

KORNELIA RAPPE-GIESECKE

**TRIADISCHE
KARRIEREBERATUNG**

Die Begleitung von
Professionals, Führungskräften und Selbstständigen

Die Autorin

Kornelia Rappe-Giesecke

Prof. Dr. phil. habil., Jg. 1954; Studium der Pädagogik, Psychologie/Psychoanalyse, Soziologie, Sprach- und Literaturwissenschaft, Weiterbildung in Supervision und zehn Jahre freiberufliche Tätigkeit als Beraterin; 1989 Promotion über Gruppen- und Teamsupervision an der Universität Kassel; seit 1993 Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Fachhochschule Hannover und dort in der Weiterbildung von Beraterinnen und Managerinnen tätig; 2008 Habilitation über Karriereberatung an der Fakultät für Bildungswissenschaft der Universität Innsbruck; zahlreiche Veröffentlichungen zu Beratung und kommunikativer Sozialforschung;
www.rappe-giesecke.de

– EHP 2008 –

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Gleichzeitig mit dem Buch entsteht ein Internetzugang, der aktualisiertes Datenmaterial zur Verfügung stellt. – Details zu Inhalt und Anwendung s. Einleitung S. 12

*Umschlagentwurf: Gerd Struwe, Uwe Giese
– unter Verwendung eines Bildes (Ausschnitt) von Michael Giesecke:
'Rice of the Network' –*

*Satz: www.imageconcept.de
Gedruckt in der EU*

*Alle Rechte vorbehalten
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.*

ISBN 978-3-89797-053-3

INHALT

Einleitung	07
TEIL I.	
KARRIEREBERATUNG UND ANDERE FORMEN DER BERATUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND PROFESSIONALS	15
Einführung	17
1. Die Indikation berufsbezogener Beratung prüfen	19
Die Beratung der Auftraggeber und Klienten über Beratung	19
Vorgehen bei der Indikationsprüfung	21
2. Typen berufsbezogener Beratung	31
Wozu soll die Unterscheidung zwischen den Beratungsformen dienen?	31
Triadische Typologiebildung – Karriereberatung, Supervision und Coaching	34
3. Triadische Modelle des Beratungsprozesses	55
Lineare, parallele und rückgekoppelte Prozesse	55
Chronologie, Veränderung und Entwicklung	65
Theorie des Wandels	70
4. Die Systemkonstitution – das Setting schaffen	77
Die Rolle des Beraters	78
Der Umgang mit den Dimensionen Funktion und Profession in der Unternehmensberatung	80
Die Schaffung des Beratungssystems in der Organisations- beratung und im Einzelsetting	81
Unterschiede zwischen Karriereberatung, Coaching und Einzelsupervision	91
5. Professionelle Steuerung des Beratungsprozesses	111
Die Arbeit mit Programmen und Programmkombinationen	111
Obligatorische und fakultative Programme in den drei Beratungsformen	115
6. Die Auflösung des Beratungssystems	125

TEIL II. DAS KONZEPT TRIADISCHER KARRIEREBERATUNG

Einführung	135
1. Die Dimensionen des Konzepts	139
Grundannahmen und Werte des Konzepts triadischer Karriereberatung	139
Die Basistriade und die Cluster in der Praxis	143
Indikationen für triadische Karriereberatung	150
Die Gestaltung der Beraterrolle	157
Der ideale Ablauf der Karriereberatung	163
2. Werteklä rung in der Karriereberatung	169
Werte steuern Karrieren	169
Verfahren der Werteklä rung:	177
Die Bedeutung der Karriereanker	
Werte und ihre Erkundung: Beispiele und Analysen	188
Medienwechsel – Die Arbeit mit kreativen Verfahren	221
Ergebnisse der Werteklä rung	244
3. Biographie- und Karriereanalyse	253
Modelle von Lebensphasen	255
Modelle von Übergangsphasen	261
Modelle beruflicher Karrierephasen	272
Karriereprogramme	277
Verfahren der Analyse von Biographie und Karriere	280
4. Profilentwicklung	295
Verfahren der Selbstanalyse	297
Verfahren der Umweltanalyse	306
Strategieentwicklung	311
Ausblick	321
Literatur	329

EINLEITUNG

Dieses Buch wendet sich an Beraterinnen und Berater, die im Coaching oder in der Einzelsupervision mit Führungskräften und Professionals auf Fragen der Klienten gestoßen sind wie: Macht meine jetzige Arbeit noch Sinn für mich? Bin ich am richtigen Platz? Will ich diesen Job noch zehn oder zwanzig Jahre machen? Ich habe das Gefühl ich muss etwas ändern, aber was? Soll ich eine Weiterbildung machen?

Als mir diese Fragen die ersten Male in meinen Beratungen begegneten, gab es noch kein spezifisches Setting, keine spezifischen Programme und Verfahren, um die hinter ihnen zu vermutenden Anliegen professionell bearbeiten zu können. Mein Interesse am Thema Karriere war geweckt und ich war begeistert von den spannenden Berufsbiographien, die mir die Klienten erzählten.

Verglichen mit mühseligen Lösungen für Probleme in Organisationen war die Suche nach einem passenden eigenen Weg energiegeladener, produktiver und anrührender für Klient und Beraterin. Meine Idee war, ein Konzept für Karriereberatung zu entwickeln, das in umfassender Weise die Menschen in ihrer beruflichen Rolle und Entwicklung, in ihrer Biographie und als Person und in ihrer Fachlichkeit erfasst. Während man sich in der Einzelsupervision und im Coaching bei der Beratung auf jeweils eine Seite der Persönlichkeit des Klienten konzentrieren musste oder konnte, geht es bei der Karriereberatung gerade darum, die richtige Balance zwischen den verschiedenen Seiten zu finden und gemeinsam mit dem Ratsuchenden herzustellen. Es stellte sich recht bald heraus, dass sich bei diesem Ansatz die Fragen der Karriere nicht ‚by the way‘ behandeln lassen, sondern in den Mittelpunkt gestellt werden müssen. Die publizierten Konzepte der Karriereberatung erwiesen sich als einseitig, denn sie prämierten eine dieser drei Seiten der Persönlichkeit.

Ein weiteres Motiv für diese Konzeptentwicklung war meine Arbeit als Hochschullehrerin in Weiterbildungsstudiengängen. Berufstätige Menschen, die sich ab Mitte Dreißig für längerfristige Weiterbildungen entscheiden, betreiben, meist ohne dass es Ihnen meist bewusst ist, Karriereplanung. Sie entscheiden sich für eine Maßnahme, z. B. eine bestimmte Weiterbildung, meist ohne eine gute Iststand-Analyse und Diagnose ihrer Berufs- und Lebenssituation und eine Auseinandersetzung mit ihren Zielen oder Visionen. Dies holt sie im Laufe der Weiterbildung ein, es verändert sich mehr als Ihnen lieb ist, sie kommen in Identitätskrisen und es entstehen Probleme im alten Job, weil sie sich verändern, fachlich und persönlich. Viele Weiterbildungsberatungen, die ich als Hochschullehrerin gemacht habe,

waren Karriereberatungen. In meinen Langzeitweiterbildungen führte ich Karriereplanung als ein Modul des Curriculums ein.

Geht man davon aus, dass Jobwechsel und Life Long Learning der Normalfall für den Menschen in der modernen Gesellschaft sein werden, so müssen Weiterbildungsanbieter, um den Erfolg ihrer Angebot wahrscheinlicher zu machen, ‚Entscheidungsberatung‘ und unterwegs Unterstützung für die ausgelösten Veränderungsprozesse anbieten. Dieser Bedarf entsteht natürlich auch durch Personalentwicklungsmaßnahmen in den Betrieben, z. B. durch Führungskräfteentwicklung. Fach- und Führungskräfte werden vermutlich alle zwei bis drei Jahre wieder berufliche Entscheidungen treffen müssen und sollten dabei ihre Karriere und Biographie reflektieren.

Für die Gruppen der Supervisorinnen und Coaches, der Personalentwicklerinnen, Personalberaterinnen und Trainerinnen und derjenigen, die Bildungsberatung machen, bietet dieses Buch ein wissenschaftlich fundiertes Konzept von Karriereberatung für Führungskräfte, für Angehörige akademisierter Professionen und für Selbstständige. Die Klienten sollten erste berufliche Erfahrungen gesammelt haben, also mindestens dreißig Jahre alt sind und für eine umfassende Betrachtung aller ihrer Lebensbereiche abgeschlossen sein.

Diese Eingrenzung der Reichweite des Konzepts erscheint mir zwingend notwendig. Es kann kein Karriereberatungskonzept für alle Klientengruppen und für alle Indikationsstellungen geben. Schüler, die sich mit Berufswahl beschäftigen und Studierende, die eine erste Anstellung nach dem Studium suchen oder gering Qualifizierte brauchen verschiedene Konzeptionalisierungen von Karriereberatung, die unterschiedliche Verfahren anwenden und unterschiedliche Bezugstheorien nutzen. Viele Publikationen versprechen ihr Konzept sei universell anwendbar, das erweist sich bei näherem Hinsehen als nicht zutreffend, es findet doch eine Eingrenzung der Klientengruppe statt und sei es aufgrund der Datenbasis der Konzeptentwicklung (vgl. S. 135).

Dieses Karriereberatungskonzept unterscheidet sich auch dadurch von anderen, dass es aus drei Perspektiven und Rollen heraus entwickelt wurde und letztlich deren emergentes Produkt ist: Aus der Rolle der *Wissenschaftlerin*, die empirische Untersuchungen zu Karrieren Mithilfe von Transkriptionen von Einzel- und Gruppeninterviews durchgeführt und Tonaufzeichnungen, Feldnotizen und Fotoprotokolle zahlreicher Karriereberatungsprozesse untersucht hat und die den Stand der Forschung zu Karriere kennt. Zweitens der *Beraterin*, die aus Anlässen im Coaching und in der Supervision heraus eine eigenständige Beratungsform entwickelt hat, die Standards

für Indikationsstellung, Settingkonstruktion, Idealen Ablauf, professionelle Programme, Verfahren und die Ausübung Beraterrolle definiert. Und drittens wurde dieses Konzept aus der Rolle der *Hochschullehrerin und Weiterbildnerin*, die Supervisorinnen, Coaches, Organisationsberaterinnen, Führungskräfte und mittlerweile auch Karriereberaterinnen ausbildet. Diese dritte Rolle erfordert es, die wissenschaftlichen Erkenntnisse und die beratungspraktischen Erfahrungen zusammenzubringen und sie didaktisch umzusetzen. Gute Praktiker bzw. gute Wissenschaftler sind erfahrungsgemäß nicht unbedingt auch gute Lehrer und Autoren, gute Lehrer und Autoren wiederum nicht unbedingt gute Wissenschaftler bzw. Praktiker.

Mir kamen in diesem Projekt dreißig Jahre Erfahrung mit Beratung und Beratungsforschung, nahezu zwanzig Jahre Erfahrung in der Ausbildung von Beraterinnen und die nunmehr zwölfjährige Erfahrung mit Karriereberatung zugute. Ich wünsche mir, dass das triadische Konzept der Karriereberatung von der Profession ähnlich gut aufgenommen wird wie mein Modell der Gruppen- und Teamsupervision, das ich in den achtziger Jahre entwickelt und 1990 veröffentlicht habe. Es liegt nach kontinuierlicher Evaluation nunmehr demnächst in der vierten Auflage vor und gilt als Standardwerk für diese Beratungsform. Der Nutzen aus dieser Dreifachqualifikation für den Leser ist, dass dieses Konzept praktisch erprobt und evaluiert ist, es theoretisch fundiert ist, also die Grundannahmen abgeleitet sind und dass es drittens didaktisiert wurde, also gut lehr- und lernbar ist.

Zur leserfreundlichen Darstellung des Wissens tragen bei: Schemata, Praxisbeispiele, Merksätze, kommentierte Transkriptionen, Checklisten, Graphiken und die schrittweise Darstellung von Beratungsverfahren. Dieses Buch ist andererseits weder eine Toolbox, noch eine Aneinanderreihung von Praxisfällen, noch ein Ratgeber mit Merklisten. Die Auflistungen dieser Ratgeberliteratur lassen sich beliebig erweitern oder/und beliebig kürzen, die Rezepte geben nicht oder falsch an, für welche Klienten oder Problemfälle sie geeignet sind und in welchen Proportionen und Intensitäten die Tools anzuwenden sind. Von diesen Nachfolgern altbabylonischer Listen- und Rezeptwissenschaft unterscheidet sich das hier vorgestellte Karriereberatungskonzept durch klare Gegenstandstheorien, aus denen die hier benutzten Faktoren und Merkmale abgeleitet sind. Die Beratung wird als Kommunikationssystem sowohl in seiner strukturellen (Rollen, Aufbauorganisation), funktionalen (System – Umwelt – Beziehungen) als auch seiner dynamischen Dimension (Ablauf) beschrieben [Teil I]. Die Kooperation zwischen Berater und Klient werden ebenso wie das Wahrnehmen, Denken und Intervenieren des Beraters durch Programme und Werte gesteuert. Dieser im weiteren Sinne informationstheoretische Ansatz kann durch Rück-

griff auf verschiedene Bezugstheorien (Psychoanalytische Persönlichkeits- und Behandlungstheorie, Organisationssoziologie, Soziologische Biographieforschung, Betriebswirtschaftliche Managementlehre u.a.), die sich in der Beratungspraxis bewährt haben, spezifiziert werden [Teil II].

Ein Hauptergebnis der empirischen Untersuchung und meiner Beratungspraxis war die Erkenntnis, dass Wissenschaftler, die nur eine Disziplin nutzen, um den Klienten zu verstehen und Berater, die nur über eine Ausbildung verfügen, nicht in der Lage sind, den komplexen Beratungsanliegen, die ja in der komplexen Persönlichkeit begründet sind, gerecht zu werden. Vielfältige Persönlichkeiten verdienen es vielfältig beraten zu werden. Dieser Forderung wird durch ein Triadisches Konzept des Klienten der berufsbezogenen Beratung nachgekommen (vgl. die Darstellung der Basistriade in Kapitel 2, Teil I). Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Beratungsansätzen der Supervision, des Coachings und der Karriereberatung lassen sich als Prämierungen von einzelnen Faktoren der Basistriade auffassen und als Triadentrias systematisieren.

Von den rein theoretischen Auseinandersetzungen mit berufsbezogener Beratung unterscheidet sich dieses Buch durch die reiche empirische Basis und meine professionelle Kompetenz als Beraterin. Bei der Konzeptionalisierung meiner Form von Karriereberatung im zweiten Teil habe ich als Forscherin auch auf Datenmaterial zurückgreifen müssen, das ich als Beraterin selbst produziert habe. Dies entspricht nicht unbedingt dem klassischen Paradigma der empirischen Sozialforschung, war jedoch unvermeidlich. Da diese spezifische Form von Karriereberatung nicht in der Literatur beschrieben wird und bisher niemand außer mir nach diesem Konzept arbeitet, blieb nur selbstreferentielles Mastermodellierung. Seit zwei Jahren vermittele ich erfahrenen Coaches, Supervisoren und Personalentwicklern, die sich zu Karriereberatern weiterbilden wollen, das Triadische Konzept. Die Rückmeldungen zeigen, dass es praktikabel ist und zu erfolgreichen Beratungsverläufen führt.

Aus meiner Erfahrung wird die Balance zwischen den verschiedenen Seiten der Persönlichkeit durch Werte reguliert wird, die sich selbst nicht auf die Normen zurückführen lassen, die beispielsweise das Verhalten im Beruf, in der Familie usw. steuern. Aus diesem Grund hat die Auseinandersetzung mit den Grundannahmen und Werten für die Karriereberatung konstitutive Bedeutung. Diese Einsicht wird geteilt von Edgar Schein, der versucht diese Größen als Karriereanker zu beschreiben. David Bohm, der Begründer der Dialogtheorie, ermuntert dazu, Bewertungen zu suspendieren und uns beim Denken zu beobachten, um die Werte und Wertmaßstäbe zu erkennen, die unsere Wahrnehmung und unser Handeln steuern.

In der Beratung versuche ich den Klienten dieses vielseitige Persönlichkeitskonzept zu vermitteln, dem steht das monokausale Denken, die Suche nach einer Ursache entgegen. Ohne dass dieses kausale Denken grundsätzlich in Frage gestellt wird, ist vermutlich weder dieses Buch zu verstehen noch sind die angestrebten Ziele in der Karriereberatung oder in der Weiterbildung zu erreichen. Erforderlich wird ein Denken, das es erlaubt, die Persönlichkeit und die Karriereverläufe als das emergente Produkt konkurrierender und kooperierender Teilprozesse zu verstehen, und eben dies leistet das Neue Triadische Denken. Dieses Denken zu vermitteln ist sowohl Ziel der Beratungen, als auch meiner Weiterbildungsveranstaltungen und dieses Buches. Ich danke meinem Mann, Michael Giesecke, Kommunikations- und Medienwissenschaftler, mit dem ich seit vielen Jahren in einer Ehe- und Forschungsgemeinschaft lebe, für die gemeinsamen Erkundungen auf diesem Gebiet – und seine vielfältigen Anwendungen des Konzepts auf ganz anderen Gebieten, die häufig so fruchtbare Rückwirkungen auf meine Praxis besaßen und besitzen. Ich kann die Lektüre seiner triadischen Exkursionen ergänzend zu diesem Buch nur empfehlen, denn es enthält keine vollständige und in sich abgeschlossene Darstellung des Neuen Triadischen Denkens, sondern führt an verschiedenen Stellen problembezogen in Aspekte dieser Theorien ein. Eine systematische Darstellung des Neuen Triadischen Denkens findet sich bei Michael Giesecke 2007 („Die Entdeckung der kommunikativen Welt“), erkenntnistheoretische Grundlagen, Vorläufer, Beispiele und Forschungsanleitungen sind Teil einer im Aufbau befindlichen Datenbank: www.triadisches-denken.de

Der erste Teil des Buchs führt die triadischen Grundmodelle von Beratung, vom Beratungsklienten, von Karriere und des Beratungsprozesses ein. Der zweite Teil des Buches enthält die Darstellung des Triadischen Konzepts von Karriereberatung für Fach- und Führungskräfte und Selbstständige. Das beraterische Vorgehen, der Einsatz von Verfahren und praktische Beispiele werden ergänzt durch theoretische Modelle und gegenstandsrelevante wissenschaftliche Erkenntnisse. Lediglich ein kleiner Teil meiner empirischen Untersuchungen findet sich hier im Buch.

Für die Darstellung der Ergebnisse meiner Interviews zur karrieresteuernden Funktion von Werten habe ich mit meiner Website ein anderes Medium gewählt. Die Ergebnisse sind so umfangreich, daß sie nicht im Rahmen dieses Buchs präsentiert werden können. Dem Leser ermöglicht diese Form der Präsentation, eigenen Fragestellungen nachzugehen und beispielsweise danach zu forschen, was Menschen, die in herausragender Fachlichkeit oder in Selbstständigkeit und Unabhängigkeit einen hohen Wert sehen, dazu treibt, Stellen zu kündigen und wie sie am liebsten von Führungskräften geführt werden möchten. Man kann danach suchen, welche Werte typischerweise Personalentwickler im Vergleich zu selbstständigen Beratern in

ihren Karriereentscheidungen leiten und so fort. Für die Führungskräfteentwicklung und für die Betroffenen selbst ist eine relevante Frage, welche Werte sich am ehesten in Fachkarrieren und weniger in Projektkarrieren oder General Management Karrieren verwirklichen lassen. Diese Forschungsergebnisse sind sicher auch für diejenigen interessant, die sich mit ihrer eigenen Karriere und ihren Werten auseinandersetzen wollen, die Dokumenten sind in dieser Hinsicht ‚selbsterklärend.‘ Abbildungen, die hier nur in schwarz-weiß darstellbar sind, finden sich auf der Website in der Originalversion in Farbe (Abb. 9-13).

Die Website wird immer wieder mit neuen Dokumenten aufgefüllt werden, sie ist rascher auf den neuesten Stand zu bringen als eine Publikation. Einvernehmlich haben Verleger und Autorin entschieden, dass diese Website dem Open Source – Prinzip folgend, für alle frei zugänglich sein soll und in der Regie der Autorin bleibt. Der Zugriff ist nicht kostenpflichtig und nicht reglementiert. www.rappe-giesecke.de/publikationen/karriereberatung

Grundlage dieser Veröffentlichung und der Datenbank ist meine Habilitationsschrift mit dem Titel ‚Triadische Karriereberatung – Modelle und Programme der Beratung von Fach- und Führungskräften‘, die von der Fakultät für Bildungswissenschaft der Universität Innsbruck im Wintersemester 2007/8 angenommen wurde. Den Gutachterinnen Prof. Dr. Nando Belardi, Prof. Dr. Jörg Fengler, Prof. Dr. Jutta Menschik-Bendele und Prof. Dr. Joachim Sauer danke ich für ihre engagierte und respektvolle Auseinandersetzung mit dieser Arbeit und für ihre Hinweise, die ich in die Überarbeitung aufgenommen habe. Ganz besonders möchte ich mich bei Prof. Dr. Heidi Möller bedanken, die einen nicht unwesentlichen Beitrag zur Entscheidung, mich an dieses Projekt zu machen, hatte, die das Habilitationsverfahren als Dekanin der Fakultät eingeleitet und – nachdem sie den Ruf an die Universität Kassel auf eine Professur für Beratungslehre angenommen hatte – bis zum guten Ende begleitet hat.

Sensibel und präzise hat Dr. Rüdiger Rhein, vertraut mit Forschung und mit Beratung mein Manuskript redigiert, mein Dank dafür.

Die Evangelischen Fachhochschule Hannover, nunmehr Teil der staatlichen Fachhochschule Hannover, in der ich seit 1993 lehre, hat mich im Sommersemester 2004 für ein Forschungssemester von meiner Lehrverpflichtung freigestellt, um an diesem Konzept arbeiten zu können. Deren Zentrale Einrichtung für Weiterbildung hat mir die Möglichkeit gegeben, eine Weiterbildung in Karriereberatung für Beraterinnen und Personalentwicklerinnen zu konzipieren und anzubieten. Ich danke der Geschäftsführerin Marianne Zech dafür.

An dieser Stelle wird in Publikationen – so auch in dieser – dem Rechnung getragen, dass alle unsere Veröffentlichungen Produkte unserer Auseinandersetzung mit der Welt sind.

Danken möchte ich meinen Beratungsklienten, die sich mir anvertraut haben, für die Chance von ihnen zu lernen in welch vielfältiger Weise man Karrieren gestalten und erleben kann. Danken möchte ich all denen, die mich von meiner Pflicht zur Verschwiegenheit entbunden und es mir erlaubt haben, Datenmaterial aus der Beratung zu verwenden. Es fanden in diesem Kontext Gespräche statt, teilweise Jahre nach der Beratung, die mich sehr berührt haben.

Der Chronologie folgend danke ich den Teilnehmerinnen meiner Weiterbildungen in Supervision und Organisationsberatung, Management, Karriereberatung und der Coachingkurse von KEP, mit denen ich die Interviews zu Ihren Karrieren und Werten machen durfte, die in die Konzeptionalisierung des Programms Werteklä rung eingingen und in die Weiterentwicklung des Konzepts der Karriereanker von Edgar Schein mündeten. Die Teilnehmerinnen meiner ersten drei Weiterbildungskurse in Karriereberatung haben mein Konzept mit vielen Beiträgen aus ihrer Arbeit als Personalentwicklerinnen, Personalberaterinnen und freiberuflich arbeitenden Beraterinnen angereicht, durch kluge Nachfragen zur Präzisierung des Beratungskonzepts beigetragen und mit ihren ungeduldigen Nachfragen nach dem Veröffentlichungstermin meine Motivation für den Schlussspurt gefördert.

Zum Schluss einige Worte zu meiner von einzelnen Rezensenten als ‚männlich‘ bezeichneten Sprache. Nach Versuchen mit der strikten Anwendung von Formulierungen, die beide Geschlechter ansprechen, der Verwendung bloß weiblicher Formen, der Kreation neutraler Formulierungen, die sich wie bestes Beamtendeutsch lasen, der Schaffung von Wortungetümen mit ‚Innen‘, habe ich mich für diese Regelung entschieden: Wenn ich die Rolle oder Funktion meine, wie dies in weiten Passagen der Fall ist, bleibe ich bei der männlichen Form, wenn es um konkrete Personen geht, variiere ich. Sorry, es sind immer beide Geschlechter gemeint!