

Rosina M. Gasteiger



PRAXIS DER
PERSONAL-
PSYCHOLOGIE

Laufbahnentwicklung und -beratung

mit Arbeitsmaterialien
und Fallbeispielen

Laufbahnentwicklung und -beratung

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 29

Laufbahnentwicklung und -beratung
von Dr. Rosina M. Gasteiger

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Laufbahnentwicklung und - beratung

Berufliche Entwicklung begleiten und fördern

von
Rosina M. Gasteiger

unter Mitarbeit von
Philipp Rathjen

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

Dr. Rosina M. Gasteiger, geb. 1975. 1996–2002 Studium der Psychologie und 2006 Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität München. 2003–2006 Forschungs- und Lehrtätigkeit u.a. an der Ludwig-Maximilians-Universität München. 2006–2007 durch ein Stipendium geförderter Forschungsaufenthalt an der University of Amsterdam Business School. Seit 2007 Tätigkeiten in der Organisationsberatung, im Bereich der internationalen Führungskräfte- und Teamentwicklung, Gestaltung von Veränderungsprozessen sowie im Laufbahncoaching. Forschungsinteressen: Laufbahnentwicklung und -beratung, Führung (im Kontext von Veränderungsprozessen) und Organisationsentwicklung.

Wichtiger Hinweis: Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für Ben Luca

© 2014 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Boston
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz • Helsinki
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © Marco2811 – Fotolia.com
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: EPUB

EPUB-ISBN 978-3-8444-2086-9

eBook-Herstellung und Auslieferung:
Brockhaus Commission, Kornwestheim
www.brocom.de

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1 Laufbahnentwicklung und -beratung

- 1.1 Berufliche Laufbahnen im Wandel
- 1.2 Definition und Abgrenzung zentraler Begriffe
 - 1.2.1 Berufliche Laufbahnentwicklung
 - 1.2.2 Berufliche Laufbahnberatung
- 1.3 Bedeutung für das Personalmanagement und betrieblicher Nutzen
- 1.4 Weitere Ziele

2 Modelle

- 2.1 Theorien zur Berufswahl und Laufbahnentwicklung
 - 2.1.1 Passungsbezogene Ansätze
 - 2.1.2 Entwicklungsbezogene Ansätze
 - 2.1.3 Entscheidungstheoretische Ansätze
 - 2.1.4 Organisationale Laufbahnansätze
 - 2.1.5 Ansätze zur beruflichen Entwicklung im postorganisationalen Umfeld
- 2.2 Theoretischer Rahmen der Laufbahnberatung
 - 2.2.1 Passungsbezogene Laufbahnberatung
 - 2.2.2 Entwicklungsbezogene Laufbahnberatung
 - 2.2.3 Klientenzentrierte Laufbahnberatung
 - 2.2.4 Konstruktivistische Laufbahnberatung und „Life-designing“
 - 2.2.5 Lerntheoretisch fundierte Laufbahnberatung
 - 2.2.6 Kognitiv-verhaltensorientierte Laufbahnberatung
 - 2.2.7 Lösungs- und ressourcenorientierte Laufbahnberatung
 - 2.2.8 Schlussfolgerungen für die Laufbahnberatung

3 Analyse und Maßnahmenempfehlungen

- 3.1 Entscheidungskriterien und Qualitätsstandards

3.2 Kompetenzanforderungen an Laufbahnberater

4 Vorgehen

4.1 Prozess der Laufbahnberatung

4.2 Assessment-Verfahren

4.2.1 Reflexion von Erfahrungen und Identifikation von (Lebens-)Themen

4.2.2 Grafische Methoden und schriftliche Porträts

4.2.3 Kartensortieraufgaben

4.2.4 Checklisten und Ratingskalen

4.2.5 Psychometrische Testverfahren

4.3 Laufbahnbezogene Informationen

4.4 Weitere Interventionsmethoden

5 Fallbeispiele aus der Praxis

5.1 Beispiel 1: Bundesagentur für Arbeit

5.2 Beispiel 2: Kienbaum Consultants International GmbH

5.3 Beispiel 3: Coach.net

5.4 Beispiel 4: The Career Innovation Company

5.5 Beispiel 5: Deloitte

6 Literaturempfehlungen

7 Literatur

Karten:

Checkliste für Ratsuchende zur Auswahl eines qualifizierten Laufbahnberaters

Phasen der Laufbahnberatung nach dem RISE-Modell

Leitfaden zu effektiven Entwicklungsgesprächen im beruflichen Kontext

1 Laufbahnentwicklung und -beratung

Die berufliche Tätigkeit ist für viele Menschen mehr als lediglich Arbeit. Sie ist Teil unserer Identität und beeinflusst unsere Lebensqualität. Menschen wechseln ihren Job - aus eigenem Antrieb oder unfreiwillig - immer häufiger mehrmals im Leben. Erwerbstätige arbeiten zunehmend in zeitlich befristeten Projekten, wechselnden Teams sowie für diverse Arbeitgeber und sind dabei verstärkt gefordert, ihre berufliche Entwicklung selbst „in die Hand zu nehmen“. Während die einen danach streben, „ausgetretene“ berufliche Bahnen zu verlassen, ihrer Berufung zu folgen oder einfach der eigenen Entwicklung neuen Schwung zu verleihen, sind andere von den stetig wachsenden Anforderungen und den rapiden Veränderungen im Berufsleben, mit denen es Schritt zu halten gilt, überwältigt. Die gegenwärtigen Entwicklungen in der Arbeitswelt und die damit verbundenen Anforderungen an Arbeitnehmer machen eine aktive Auseinandersetzung mit dem individuellen beruflichen Werdegang unerlässlich. In diesem Zusammenhang wächst der Bedarf an professioneller Unterstützung, die Menschen befähigt, ihre Entwicklung in allen Phasen des Berufslebens bewusst zu gestalten.

Bedarf an zukunftsfähigen Laufbahnmodellen

Aufgrund des erhöhten Wettbewerbs am internationalen Markt sind viele Unternehmen gefordert, sich „schlanker“ aufzustellen. Zahlreiche Organisationen haben in den vergangenen zwei Jahrzehnten unter hohem ökonomischem Druck Hierarchien abgebaut sowie ihre Stammbesetzung reduziert und durch zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse Flexibilität geschaffen. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen Arbeitgeber zugleich sicherstellen, über engagierte

Mitarbeiter¹ mit den jeweils benötigten Kompetenzen zu verfügen, und zwar auf eine Weise, die betriebswirtschaftlichen Aspekten Rechnung trägt. Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte werden in vielen westlichen Industrienationen angesichts der demografischen Entwicklung jedoch immer knapper und damit begehrter. Vor diesem Hintergrund wird „Talent Management“ derzeit zum Leitbegriff für die moderne Personalarbeit. Unternehmen sind gefordert, Potenzialträger zum einen möglichst frühzeitig zu identifizieren und für sich zu gewinnen und zum anderen ihre Leistungsfähigkeit auszuschöpfen, um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Zugleich gilt es, kompetenten Mitarbeitern trotz wirtschaftlicher Instabilität und flacheren Hierarchien Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, um sie längerfristig an das Unternehmen zu binden. Wie aber können zukunftsfähige Laufbahnmodelle aussehen, wenn die Rahmenbedingungen für einen kontinuierlichen Aufstieg von Mitarbeitern innerhalb einer Organisation nicht mehr gegeben sind?

Laufbahnen aus Sicht der Person und Organisation

Der Fokus in Theorie und Praxis lag bislang überwiegend auf der Berufswahl und Studienwahl sowie Entscheidungen, die zu Beginn des Berufslebens anstehen, während Herausforderungen im mittleren oder späteren Erwerbsleben vernachlässigt wurden. In diesem Buch soll sowohl der Perspektive von (künftig) erwerbstätigen Personen als auch von Arbeitgebern Rechnung getragen werden. Unter Berücksichtigung aktueller Trends werden berufliche Laufbahnen aus ganzheitlicher Perspektive näher beleuchtet und konkrete, zeitgemäße Ansätze und Methoden der Laufbahnentwicklung und -beratung vorgestellt.

1.1 Berufliche Laufbahnen im Wandel

Die Wettbewerbssituation von Unternehmen hat sich seit den 1990er Jahren immer weiter verschärft. Firmen sehen sich mit verstärktem Kostendruck, kürzeren Produktlebenszyklen und dem potenziellen Verlust von Marktanteilen und Kunden konfrontiert. Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, müssen Organisationen in der Lage sein, sich verändernde Umweltbedingungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu adressieren. Betriebliche Umstrukturierungen und die vermehrte Konzentration auf Kernkompetenzen gehen dabei meist mit dem Abbau von hierarchischen Strukturen und damit geringeren Aufstiegschancen für Beschäftigte innerhalb der Organisation einher.

Berufliche Laufbahnen werden flexibler

Während sich berufliche Laufbahnen traditionell kontinuierlich im Sinn eines hierarchischen Aufstiegs (meist bis zu einem bestimmten Plateau) entwickelten, sind Berufsverläufe gegenwärtig wesentlich weniger vorhersehbar. Im Zuge der Flexibilisierung wird die Anzahl der fest angestellten, vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter in Organisationen immer weiter reduziert. Neuere Beschäftigungsformen, wie z.B. die sogenannte „Ich-AG“, lösen die unselbstständige Erwerbsarbeit in Organisationen teilweise ab. Die deutschen Arbeitsmarktzahlen der vergangenen Jahre zeigen, dass der Anteil angestellter Vollzeitbeschäftigter zugunsten von Teilzeiterwerbsformen abnimmt, die häufig auf befristeten Verträgen basieren. Infolgedessen ist auch der „psychologische Vertrag“, d.h. die gegenseitig wahrgenommenen Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitgebern und -nehmern, die über den juristischen Arbeitsvertrag hinausgehen, in

Veränderung begriffen (vgl. Rousseau, 1995, für einen Überblick siehe Raeder & Grote, 2012). Während die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit sinkt, steigen die Anforderungen an die Qualifikationen, Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Arbeitnehmer. Statt Loyalität wird der Tauschcharakter – Entlohnung für Leistung – stärker betont. Zugleich nimmt die Bereitschaft insbesondere von qualifizierten Arbeitskräften, den Arbeitgeber zu wechseln, zu. In [Tabelle 1](#) werden herkömmliche Laufbahnen von Erwerbstätigen in Organisationen den tendenziellen Merkmalen neuerer Laufbahnformen gegenübergestellt.

Tabelle 1:

Vergleich von Merkmalen traditioneller und zeitgenössischer Laufbahnen

Aspekt	Traditionelle Laufbahnen	Neuere Laufbahnen
Berufs- bzw. Arbeitsplatzwahl	I. d. R. einmal zu Beginn der beruflichen Laufbahn	Mehrmals im Verlauf des Erwerbslebens
Ausrichtung der Laufbahn	Vertikal	Multidirektional
Arbeitsbeziehung	Arbeitsplatzsicherheit für Loyalität	Entlohnung für Leistung und Flexibilität
Hauptverantwortung für die berufliche Laufbahn	Organisation	Person
Kriterien für beruflichen Aufstieg	Beschäftigungsdauer, Leistung	Leistung, Qualifikationen bzw. Kompetenzen
Zentrale Fähigkeiten	Fachwissen („Know-how“)	Beschäftigungsfähigkeit („Learn how“)
Personalentwicklung	Formale Programme	Kontinuierlich, on-the-job, ad hoc
Grundeinstellung	Organisationale Verbundenheit	Professionelles Commitment

1.2 Definition und Abgrenzung zentraler Begriffe

1.2.1 Berufliche Laufbahnentwicklung Berufliche Laufbahnentwicklung

Zum Thema *berufliche Laufbahn* bzw. *Karriere* liegt eine Vielzahl von Beiträgen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen vor (für einen Überblick siehe Gasteiger, 2007). Der Fokus in der soziologischen und psychologischen Forschung liegt vor allem auf Prozessen der Berufs- und Stellenwahl (z.B. Brown & Associates, 2002) sowie auf Typologien und Modellen zu Laufbahnphasen und -stufen (z.B. von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005). In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die Thematik meist dem Personalmanagement bzw. der Personalentwicklung zugeordnet. Dabei steht vorwiegend die *Laufbahnplanung* und *-entwicklung* von Fach- und Führungskräften im Mittelpunkt des Interesses (z.B. Berthel & Becker, 2010). Die Relevanz von laufbahnbezogenen Perspektiven wird hier vor allem als Bestandteil von betrieblichen Anreizsystemen thematisiert.

Begriffsbestimmung „Laufbahn“ versus „Karriere“

Im deutschen Sprachgebrauch werden die Begriffe *Laufbahn* und *Karriere* häufig synonym für die Bezeichnung einer geregelten beruflichen Entwicklung auf ein bestimmtes Ziel hin verwendet (vgl. Moser, 2004). Dabei wird mit dem Begriff *Karriere* überwiegend „beruflicher Erfolg“ im Sinn einer raschen Folge von ranghierarchischen Aufwärtsbewegungen bei entsprechender Qualifikation assoziiert (vgl. Spiesshofer, 1991). Diese weit verbreitete Einschränkung des Karrierebegriffs auf den vertikalen Aufstieg einer Person in der Organisationshierarchie („Kaminkarriere“) und der damit verknüpften finanziellen

Vergütung erweist sich vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Entwicklungen in der Arbeitswelt als wenig zweckmäßig.

Im Unterschied zum deutschen Sprachgebrauch von *Karriere* ist der angloamerikanische Begriff *career* wesentlich neutraler und umfassender zu interpretieren. *Career* wird nicht notwendigerweise mit einem Ergebnis assoziiert und ist, je nach Kontext, vielmehr mit „*Laufbahn-*“ oder „*Berufsentwicklung*“ zu übersetzen. Dementsprechend wird Laufbahnentwicklung (*career development*) in Anlehnung an Super (1980) als Abfolge von Positionen definiert, die eine Person im Laufe ihres Lebens innehat. Mit dieser Begriffsbestimmung wird weder die Qualität noch die Richtung der beruflichen Entwicklung einer Person einer Bewertung unterzogen.

Berufliche Laufbahnentwicklung bezeichnet die sich über die Zeit hinweg entwickelnde Abfolge von arbeitsbezogenen Erfahrungen, Aktivitäten, Rollen und Positionen einer Person. Laufbahnentwicklung ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, bei dem eine Person langfristig ihre individuellen Potenziale zur Wirkung bringt.

Bei der *Laufbahnentwicklung* handelt es sich um einen fortwährenden, mehr oder weniger geplanten Prozess, der alle berufsbezogenen Erfahrungen einer Person beinhaltet und auf das Erreichen von persönlichen Arbeits- und Lebenszielen ausgerichtet ist. „Entwicklung“ bezieht sich hierbei auf die kontinuierliche Aneignung und Anwendung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen – unabhängig von einem bestimmten Job, Karriereweg oder Unternehmen. Laufbahnentwicklung ist nicht auf das Durchlaufen institutioneller Laufbahnpfade beschränkt, sondern bezieht sich ebenso auf selbstständige und freischaffende

Tätigkeiten. Die berufliche Laufbahn einer Person entwickelt sich jedoch nicht im „luftleeren Raum“; sie ist stets durch die wechselseitige Beeinflussung von individuellen Merkmalen (wie z. B. Motive, Ziele, Kompetenzen) und situativen Bedingungs- bzw. Anforderungskonstellationen geprägt.

Beruflicher Erfolg

Bei Berufserfolg handelt es sich um ein Konstrukt, das in Forschung und Praxis auf großes Interesse stößt. Im Einklang mit dem Begriffsverständnis von Laufbahn als sich über die Zeit hinweg entwickelnde Abfolge von arbeitsbezogenen Erfahrungen, wird Berufserfolg wie folgt definiert:

Berufserfolg bezieht sich auf erstrebenswerte Ergebnisse in der beruflichen Tätigkeit, die eine Person im Laufe ihrer Laufbahn erreicht.

Objektiver und subjektiver Berufserfolg

Berufserfolg enthält immer eine Bewertung, die vom Standpunkt des Betrachters abhängt. Wird der Erfolg einer Person aus externer Perspektive bewertet, so werden im Allgemeinen verhältnismäßig objektive und konkret beobachtbare Kriterien (z. B. Bezahlung, Position) als Beurteilungsgrundlage herangezogen. Im Gegensatz zum *objektiven Berufserfolg* versteht man unter *subjektivem Berufserfolg* die Bewertung, die eine Person im Hinblick auf die verschiedenen Facetten ihrer eigenen Laufbahn vornimmt. Dieser Aspekt von Berufserfolg bezieht sich auf die subjektive Wahrnehmung einer Person, beruflich etwas erreicht zu haben und mit der eigenen beruflichen Entwicklung zufrieden zu sein (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005). Objektive und subjektive Aspekte von Berufserfolg

stehen miteinander in positiven Zusammenhang (vgl. Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). Diese Korrelation lässt sich u. a. attributionstheoretisch begründen: Personen tendieren dazu, sich Erfolge selbst zuzuschreiben, während sie Misserfolge auf externale Faktoren attribuieren. Demnach wird angenommen, dass objektiver Berufserfolg ein positives Selbstbild fördert, welches potenziell wiederum zu größerer Zufriedenheit mit der eigenen Laufbahn führt.

Berufserfolg und Bedeutung des Referenzrahmens

Mit der Wahl eines Kriteriums, anhand dessen Berufserfolg beurteilt werden soll, ist noch nicht festgelegt, was diesbezüglich als positiv oder zufriedenstellend erachtet wird (z. B. sagt das Kriterium Jahresgehalt nichts darüber aus, ab welcher Höhe ein Einkommen individuell als „gut“ bewertet wird). Welchen Vergleichsmaßstab ziehen Personen bei der Beurteilung von beruflichem Erfolg heran? Bei dem gewählten Referenzrahmen kann es sich entweder um eine *Selbst-* oder *Fremdreferenz* handeln. Selbstreferenz bedeutet, dass eine Person für sich selbst gewisse Maßstäbe festlegt, die sie der Bewertung von bestimmten Berufserfolgskriterien (wie z. B. Gehalt oder Zufriedenheit) zugrunde legt. Bei einer Fremdreferenz werden dagegen andere Personen, deren Leistungen und Erwartungen oder externe Normen und Standards als Vergleichsmaßstab herangezogen. Ein Beispiel hierfür ist, wenn eine Person ihr Gehalt mit dem Einkommen eines Kollegen oder dem branchenüblichen Durchschnittsgehalt vergleicht und auf Basis dessen die eigene Vergütung bewertet. Die Bewertung von beruflichem Erfolg bzw. Misserfolg variiert folglich bedeutend in Abhängigkeit von der gewählten Vergleichsgrundlage und kann sich im Laufe der Zeit durchaus verändern. Oftmals wird das, was für die eine Person ein gutes Ergebnis darstellt, von einer anderen Person genau entgegengesetzt bewertet.

Einflussfaktoren auf beruflichen Erfolg

In der Laufbahnliteratur findet sich eine Vielzahl von Ansätzen, die das Ziel verfolgen, beruflichen Erfolg vorherzusagen und zu fördern (z. B. Holland, 1997). In diesem Zusammenhang wurde in zahlreichen Studien untersucht, in welcher Beziehung individuelle Merkmale (wie z. B. Geschlecht, Persönlichkeit, soziale Herkunft) und kontextspezifische Variablen (wie z. B. organisationale Rahmenbedingungen) zu beruflichem Erfolg stehen (vgl. Mayrhofer et al., 2005). Ergebnis einer Metaanalyse von Ng et al. (2005) ist, dass *stabile individuelle Unterschiede* (wie z. B. Persönlichkeitsmerkmale) und die *Unterstützung durch die Organisation* (wie z. B. Entwicklungsmöglichkeiten) insbesondere den subjektiven Berufserfolg beeinflussen. Dagegen hat der *soziodemografische Status* (Geschlecht, Familienstand, etc.) und das *Humankapital* (d. h. die durch Ausbildung und Erfahrungen erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten einer Person) stärkere Auswirkungen auf den objektiven Berufserfolg einer Person.

Berufliche Orientierungen

Wrzesniewski, McCauley, Rozin und Schwartz (1997) differenzieren zwischen drei qualitativ unterschiedlichen Einstellungen, die Personen in Bezug auf ihre berufliche Tätigkeit aufweisen: Arbeit als *Job* (um Geld zu verdienen), als *Karriere* (mit dem Ziel hierarchisch aufzusteigen und Prestige zu erlangen) oder als *Berufung* (inspiriert durch einen tiefergehenden Sinn). Die Autoren konnten empirisch zeigen, dass Personen, die ihrer *Berufung* folgen, die vergleichsweise höchste Lebens- und Arbeitszufriedenheit sowie die geringste Abwesenheitsrate vom Arbeitsplatz aufweisen.

Die Klassifikation von Arbeit als Job, Karriere oder Berufung ähnelt dem *Konzept der Berufsorientierungen* nach von Rosenstiel

und Kollegen (z. B. von Rosenstiel et al., 2005). Unter Berufsorientierungen versteht man weitgehend stabile Einstellungen in Bezug auf das Arbeitsleben, die von ihrem Abstraktionsniveaus her auf der Ebene von übergreifenden Lebenszielen angesiedelt sind. Von Rosenstiel et al. (2005) unterscheiden vier Typen: Den *karriereorientierten*, *freizeitorientierten*, *alternativ engagierten* und *unternehmerisch orientierten* Typ. Während Personen mit den ersten beiden Einstellungen nach beruflichem Aufstieg bzw. Freizeit streben, sind Personen mit alternativem Engagement motiviert, sich mit hohem Arbeitseinsatz für die Verbesserung der (Arbeits-)Welt einzusetzen und zugleich bereit, auf eine hohe Vergütung und Prestige der Tätigkeit zu verzichten. Der vierte Typ repräsentiert das Ideal des selbstständigen Unternehmers, der zwar das unternehmerische Risiko trägt, dem seine Arbeit aber zugleich die Aussicht auf Gewinn und die Verwirklichung eigener Ideen eröffnet.

1.2.2 Berufliche Laufbahnberatung

Begriffsbestimmung

Viele Menschen arbeiten heute – gewollt oder ungewollt – nicht mehr über Jahrzehnte hinweg im ursprünglich erlernten Beruf. Angesichts der gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt (wie z. B. die Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen, neu entstehende Berufsbilder und Tätigkeitsfelder sowie veränderte Qualifikationsanforderungen) wird vom Einzelnen zunehmend Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative gefordert. Gegenstand der *Laufbahnberatung* ist, Personen bei beruflichen Entscheidungsfindungs-, Eingliederungs- und Entwicklungsprozessen unter Berücksichtigung der persönlichen Situation und

Zielsetzungen professionell zu begleiten. Im Rahmen einer Laufbahnberatung werden Menschen angeregt, die eigenen Bedürfnisse, Interessen, Fähigkeiten und Ressourcen zu reflektieren und dieses Selbstverständnis in Beziehung zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu setzen.

Unter *beruflicher Laufbahnberatung* wird allgemein ein zeitlich befristeter, zielorientierter Prozess verstanden, in welchem Experten durch die Anwendung anerkannter Methoden Personen jeden Alters professionell bei laufbahnbezogenen Orientierungs-, Entscheidungs-, Planungs- und Handlungsprozessen sowie in beruflichen Veränderungssituationen beraten und begleiten. Übergeordnetes Ziel ist es, die Problemlösefähigkeit der Ratsuchenden im beruflichen Bereich zu erhöhen und damit allgemein zu einer subjektiven Verbesserung ihrer Lebensqualität beizutragen.

In dieser Begriffsbestimmung steht die Unterstützung von Ratsuchenden im Zusammenhang mit laufbahnbezogenen Entscheidungen und Problemen durch einen Experten im Mittelpunkt. Zugleich findet die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Arbeit und persönlichen Belangen Berücksichtigung. Professionelle Laufbahnberater leisten in einem abgesteckten zeitlichen Rahmen „Hilfe zur Selbsthilfe“ hinsichtlich beruflicher Belange. Dabei werden die individuellen Voraussetzungen ebenso wie das sozioökonomische Umfeld und damit verbundene Veränderungen berücksichtigt.

Abgrenzung verschiedener Beratungsangebote

Die Begriffe *Berufs- und Karriereberatung*, die häufig synonym zur beruflichen Laufbahnberatung verwendet werden, lassen sich wie folgt spezifizieren: *Berufsberatung* wird in

Deutschland von der Bundesagentur für Arbeit (BA) für Jugendliche und Erwachsene angeboten, die vor einer Ausbildungs- bzw. Berufswahl stehen oder sich in einer beruflichen Veränderungssituation befinden (vgl. [Kapitel 5.1](#)). Liegt der Schwerpunkt der Beratungsleistung überwiegend auf der Förderung des beruflichen Aufstiegs des Klienten, so handelt es sich verallgemeinernd gesprochen um *Karriereberatung*.

Des Weiteren ist die Laufbahnberatung von der Arbeitsvermittlung und der Personalberatung abzugrenzen. Im Unterschied zur Laufbahnberatung steht bei der *Arbeitsvermittlung* die Besetzung von offenen Stellen im Mittelpunkt. Die Vermittlung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen zählt zu den staatlich geförderten Dienstleistungen der BA. Private Arbeitsvermittler arbeiten häufig für Unternehmen auf Provisionsbasis oder gegen die von der BA ausgegebenen Vermittlungsgutscheine. *Personalberatung* wird im Auftrag von Unternehmen erbracht. Der Schwerpunkt liegt hierbei gewöhnlich auf der Suche und Auswahl von Personal für vakante Stellen. Personalberatungsunternehmen konzentrieren sich meist auf die Direktansprache und Vermittlung von Fach- und Führungskräften. Darüber hinaus werden häufig Dienstleistungen im Bereich der berufsbezogenen Diagnostik (wie z. B. Assessment Center) und teilweise auch zur Förderung der beruflichen Weiterentwicklung des Klienten, d. h. Elemente der Laufbahnberatung, angeboten (vgl. [Kapitel 5.2](#)).

Inhalte und Zielsetzungen

Berufliche Fehlentscheidungen haben für den Einzelnen oftmals weitreichende Folgen. In der Praxis unterstützen Laufbahnberater ihre Klienten bei einer Vielzahl von beruflichen Herausforderungen und Problemstellungen. Häufige Beratungsinhalte sind z. B.:

- Berufliche Orientierung, Ausbildungs-, Studien- und Berufswahl,
- Bewerbungstraining, Selbstmarketing,
- Konkretisierung beruflicher Ziele, Laufbahnplanung, Wege in die Selbstständigkeit,
- Berufliche Veränderungsprozesse, Neu- und Umorientierung,
- Wiedereinstieg nach einer Auszeit und
- Vermeidung von Arbeitslosigkeit.

Zielsetzungen einer Laufbahnberatung sind z. B. das Erlangen von mehr Autonomie in der beruflichen Tätigkeit, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit oder der Wunsch, beruflich voranzukommen. Wenngleich ausbildungs- und laufbahnbezogene Entscheidungen für viele Ratsuchende im Mittelpunkt stehen, benötigen zahlreiche Klienten auch Unterstützung bei der Bewältigung von beruflichen Frustrationen und Enttäuschungen (z. B. im Kontext von Arbeitslosigkeit).

Gezielte Förderung individueller Entwicklungsprozesse

Eine professionelle Laufbahnberatung zielt darauf ab, die Kompetenz der ratsuchenden Person zur eigenverantwortlichen Gestaltung des (beruflichen) Lebenslaufes zu stärken (vgl. Lang-von Wins & Triebel, 2006). Dabei wird dem Klienten die Möglichkeit geboten, eine realistische Standortbestimmung vorzunehmen und somit die Grundlage zu schaffen, unterschiedliche Handlungsalternativen zu antizipieren und adäquate Strategien für berufliche Veränderungen zu entwerfen. Auf Basis von Gesprächen, Ergebnissen psychologischer Testverfahren, Berufs- und Bildungsinformationen sowie praktischen Erfahrungen erarbeitet der Berater zusammen mit dem Klienten verschiedene Wahlmöglichkeiten.