

Psychologische Beratung
in der Praxis



Herausgegeben von
Christoph Steinebach

Marc Schreiber

Wegweiser im Lebenslauf

Berufs-, Studien- und
Laufbahnberatung in der Praxis

Kohlhammer

Kohlhammer

Die Autoren

Prof. Dr. Marc Schreiber ist Professor für Laufbahn- und Personalpsychologie am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Als Berufs-, Studien- und Laufbahnberater berät er Privatpersonen und Unternehmen. Zudem arbeitet er als Dozent und Forscher mit den Schwerpunkten Laufbahn-, Beratungs- und Persönlichkeitspsychologie sowie Diagnostik.

Anita Glenck ist Laufbahn- und Personalpsychologin am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Sie ist verantwortlich für die strategische Führung des Zentrums für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, für welches sie zugleich als Beraterin und Dozentin tätig ist.

Marc Schreiber

Wegweiser im Lebenslauf

Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
in der Praxis

Unter Mitarbeit von Anita Glenck

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Pharmakologische Daten verändern sich ständig. Verlag und Autoren tragen dafür Sorge, dass alle gemachten Angaben dem derzeitigen Wissensstand entsprechen. Eine Haftung hierfür kann jedoch nicht übernommen werden. Es empfiehlt sich, die Angaben anhand des Beipackzettels und der entsprechenden Fachinformationen zu überprüfen. Aufgrund der Auswahl häufig angewendeter Arzneimittel besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2020

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-032041-3

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-032042-0

epub: ISBN 978-3-17-032043-7

mobi: ISBN 978-3-17-032044-4

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
AIST	Allgemeiner Interessen-Struktur-Test
BA	Bundesagentur für Arbeit (Deutschland)
BBG	Berufsbildungsgesetz (Bundesgesetzes über die Berufsbildung der Schweizerischen Eidgenossenschaft)
BBV	Berufsbildungsverordnung (Verordnung über die Berufsbildung der Schweizerischen Eidgenossenschaft)
BIZ	Berufsinformationszentrum
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BSLB	Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
CCI	Career Construction Interview
CCT	Career Construction Theory
CMS	Career Management Skills
EC	Europäische Kommission
ELGPN	European Lifelong Guidance Policy Network
ESM	Experience Sampling Methode
ESS ERIC	European Social Survey European Research Infrastructure
EU	Europäische Union
FSP	Föderation Schweizer Psychologinnen und Psychologen
HdBA	Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (Deutschland)
HEXACO	Honesty-Humility (Ehrlichkeit-Bescheidenheit), Emotionality (Emotionalität), Extraversion (Extraversion), Agreeableness (Verträglichkeit vs. Ärger), Conscientiousness (Gewissenhaftigkeit), Openness to Experiences (Offenheit für Erfahrungen)
ICCDPP	International Centre for Career Development and Public Policy

IAP	Institut für Angewandte Psychologie
IAEVG	International Association for Educational and Vocational Guidance
ID	Identitätskarte
IPIP	International Personality Item Pool
I-S-T 2000 R	Interessen-Struktur-Test 2000 Revised
IVBB	Internationale Vereinigung für Bildungs- und Berufsberatung
KI	Künstliche Intelligenz
KO	Karriereorientierungen
LE.A.DE.R	LEarning And DEcision making Resources
LGK	Laufbahngestaltungskompetenzen
MAS	Master of Advanced Studies
MPZM	Motivprofil nach dem Zürcher Modell
NICE	Network for Innovation in Career Guidance & Counseling in Europe
NEO-PI-R	NEO Personality Inventory Revised
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
ORVIS	Oregon Vocational Interest Scale
PSI-Theorie	Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen
RIASEC	Realistic (praktisch-technisch), Investigative (beobachtend-forschend), Artistic (künstlerisch-sprachlich), Social (sozial), Enterprising (unternehmerisch) und Conventional (verwaltend)
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SDBB	Schweizerischen Dienstleistungszentrums Berufsbildung Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SVA	Sozialversicherungsanstalt
VR	Virtuelle Realität
WTT	Whole Trait Theory
ZFH	Zürcher Fachhochschule
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
ZMSM	Zürcher Modell der sozialen Motivation

Vorwort zur Buchreihe

Über Beratung lässt sich durchaus streiten. Was ist Beratung? Wann und unter welchen Bedingungen ist sie ein professionelles Angebot? Welchen Beitrag leisten einzelne Fachwissenschaften für ein besseres Verständnis von Beratung? Wann ist Beratung eher Coaching? Wie ist sie von Training oder Therapie abzugrenzen? Und welchen Beitrag kann die Psychologie als Wissenschaft leisten, um diese und ähnliche Fragen zu beantworten?

Die Fragen sind so komplex wie ihr Gegenstand – die Beratung – selbst. Diese Buchreihe vermittelt Wissen und Kompetenzen in der professionellen, auf psychologischen Theorien und Konzepten basierenden Beratung. Dabei wird Beratung als ein bevormundungsfreier Prozess verstanden, in dem Probleme der Ratsuchenden in ihrem Verhalten, Handeln und Erleben geklärt werden. Zur Klärung der anstehenden Fragen und zur Reflexion des Beratungsprozesses werden psychologische Theorien herangezogen. Professionelle Beratung findet in einem entsprechend ausgewiesenen und damit geschützten Setting statt. Im Dialog werden Informationen ausgetauscht, Bedingungen und Möglichkeiten reflektiert und Lösungsversuche begleitet. Im Transfer von fachwissenschaftlichen und subjektiven Theorien zeigt sich die professionelle Beratungskompetenz. Dabei kommt der kritischen Reflexion der eigenen Praxis zur Entwicklung der eigenen Kompetenzen wie auch der theoretischen Grundlagen eine besondere Bedeutung zu. Mit Blick auf die sehr unterschiedlichen Praxisfelder psychologischer Beratung sollen der Buchreihe als Ganzes eher allgemeine Theorien der Beratung zugrundeliegend. Allgemeine Theorien verweisen auf übergreifende Wirkfaktoren psychologischer Beratung und erleichtern eine Abgrenzung der Beratung von der Psychotherapie.

Damit werden (1) persönliche Kompetenzen der Beratenden, (2) die Fokussierung auf Ressourcen und (3) die Förderung einer optimalen Entwicklung in der jeweils individuellen Lebenswelt angesprochen. Konkretisiert wird dies in der Orientierung auf persönliche Bedürfnisse und Stärken der Ratsuchenden in ihren Lebenswelten, auf die Kompetenzen der Beratenden und die Stärken der Beratungssettings sowie auf das Anliegen einer nachhaltigen Resilienzförderung über das Beratungssystem.

Je nach Zielgruppe mit ihren unterschiedlichen Lebenswelten und Lebenslagen gewinnen unterschiedliche Beratungskonzepte an Bedeutung. Wenn es also in den verschiedenen Bänden dieser Reihe um unterschiedliche Zielgruppen (Jugendliche, Familien, Paare, Menschen im hohen Alter), unterschiedliche Orte (Schule, Hochschule, Unternehmen), unterschiedliche Anlässe (Migration, Erkrankung) und unterschiedliche Themenfelder (Mobilität und Verkehr, Sport) geht, dann haben wir einen weiten theoretischen Rahmen, der jeweils gegenstandsbezogen konkretisiert wird. Damit Details und Ganzes sich auch über die Buchreihe stimmig zusammenfügen, wird jeder einzelne Band von zwei Herausgebern betreut. So sichern die Mitglieder des Editorial Boards, dass sich in dem von ihnen betreuten Band Theorie und empirische Befunde eine wissenschaftsbasierte Praxis verdeutlichen.

Als »Editor in Chief« möchte ich allen Mitgliedern des Editorial Boards für ihre aktive Mitwirkung danken. Im Namen des ganzen Beirats danke ich den Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge zur Buchreihe. Sie ermöglichen einen differenzierten Blick auf Theorie und Praxis, auf Konzepte und Erfahrungen in ganz unterschiedlichen Feldern der Beratung.

Danken möchte ich Frau Annika Grupp, Verlag Kohlhammer, die mit großer Kompetenz und Tatkraft die Arbeit an der Buchreihe begleitet. Mein Dank gilt auch Frau Flurina Hefti, ZHAW Angewandte Psychologie, die als Lektorin und Redakteurin das Projekt unterstützt.

Beratung ist ein buntschillernder Begriff und damit schwer zu fassen. Es ist aber fachlich und ethisch unverzichtbar, professionelle Beratung von unprofessionellen Angeboten und von Alltagsgesprächen abzugrenzen. Dies kann nur gelingen, wenn die Beratungspraxis theoretisch und empirisch begründet ist. Mit diesem Anspruch wird jede Beschreibung

von Beratungspraxis anspruchsvoll. Wir sind aber sicher, dass jeder einzelne Band der Reihe Theorie und Praxis zielführend verbindet – ansprechend und gut nachvollziehbar. Damit stehen die Chancen gut, dass jeder Band eine Hilfe ist zur Orientierung in einem für sich anspruchsvollen und herausfordernden Beratungsfeld.

Christoph Steinebach, Zürich im Frühjahr 2020

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	5
Vorwort zur Buchreihe	7
Vorwort	17
Dank	20
1 Einleitung	23
1.1 Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung im Spannungsfeld zwischen Individuum und Arbeitswelt ...	23
1.2 Perspektive Individuum: Typische Herausforderungen von Klienten	24
1.3 Perspektive Arbeitswelt: Entwicklungen in der »neuen« Arbeitswelt	27
1.4 Perspektive Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB): Rolle der Beratenden	29
1.5 Was erwartet Sie beim Lesen des Buches?	32
Teil I Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) im Kontext der Arbeitswelt	
2 Wandel in der Arbeitswelt	37
2.1 Vier industrielle Revolutionen	37
2.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigung	40
2.3 Plattformbeschäftigung kann zu Disruption führen	43

3	Informationsquellen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)	47
3.1	Informationsquellen für die volkswirtschaftliche Allgemeinwetterlage	47
3.2	Informationsquellen für Berufe und Berufsbilder ..	49
3.3	Zum Umgang mit volkswirtschaftlichen Prognosen in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)	50
4	Berufsbild Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) heute und in Zukunft	53
 Teil II Psychologische Theorien für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)		
5	Zeitgeist der Persönlichkeitspsychologie	62
5.1	Realismus und Konstruktivismus als erkenntnistheoretische Paradigmen	63
5.2	Differentielle Psychologie – Merkmalsorientierte Forschung und individuumsorientierte Praxis am Beispiel der Intelligenz	66
5.3	Persönlichkeitspsychologie – Aktuelle Entwicklungen	70
5.4	Zwischenfazit und Ausblick	74
6	Zürcher Modell der sozialen Motivation (ZMSM)	76
6.1	Sicherheit, Erregung und Autonomie – die zentralen Motivkomponenten und deren Detektoren im Überblick	76
6.2	Sicherheits- und Erregungsmotiv und deren Detektoren	79
6.2.1	Sicherheits- und Erregungsmotiv	79
6.2.2	Funktionsweise der drei Detektoren Relevanz (REL), Vertrautheit/Familiarität (FAM) und Nähe/Distanz (DIST)	80
6.3	Autonomiemotiv und Erfolgs-Detektor	88

	6.3.1 Autonomiemotiv	88
	6.3.2 Funktionsweise des Erfolgs-Detektors	89
6.4	Copingstrategien bei Verhinderung der Erfüllung des Sollwertes	90
6.5	Fragebogen zur Erfassung des Motivprofils nach dem Zürcher Modell (MPZM)	91
7	Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie)	95
7.1	Die PSI-Theorie im Überblick	95
7.2	Ebene des Verhaltens (Motorik)	97
	7.2.1 Antagonismus zwischen Intentionsgedächtnis (IG) und Intuitiver Verhaltenssteuerung (IVS)	97
	7.2.2 Positive Emotionen unterstützen die IVS	98
	7.2.3 Methode »Pendelübung«	98
7.3	Ebene des Erlebens (Sensorik)	100
	7.3.1 Antagonismus zwischen Extensionsgedächtnis (EG) und Objekterkennungssystem (OES) ...	100
	7.3.2 Negative Emotionen unterstützen das OES ..	102
7.4	Rechte und linke Hirnhemisphäre – Weshalb tut Bewegung gut?	107
7.5	Zielumsetzung (Verhalten) und Selbstwachstum (Erleben) bedürfen jeweils beider Hemisphären	111
 Teil III Paradigmen der Berufs-, Studien- und Laufbahn- beratung (BSLB)		
8	Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) – sechs Beratungsansätze	121
9	Kommunikation – Vier Seiten einer Nachricht	125
10	Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) – drei Paradigmen	128

11	Paradigma der Passung	132
11.1	Arbeiten 2.0 und das Selbst als Objekt	132
11.2	Eigenschaftsansatz und HEXACO-Modell der Persönlichkeit	134
12	Paradigma des lebenslangen Lernens	139
12.1	Arbeiten 3.0 und das Selbst als Subjekt	139
12.2	ORVIS-Modell der Berufsinteressen	142
13	Paradigma des Life-Designs	147
13.1	Arbeiten 4.0 und das Selbst als Projekt	147
13.2	Career Construction Theory (CCT)	149
13.2.1	Die Career Construction Theory (CCT) im Überblick	149
13.2.2	Konstruktion – Career Construction Interview (CCI)	151
13.2.3	Dekonstruktion und Rekonstruktion – Identitätskarte (ID)	153
13.2.4	Ko-Konstruktion – Ressourcenbilder	157
13.3	Bezug zur PSI-Theorie	165
14	Wirksame Beratung unter Berücksichtigung der drei Paradigmen	167
14.1	Vielseitige Kompetenzfelder für Beratende	167
14.2	Methode Entwicklungslinie und Kompetenzen- bilanzierung	168
15	Laufbahnberatung im Organisationskontext	175
15.1	Laufbahnen und Organisationsformen im Kontext von Arbeiten 3.0 und Arbeiten 4.0	175
15.2	Rahmen einer individualisierten Laufbahn- und Personalentwicklung	178

Teil IV Beratungskonzept und Einsatz von Fragebogen und Tests

16	Beratungskonzept	187
16.1	Ebenen eines Beratungskonzeptes	187
16.2	Beratungsgrundhaltung	190
16.3	Qualitäts- und Erfolgskriterien	195
16.4	Beratungsarchitektur und -methoden	199
16.5	Struktur eines Beratungsgesprächs	205
17	Distanzberatung	211
18	Einsatz von Fragebogen und Tests als Kernkompetenz der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) ...	216
18.1	Diagnostikkompetenz als Teil des Qualifikationsprofils Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)	216
18.2	Fragebogen oder Test?	217
18.3	Wissenschaftlichkeit des Fragebogens oder Tests ...	218
18.4	Vertrauensintervalle	219
18.5	Normierung	221
	18.5.1 Interindividuelle und intraindividuelle Perspektive	221
	18.5.2 Die Perspektive spielt eine Rolle	223
	18.5.3 Skalierung als wichtige Voraussetzung für die interindividuelle Normierung	224
18.6	Gestaltung des diagnostischen Prozesses	226
	18.6.1 Bestimmen der zu untersuchenden Dimensionen	226
	18.6.2 Einsatz von Interessensfragebogen	227
	18.6.3 Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen	231
	18.6.4 Einsatz von Intelligenztests	235
18.7	Fazit Einsatz von Fragebogen und Tests	239

19	Zusammenfassende Betrachtung	241
	Literatur	243
	Stichwortverzeichnis	263

Vorwort

Mit dem vorliegenden Buchprojekt bin ich 2015 gestartet. Es umfasst ausgewählte Theorien aus der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie sowie Ansätze aus der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB), die mich in meiner praktischen Tätigkeit als Berater leiten und unterstützen. Darüber hinaus werde ich im vorliegenden Buch den Fokus auch auf die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt und die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung richten. Diese findet im Kontext zwischen Individuum und Organisations- oder Arbeitswelt statt und orientiert sich deshalb sinnvollerweise an beiden Kontexten.

In meiner Tätigkeit als Berater, Dozent und Forscher im Bereich der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung sind wesentliche Impulse in Form von Unklarheiten, Irritationen oder Fragen und daraus entstandene Erkenntnisse der Beratungspraxis entsprungen. Aus diesem Grund soll der Praxisfokus auch als Leitfaden für das gesamte Buch dienen. Er wird mit verschiedenen ausführlichen Praxisbeispielen von Klienten (deren Namen und Kontext ich aus Gründen der Vertraulichkeit geändert habe) unterstrichen. Die nicht immer konfliktfreie Auseinandersetzung zwischen Theorie und Praxis hat mich persönlich nachhaltig geprägt: In meiner Ausbildung stark wissenschaftlich ausgerichtet fühle ich mich als Berater den konkreten Fragestellungen aus der Praxis ebenso verpflichtet. Wohl wissend, dass sich die beiden Pole sehr gewinnbringend ergänzen, hat mich in den letzten Jahren der aus meiner Sicht einseitige Fokus der wissenschaftlichen Forschung auf allgemeingültige Phänomene (in der Psychologie wie auch in den Wirtschaftswissenschaften) stark umgetrieben. In Anlehnung an Stern (1911) kann die für die Praxis ungünstige Schiefelage wie folgt beschrieben werden: Während in

der persönlichkeitspsychologischen Forschung vorwiegend Merkmale beforscht werden, hat man es in der psychologischen Praxis mit einzigartigen Individuen zu tun. Meine kritische Haltung dazu werde ich im Kapitel Zeitgeist der Persönlichkeitspsychologie (► Kap. 5) zum Ausdruck bringen und erläutern.

Das IAP Institut für Angewandte Psychologie – seit über 10 Jahren mein Arbeitgeber – ist das Beratungs- und Weiterbildungsinstitut innerhalb des Departements Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Dienstleistungen und Weiterbildung müssen im Fachhochschulkontext kostendeckend und zu Marktpreisen angeboten werden. Als Teil eines Hochschulinstitutes stellt für uns die Wissenschaftlichkeit ein zentraler Pfeiler unserer Arbeit dar. Im Rahmen der Dienstleistungs- und Weiterbildungsangebote transferieren wir zum einen wissenschaftliche Erkenntnisse und Theorien in die Praxis und zum anderen bringen wir zentrale Fragen aus der Praxis im Rahmen von angewandten Forschungsprojekten wieder in den wissenschaftlichen Diskurs innerhalb der Angewandten Psychologie ein.

Im Zentrum Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung stellen wir dies durch ein Team von Beratenden mit einem Masterabschluss in Psychologie und einer Zusatzqualifikation in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung sicher. Alle Mitarbeitenden erfüllen das Qualifikationsprofil Berufs-, Studien- und Laufbahnberater/in des Staatssekretariates für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI, 2011). Neben dem Dienstleistungsangebot in den Bereichen Berufs- und Studienberatung, Laufbahnberatung für Privatpersonen und Organisationen sowie Outplacementberatung bieten wir im Zentrum mit dem MAS ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung eine Weiterbildung für zukünftige Beraterinnen. Im MAS erwerben die Teilnehmenden die Handlungskompetenzen des oben erwähnten Qualifikationsprofils Berufs-, Studien- und Laufbahnberater/in. Der MAS ist vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) akkreditiert und die Absolventinnen sind berechtigt, den Titel diplomierte Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin zu tragen.

Im Rahmen des MAS ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung leiten wir die Teilnehmenden an, ein eigenes Beratungskonzept zu entwickeln. Dabei stellen die wissenschaftlichen Grundlagen, aus der

Psychologie und anderen Disziplinen einen zentralen Pfeiler dar. Die Auswahl und Integration der zentralen Konzepte für das individuelle Beratungskonzept erfolgt jedoch subjektiv und ist Ausdruck der individuellen Haltung und Prägung der Teilnehmenden. Genauso basiert auch die Auswahl der in diesem Buch präsentierten Ansätze und Gedanken auf meiner individuellen Haltung und Prägung. Dadurch erhält das Buch eine persönliche und subjektive Note, die ich an einigen Stellen mit der Verwendung der Ich-Form unterstreichen möchte. Mit dem Ziel einer möglichst gendergerechten Sprache wird im vorliegenden Buch abwechselnd die weibliche und männliche Form verwendet.

Dank

Mein Dank gilt den Teilnehmenden meiner Kurse am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Studierenden der Psychologie, angehenden Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterinnen sowie mit HR Fachpersonen hat es mir ermöglicht, die im vorliegenden Buch enthaltenen Theorien und Ansätze zu reflektieren und dabei systematisch Erkenntnisse für die Praxis der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) zu extrahieren. Zentral war für mich auch die kontinuierliche Prüfung der Praxistauglichkeit in der Beratung mit meinen Klientinnen. Als Berufs-, Studien- und Laufbahnberater habe ich von deren Feedback enorm profitiert.

Essenziell für mich ist auch die permanente Auseinandersetzung und konstruktive Prüfung mit meinen Kolleginnen und Kollegen im Zentrum für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung am IAP und anderen Personen am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW. Dazu zählen auch die zahlreichen Praktikantinnen. Insbesondere möchte ich mich bei Ida Mueller bedanken für die hilfreiche Mitarbeit bei der Quellensuche und -verarbeitung.

Speziell freut es mich, dass Anita Glenck als Studienleiterin des »CAS Diagnostik und Beratung in der Arbeitswelt« am IAP Institut für Angewandte Psychologie die Beiträge zur Methode der Entwicklungslinie und Kompetenzenbilanzierung, zur Gestaltung des diagnostischen Prozesses sowie zur Distanzberatung verfasst hat. Mit ihrer Expertise zum Thema sowie der langjährigen Beratungserfahrung verleiht sie dem Buchprojekt eine noch breitere und fundiertere Perspektive.

Nebst meinem beruflichen Umfeld hat auch mein privates Umfeld unendlich viel dazu beigetragen, mich selbst immer wieder anhand der

erwähnten Theorien und Ansätze zu hinterfragen und reflektieren – eine weitere Prüfung auf Praxistauglichkeit, für die ich mich ganz herzlich bedanken möchte!

Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Prof. Dr. Christoph Steinebach, dem Herausgeber der Serie. Er hat es mir ermöglicht, das vorliegende Buch umzusetzen und nach der ersten Einreichung auch zahlreiche wertvolle und fundierte Rückmeldungen für die Überarbeitung gegeben. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei Dr. Miriam Hansen für ihr differenziertes Feedback sowie bei Frau Annika Grupp, die mir seitens des Verlags jederzeit unterstützend zur Seite gestanden ist. Last, but not least möchte ich mich bei Flurina Hefti ganz herzlich für das äußerst sorgfältige und kompetente Lektorieren des Manuskriptes bedanken.

1 Einleitung

1.1 Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung im Spannungsfeld zwischen Individuum und Arbeitswelt

Die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) findet im Spannungsfeld zwischen Individuum und Arbeitswelt statt und bezieht sinnvollerweise auch andere Lebensbereiche wie Familie und Freizeit/Hobbys ein. Das vorliegende Buch soll Beratende inspirieren, Laufbahntwicklungsprozesse zu begleiten, sei dies als Berufs-, Studien- und Laufbahnberatende, in der Berufsorientierung, oder auch unter einem anderen Label (z. B. Job- oder Laufbahncoach). Ziel ist es, Beratende anzuregen, die beschriebenen Ansätze und Theorien mit ihren Klientinnen auszuprobieren und anzuwenden.

Anhand des folgenden Praxisbeispiels von Herrn Meierhofer sollen zu Beginn des Buches die Aspekte herausgearbeitet werden, die für die BSLB von Relevanz sind und im vorliegenden Buch adressiert werden. Dabei werden folgende Perspektiven unterschieden:

1. Perspektive Individuum: Welches sind typische Herausforderungen der Klienten?
2. Perspektive Arbeitswelt: Wie gestaltet und entwickelt sich die »neue« Arbeitswelt?
3. Perspektive BSLB: Welche Rolle können/sollen die Beratenden übernehmen?

1.2 Perspektive Individuum: Typische Herausforderungen von Klienten

Praxisbeispiel – Herr Meierhofer (40 Jahre; »ja, aber«)

Herr Meierhofer ist knapp 40 Jahre alt, verheiratet und Vater zweier Söhne. Seine aktuelle Position als interner Controller einer mittelgroßen Organisation stellt ihn überhaupt nicht zufrieden. Er kommt in die Laufbahnberatung mit dem Anliegen, seine neuen beruflichen Ideen mit seinen Stärken, Interessen und Werten abzugleichen und seine berufliche Entwicklung zu konkretisieren. Vor der Beratung möchte Herr Meierhofer ein Vorgespräch, in welchem ich ihm den Ablauf einer Laufbahnberatung aufzeige und in welcher Rolle ich mich dabei als Berater sehe. Ich stelle ihm den Ablauf einer Beratung so vor, dass es in einem ersten Schritt darum geht, den roten Faden der bisherigen Laufbahn, respektive des bisherigen Lebens zu identifizieren: Mit Blick auf meine Bedürfnisse, Eigenschaften, Werte, Interessen und Motive stellt sich die Frage, was mich ausmacht, wer ich bin? In einem zweiten Schritt geht es darum, den roten Faden weiter zu spinnen und ein berufliches Zielbild im Sinne einer beruflichen Funktion, Rolle oder des beruflichen Umfeldes zu entwickeln. In der Folge sollen konkrete Schritte in Richtung Zielbild in die Wege geleitet werden. Meine Haltung gegenüber der Beratung schildere ich ihm wie folgt: Ich sehe mich als Prozessbegleiter, der Fragen stellt und verantwortlich ist für den Ablauf der Beratung. Den Klienten sehe ich in der Verantwortung, wenn es darum geht, die Fragen zu beantworten und den roten Faden zu bestimmen. Dazu gehört auch das Generieren von konkreten Berufs- und Laufbahnideen. Mit der Bezeichnung *Klient* soll im Gegensatz zu anderen Bezeichnungen wie *Ratsuchender* oder *Kundin* zum Ausdruck gebracht werden, dass die Klientinnen und Klienten als »aktive« Teilnehmende in den Beratungsprozess eingebunden werden.

Herr Meierhofer hat seine bisherige Laufbahnentwicklung auf der Basis eines klar identifizierbaren roten Fadens sowie unter geschicktem Einbezug von Intuition und Kalkül getroffen: Er hat die KV-Leh-

re bei einem Familienunternehmen gemacht und in der Folge bewusst eine sichere Anstellung in der öffentlichen Hand gesucht. Parallel dazu hat er das Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre absolviert. Das Studium hat ihm die nötige Herausforderung gegeben sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten eröffnet. In der Folge war er als externer Berater bei einem großen Beratungsunternehmen, wo für ihn insbesondere das Prestige und der Lohn wichtig waren. Schließlich hat er in die Funktion als interner Controller bei einer mittelgroßen Organisation gewechselt, weil er dort weniger lange Arbeitstage sowie weniger wechselnde Ansprechpersonen erwartet hatte. Als interner Controller wird er gemäß eigenen Aussagen aber eher als notwendiges Übel und weniger als interner Sparringpartner betrachtet. Herr Meierhofer stellt deshalb die Sinnhaftigkeit seiner Arbeit in Frage. Zudem machen ihm die vielen unterschiedlichen Ansprechpartner und Prozesse in den verschiedenen Abteilungen der Organisation sowie das ständige Suchen nach Fehlern, welches seine Funktion als interner Controller mit sich bringt, zu schaffen. Hinzu kommt, dass er sich in seiner Funktion und Rolle auch nicht immer als kompetent erlebt.

Herr Meierhofer hat die Arbeitswelt in seiner Laufbahn systematisch exploriert. So weiß er zum Zeitpunkt der Beratung auch relativ genau, was er gut kann, was ihn interessiert und was für ihn wichtig ist. Vor der Beratung hat er auch bereits verschiedene Abklärungen getroffen und konkrete Ideen generiert und überprüft. Eigentlich möchte er Berufsfachschullehrer werden, weil er in diesem für ihn sinnvollen Beruf seine breite Fachexpertise weitergeben kann und er zudem gerne mit Jugendlichen arbeitet.

In die Beratung kommt er, weil er mit seiner letzten Entscheidung, dem Wechsel vom externen Berater in die Funktion des internen Controllers unzufrieden ist. Er hat diese Entscheidung gemäß eigenen Aussagen getroffen, obwohl er bereits während des Bewerbungsprozesses »gespürt« hat, dass ihm das neue Umfeld nicht entspricht. Demzufolge betrachtet er die damalige Entscheidung als Misserfolg und er möchte den nächsten beruflichen Schritt deshalb mit professioneller Unterstützung angehen.

Herr Meierhofer strebt danach, die Anstellung als interner Controller für etwas Spannenderes und Sinnvolleres zu aufzugeben. Im Beratungsprozess zeigt sich, dass er – eine (selbst-)kritische Person mit vielseitigen Interessen – im aktuellen Entscheidungsprozess mit angezogener Handbremse agiert: Bei jeder auch noch so vielversprechenden und zu seinem roten Faden passenden Option taucht immer wieder ein »ja, aber« auf. Entscheidet er sich für den Berufsfachschullehrer, so geht die Entscheidung wegen der nötigen Weiterbildung und den unsicheren Berufsaussichten auf eine 100% Anstellung mit einer finanziellen Unsicherheit einher. Er müsste sich also auf einen unsicheren Weg des beruflichen Explorierens einlassen. Dazu ist Herr Meierhofer (noch) nicht bereit. Dies, obwohl er in seiner bisherigen Laufbahn gerade durch fortlaufendes Explorieren sehr erfolgreich gewesen ist und sich daraus auch immer wieder neue Chancen ergeben haben.

Im Beratungsprozess wird für Herrn Meierhofer klar, dass er zwar auf dem richtigen Weg ist, dass aber weitere Abklärungen nötig sind, bevor er sich definitiv entscheiden kann. Das bedeutet für ihn, Gespräche über die beruflichen Aussichten als Berufsfachschullehrer mit einer Schule und mit Lehrpersonen zu führen und auch Schnuppertage zu machen. Obwohl Herr Meierhofer im Verlauf seiner Laufbahn immer wieder auf seine Intuition zählen konnte und er auch bei seiner letzten Entscheidung intuitiv wusste, dass er als interner Controller in dem Umfeld nicht glücklich werden wird, möchte er bei der anstehenden Entscheidung die Intuition explizit ausschließen und die Entscheidung mit Hilfe rationaler Überlegungen und Abklärungen »absichern«.

Die Beratung von Herrn Meierhofer illustriert die Herausforderung zahlreicher Klientinnen der BSLB in der heutigen Arbeitswelt. Sie kann wie folgt charakterisiert werden: Einerseits sind sie unzufrieden mit ihrer aktuellen beruflichen Situation. Andererseits steht einer Veränderung ein »aber« im Weg. Klienten wie Herr Meierhofer erleben ihre aktuelle berufliche Situation als ambivalent. Sie sind zwar latent unzufrieden, schaffen es aber dennoch nicht, sich beruflich zu verändern.