. Die Meinungsforschung YouGov fand in einer Umfrage 2016 heraus, dass 59 Prozent der mehr als 1000 Befragten ihr Studium aus fachlichem Interesse gewählt hatten.

Als Kaymak liest, dass ich ein Praktikum in der Nähe von Shanghai gemacht habe, fragt sie nach: „Warum China?“ Ich war schon oft im Ausland, lerne in meiner Freizeit Chinesisch und würde gern in ein paar Jahren in China arbeiten. Für immer? Nein danke. Der Beraterin hat meine Antwort anscheinend weitergeholfen. Sie springt auf und kehrt mit ein paar DIN-A4-Zettel zurück – eine Stellenausschreibung vom Auswärtigen Amt. „Wäre Diplomatin etwas für Sie?“

Im ersten Moment bin ich überrascht. Doch je länger ich darüber nachdenke, desto mehr kann ich mich damit anfreunden. Kaymak nennt weitere mögliche Wege: Ich solle mich mal mit Unternehmensberatungen auseinandersetzen, mit Wirtschaftsprüfungen und Public Relations. Und wolle ich wirklich einen Master-Abschluss machen? Den verlangt das Auswärtige Amt nämlich. Wenn mir ihre Tipps nicht weiterhelfen, soll

ich noch mal wiederkommen. Aber erst, nachdem ich einen Text geschrieben habe über einen fiktiven Tag in fünf Jahren. „Wenn sich jemand keine Gedanken gemacht hat, wohin er will“, sagt Kaymak, „dann braucht er sich nicht zu wundern, wo er landet.“

Zurück in die Schule?

Auf dem Rückweg habe ich einen Stapel Flyer in der Tasche und ein paar Bilder im Kopf, von Hosenanzügen und diplomatischen Vertretungen. Ein paar Tage später formt sich dort ein anderes Bild: Ich stehe vor einer grünen Tafel, halte Kreide in der einen Hand und forme mit der anderen einen Schweigefuchs – das Handzeichen soll eine laute Schulklasse beruhigen. Lutz Thimm, Gründer und Leiter des Thimm Instituts für Bildungs- und Karriereberatung, sagt: „Sie wären eine gute Lehrerin.“

Auch das noch. Eigentlich war ich froh, die Schule hinter mir zu haben. Und ich bezweifle, dass ich eine gute Lehrerin wäre – ich kann ziemlich ungeduldig sein. Ob ich nett und verständnisvoll zu den Schülern wäre?

Aus Thimms Beratung nehme ich aber noch mehr mit, nämlich die Gewissheit, ein paar Fragen grundlegend beantworten zu müssen. Vor der Einzelberatung soll ich einen Fragebogen ausfüllen: Worauf bin ich stolz? Was würde ich gern ungeschehen machen? Wie würde mich mein Lieblingslehrer aus der Schule beschreiben – und wie mein mir unsympathischer Lehrer? Eine psychologische Selbsteinschätzung gehört auch dazu. Auf einer Skala von minus drei bis plus drei soll ich sagen, wie belastbar, begeisterungsfähig, tolerant oder selbstständig ich mich einschätze. Bei diesen Adjektiven gebe ich mir eine positive Punktzahl. Dafür gebe ich mir eine „minus zwei“ bei ausgeglichen, flexibel und delegationsfreudig.

Es folgen ein Fähigkeitentest, ein persönliches Gespräch und eine Postkorbübung, die auch Unternehmen im Assessment Center einsetzen. In einer halben Stunde soll ich einen Stapel von 25 E-Mails ordnen, priorisieren und in einen Kalender nachvollziehbar eintragen.

Das klingt leichter, als es ist. Denn jeder der E-Mail-Absender hat einen Extrawunsch, oft fallen drei Veranstaltungen auf einen Termin. Den Test für Mathematik-, Deutsch- und Englischkenntnisse, naturwissenschaftliches Talent und Allgemeinwissen werten Wirtschaftspsychologie-Studierende der Ruhr-Universität Bochum elektronisch aus. Das naheliegende Prinzip: Je schlechter die Matheergebnisse sind,

desto seltener werden Studienrichtungen empfohlen, die Mathematik einschließen. Thimm analysiert das Ergebnis der Postkorbübung: „Sie erledigen Ihre Aufgaben lieber selbst und delegieren daher zu wenig.“ Ich sei überdurchschnittlich organisiert und genau. Alternativ könne ich auch Jura studieren. Vorher solle ich mich aber mit Anwälten, Staatsanwälten und Richtern unterhalten. Für die Recherche zu Hause reichen fünf Stunden locker aus, steht auf einer der Auswertungsunterlagen.

Genau darum geht es dem Berater: Er will keine konkreten Berufe empfehlen, das sei unseriös. Man könne nicht über das Studium oder die Ausbildung hinwegsehen, sondern nur zum Nachdenken anregen. Statt „Lehrerin“ steht auf meiner Auswertung daher lediglich „Pädagogik“.

Den Aufwand lässt sich Thimm gut bezahlen: 550 Euro plus Mehrwertsteuer kostet die Beratung, im vergangenen Jahr haben sie 700 Schüler und Studienabbrecher gebucht. Andere private Coaching-Unternehmen sind noch teurer. Ein Anbieter aus Hamburg verlangt von Schülern, Studenten und Hochschulabsolventen mindestens 1500 Euro, von Berufserfahrenen sogar 1800 Euro.

Auf dem Rückweg frage ich mich, was eigentlich so wichtig an dieser Selbstfindung ist. Eine mögliche Antwort finde ich auf einem Werbeplakat von „Das Handwerk“: „Nur wenn du es ausprobierst, weißt du, was nichts für dich ist“, prangt da in Großbuchstaben – mit einem Hashtag drunter: „#einfachmachen“.

So schwierig das ist, so befreiend kann die Entscheidung dafür sein. Wenn ich mich nach meinen drei Beratungen festlegen müsste, würde ich Diplomatin in China werden. Und vielleicht vorher ein paar Semester Jura studieren.

Die Entscheidung kann kein Berater für mich treffen, aber immerhin habe ich jetzt ein bisschen mehr Klarheit. Hilfe zur Selbsthilfe haben alle drei Berater gegeben – wobei die BA eher für unbedarfte Schüler ist und der Career Service für angehende Akademiker. Ich persönlich habe beim privaten Karrierecoach Lutz Thimm am meisten über mich gelernt. Jedenfalls fühle ich mich wohl mit meiner Entscheidung, Journalistin werden zu wollen.

Vielleicht ist das die wichtigste Erkenntnis einer Berufsberatung: Selbstfindung heißt nicht, die perfekte Entscheidung zu treffen. Sondern darüber nachzudenken, wer man ist – und was man will. ■

mona fromm | erfolg@wiwo.de

Überflüssiger Moral-Trubel

■ **Sprengers Spitzen** Der Fall des gefeuerten Google-Entwicklers wirft vor allem eine Frage auf: Brauchen Unternehmen wirklich einen Verhaltenskodex?

Die erste Aufregung ist vorbei, doch die Debatte geht weiter. Knapp drei Wochen ist es nun her, dass der Google-Entwickler James Damore gefeuert wurde – weil er sich in einem Essay darüber ausgelassen hatte, warum es so wenige Frauen in der Techbranche gibt. Das liege weniger an der frauenfeindlichen Attitüde der Männer, sondern eher an der genetischen Ausstattung der Frauen. Sie seien unter anderem zu wenig stressresistent. Tagelang diskutierten die Menschen daraufhin über Diversity, Sexismus und Meinungsfreiheit – doch in Wahrheit ist das so nebensächlich wie der Inhalt von Damores Schreiben. Viel interessanter sind die systemischen Missverständnisse. Zunächst wusste der 28-Jährige offenbar nicht zu unterscheiden zwischen individueller Meinung und beruflicher Position. Als Angestellter hat er sich an den Code of Conduct seines Unternehmens zu halten – und der schränkt die Meinungsfreiheit ein. So gesehen war die Kündigung konsequent. Dazu muss man wissen, dass sich Google bereits seit Jahren bemüht, den Frauenanteil zu steigern, egal, auf welcher Ebene. Da liegt es nahe, das Gewollte wenigstens symbolisch vollstreckungsfroh zu unterstreichen. Öffnet man aber die Blende, dann imitiert James Damore nur das, was sein Präsident ihm täglich vorführt: authentisch zu sein, keinen Unterschied zu machen zwischen der Person und dessen Rolle.

Ganz grundsätzlich wirft der Fall von James Damore aber noch eine andere Frage auf: Sollte sich ein Unternehmen überhaupt einen Code of Conduct verordnen? Im Wirtschaftskontext gelten zwei normative Orientierungen: Erstens gibt es einen gesetzlichen Rahmen, der unbedingt einzuhalten ist, mag er noch so unsinnig erscheinen. Zweitens gibt es den Kundennutzen, ohne den kein Unternehmen langfristig überleben kann. Wenn eine Führungskraft erfolgreich ist und sich an die Gesetze hält, besteht kein Grund, sie weitergehend zu indoktrinieren. Maßnahmen, die lediglich der Bewirtschaftung der Moral gelten, mögen auf den ersten Blick sympathisch erscheinen. Aber sie sind nicht nur systemblind und überflüssig, sondern auch kontraproduktiv. In der Praxis bewirken sie das Gegenteil eines respektvollen Miteinanders. Weil sie selbstgerecht spalten. Weil sie die Bipolarität von Werten auflösen und sich explizit für eine Seite entscheiden – in diesem Fall für Diversity. So wird die andere Seite erst kenntlich gemacht und springt dem Unternehmen gleichsam täglich auf den Tisch: Die Ausgeschlossenen und Diskriminierten melden sich als Lebenspraktiker zurück und entlarven die einseitige Parteinahme als naiv. Das alles ist die Spätfolge einer Moralisierung, die im Unternehmen nichts zu suchen hat. Weil sie nicht anerkennen will, dass sie genau das hintertreibt, was sie zu fördern vorgibt: „garment“, das Gewand, das das Unternehmen zusammenhält. Dieses Gewand franst aus, wenn man moralisierend Partei nimmt. Das aber hintertreibt die große Befriedungsleistung der Ökonomie, die das Einende in den Mittelpunkt stellt, nicht das Trennende. Das, und nur das, sollte Google fürchten. Bezeichnenderweise weist Google-CEO Sundar Pichai darauf hin, man solle bei all dem Moral-Trubel nicht vergessen, was alle Mitarbeiter bei Google eine: „Unser Verlangen, großartige Produkte zu entwickeln, die das Leben aller Menschen verändern.“ Dass man daran erinnern muss, ist der eigentliche Skandal. ■



Reinhard Sprenger
Managementautor