

# 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, Laufbahnentwicklungsprozesse 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.

Die Psychologie beschäftigt sich gemäß Nolting und Paulus (2018) mit dem Beschreiben, Erklären, Vorhersagen und Beeinflussen von menschlichem *Erleben* und *Verhalten*. So liegt es auf der Hand, psychologische Theorien einzubeziehen, wenn es um das Erklären und gegebenenfalls auch Verändern des Erlebens und Verhaltens von Klienten wie Herrn Meierhofer geht. In der Beratung kann der Einbezug verschiedener Motivsysteme einen Beitrag zum Beschreiben und Erklären leisten. In der Psychologie wird zwischen den Motivsystemen der Sicherheit (auch Bindung) und der Erregung (auch Neugierde oder Selbstverwirklichung) unterschieden. Beide beeinflussen das menschliche Erleben und Verhalten in einem komplexen Zusammenspiel, wie im Teil II dieses Buches in den Kapiteln zum Zürcher Modell der sozialen Motivation (ZMSM; Bischof, 1975, 1985; ► Kap. 6) sowie zur Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie; Kuhl, 2005, 2010; ► Kap. 7) beschrieben.

Nebst den Motivsystemen spielen in beruflichen Übergangssituationen auch verschiedene Erkenntnisprozesse eine wichtige Rolle. Umgangssprachlich werden rationale und auf den Verstand bezogene Entscheidungen unterschieden von intuitiven Entscheidungen, die aus dem Bauch heraus oder aber auch als Herzensentscheidungen getroffen werden. Analytisch rationale und dem Bewusstsein zugängliche Erkenntnisprozesse werden in der bereits erwähnten PSI-Theorie (Kuhl, 2005, 2010) ganzheitlich intuitiven und in vielen Fällen implizit und unbewusst ablaufenden Erkenntnisprozessen gegenübergestellt und in diesem Buch beschrieben.

### 1.3 Perspektive Arbeitswelt: Entwicklungen in der »neuen« Arbeitswelt

Die Arbeitswelt präsentiert sich heute für viele in einem rasanten Wandel, der sich vor allem auf die Digitalisierung oder Robotisierung, aber auch auf andere Megatrends wie Globalisierung, demografischer Wan-

del und Wissensgesellschaft zurückführen lässt (BMAS, 2015; ► Kap. 2.1). Für die BSLB bedeutet dies, dass Laufbahnplanung nicht mehr wie früher abläuft, als typische Laufbahnen von der Lehre bis zur Pensionierung durchaus noch in einer Organisation stattfanden (Savickas & Baker, 2005). Die Arbeitswelt war stabil und man konnte davon ausgehen, nach kurzem Explorieren der Arbeitswelt im gewählten Beruf bis zur Pension zu verbleiben und kontinuierlich aufzusteigen, in Bezug auf Hierarchie, Prestige und Lohnstufe. Heute hingegen verändern sich viele Berufsfelder und -bilder innerhalb von zwei bis fünf Jahren enorm und können in ebendiesem Zeitraum auch wieder verschwinden. Dafür entstehen durch den Wandel auch immer wieder neue Berufsfelder wie kürzlich jenes der Bioinformatik.

Neben dem berufsfeldbezogenen Wandel kommt auch die arbeitsplatzbezogene Unsicherheit dazu: Einige Organisationen (man kann das als notwendig erachten oder ihnen mangelnde Verantwortungsübernahme unterstellen) bauen in finanziell herausfordernden Zeiten ganze Abteilungen ab oder verlagern diese in Länder mit tieferen Lohnkosten, steuerlichen Vorteilen oder weniger restriktiven Vorgaben bezüglich Arbeitssicherheit oder Umweltschutzes. Im November 2018 zeichnet sich der Arbeitsmarkt in der Schweiz gemäß Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO; siehe [www.amstat.ch](http://www.amstat.ch)) zwar durch eine sehr tiefe Arbeitslosenquote von nur gerade 2.5 % aus. Dennoch – und trotz starkem Rückgang im Vergleich zum Vorjahr – stellt die Arbeitslosigkeit gemäß Credit Suisse Sorgenbarometer 2018 (gfs.bern, 2018) eine der größten Sorgen der Schweizer Bevölkerung dar. So geben im Jahr 2018 immer noch 22 % der Befragten die Arbeitslosigkeit als eines der fünf wichtigsten Probleme der Schweiz an. Im Vorjahr waren es sogar 44 %. Die Zahlen veranschaulichen, dass der subjektiv erlebte Druck bezogen auf die berufliche Entwicklung bei vielen enorm hoch ist.

In der »neuen« Arbeitswelt ist eine strategische und über mehrere Jahre vorausblickende Planung der beruflichen Laufbahn für viele praktisch unmöglich. Insbesondere Personen, die eher Sicherheit und Stabilität suchen und gleichzeitig einen hohen Anspruch haben, ihre berufliche Entwicklung rational-vorausplanend anzugehen, finden in der Arbeitswelt oft keine passende Realität. Die Situation trifft auch auf erfahrene und arrivierte Berufspersonen wie Herrn Meierhofer zu. Seine

aktuelle Situation erfordert ein weiteres Explorieren der Arbeitswelt. Damit einher gehen wiederkehrende und teilweise einschneidende Laufbahnentscheidungen. Bei der Bewältigung dieser Übergänge spielt die BSLB eine zentrale Rolle. Dabei ist es wichtig, dass sowohl die beteiligten Institutionen (► Kap. 4) als auch die einzelnen Beratenden ein Selbstverständnis entwickeln, das sich zum einen an den Entwicklungen der »neuen« Arbeitswelt und zum anderen nahe am Erleben und Verhalten der Klientinnen orientiert. In der Folge wird mit Bezug zum Praxisbeispiel von Herrn Meierhofer auf die Rolle der Beratenden eingegangen.

## **1.4 Perspektive Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB): Rolle der Beratenden**

Eine strukturierte Reflexion und Auseinandersetzung mit der bisherigen schulischen oder beruflichen Laufbahn ermöglicht es Klientinnen in der Beratung, den roten Faden ihrer beruflichen Laufbahn zu erkennen. Dieser dient in der Folge als Kompass für die konkreten nächsten Schritte der beruflichen Laufbahnentwicklung. Herr Meierhofer hält für sich fest, dass er viele berufliche Interessen hat, die sehr gut mit seinen Berufsideen übereinstimmen. Die Reflexion über sich selbst hat zur für ihn wichtigen Erkenntnis geführt, dass er ein (selbst-)kritischer Geist ist. Dies lässt ihn bei jeder beruflichen Option ein »ja, aber« erkennen und führt dazu, dass er zurzeit »mit angezogener Handbremse« agiert. Im Rahmen der Beratung hat Herr Meierhofer konkrete nächste Schritte definiert (Gespräche mit Berufsschulen und Lehrpersonen; Schnuppertage). In der abschließenden persönlichen Evaluation der Beratung äußert er sich sehr ehrlich, indem er, verbunden mit einer gewissen Ernüchterung, sagt, dass er sich insgeheim erhofft hat, in der Beratung neue Berufsideen zu erhalten. Ideen, auf die er selbst nicht gekommen

wäre. Diese konnte ich ihm nicht liefern und seine Rückmeldung konfrontierte mich abermals mit der wichtigen Frage nach meiner Rolle als Berater:

Gerade im Hinblick auf die Informationen über die Arbeitswelt findet die BSLB im Spannungsfeld zwischen Expertenberatung (»Als Beraterin mache ich die Passung zwischen Personen und Berufen« und »Als Beraterin vermittele ich Informationen über Berufe und die Arbeitswelt«) und Prozessberatung (»Als Beraterin steuere ich den Beratungsprozess« und »Als Beraterin leite ich Personen an, sich selbst die relevanten Informationen zu beschaffen«) statt. Mein eigenes Beratungsverständnis ist stark geprägt durch die nachhaltige (und in manchen Fällen schockierende) Erfahrung von Klienten, die berichten, dass sie als Jugendliche eine Berufsberatung gemacht hätten und dass ihnen die Beraterin damals entweder vehement vom Herzenswunsch abgeraten oder den »richtigen« Beruf vorgeschlagen habe. Einige dieser Klienten bereuen es noch heute, deswegen eine »falsche« Entscheidung getroffen oder den Herzenswunsch nicht weiter verfolgt zu haben. Andere hingegen waren sehr zufrieden mit der Empfehlung der Beraterin. Unabhängig davon, ob der Klient mit der Empfehlung der Beraterin zufrieden war/ist oder nicht: Die Verantwortung für die Laufbahnentwicklung eines Klienten kann aus meiner Sicht nie bei der beratenden Person liegen. Die Stärkung der Selbstverantwortung der Klientin sollte immer im Vordergrund stehen. Das soeben genannte Vorgehen in der Beratung erinnert an eine einseitige und »naive« Anwendung des Passungsansatzes (► Kap. 11) und birgt die Gefahr, dass Beratende die Verantwortung für Laufbahnentscheidungen übernehmen.

Aus meiner Sicht sollte der Fokus in einer nachhaltig wirksamen BSLB sowohl bei Jugendlichen als auch bei Erwachsenen auf die Prozessberatung gelegt werden. Dabei werden Klientinnen in Phasen des beruflichen Übergangs durch den Beratungsprozess navigiert mit dem Ziel der Förderung ihrer Laufbahngestaltungskompetenzen (siehe Neary & Hooley, 2016; ► Kap. 4), vom Erarbeiten des persönlichen roten Fadens, über das Erkunden der Ausbildungs- und Berufswelt bis hin zur Entscheidungsfindung sowie der Umsetzung. Dabei erachte ich es sehr wohl als Aufgabe der Beraterin, kritische Fragen zu stellen (z. B. wenn eine Klientin Ziele anstrebt, die aus Sicht der Beraterin nicht realistisch



sind). Ebenfalls erachte ich es als Aufgabe der Beraterin, im Kontakt mit der Wirtschaft zu stehen, zu verstehen, wie diese »funktioniert« sowie ein offenes Ohr für Branchenvertreterinnen zu haben, die sich hoffnungsvoll an die BSLB wenden, weil sie Mühe haben, geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren. Jedoch erachte ich es nicht als Aufgabe des Beraters, Klienten von vermeintlich unrealistischen Optionen abzuhalten, wenn sie diese unbedingt in Angriff nehmen wollen. Ebenfalls erachte ich es nicht als Aufgabe des Beraters, Klienten Branchenempfehlungen im Hinblick auf gute Berufschancen zu machen. Und schließlich erachte ich es auch nicht als Aufgabe des Beraters, Klienten eine für sie passende Laufbahnoption zu präsentieren.

Aus diesem Verständnis über die Rolle der Beratenden ergibt sich die Forderung, dass Beratende insbesondere Handwerkszeug und Kompetenzen in Richtung Prozessbegleitung, -unterstützung sowie Stärkung der Selbstwirksamkeit erwerben sollten. Damit ist aber nicht gemeint, dass volkswirtschaftliche Zusammenhänge sowie Wissen über das Funktionieren der Arbeitswelt und einzelner Berufe keine Rolle spielen für Beratende. Im Gegenteil, Expertenwissen in den Bereichen Arbeitswelt, Branchen- und Berufskunde, Bildungssystematik, wirtschaftliche, gesellschaftliche sowie politische Zusammenhänge, rechtliche Grundlagen und Sozialwerke ist wichtig für eine Prozessberatung. Prognosen und Trends in der Arbeitswelt können sich aber schnell ändern und sind unter Umständen schon nach kurzer Zeit nicht mehr aktuell. In der Beratung besteht so die große Gefahr, dass ein Berater Detailinformationen zu einem Fachbereich, die für eine Klientin zentral sind, nicht kennt oder sein Wissensstand darüber veraltet ist. Im Beratungsprozess sollte es deshalb nicht um das Vermitteln von Information gehen, sondern darum, jugendliche und erwachsene Klienten anzuleiten, sich die aktuellen und relevanten Informationen aus erster Hand (z. B. von Berufsverbänden, Organisationen, Ausbildungsverantwortlichen oder auch -teilnehmenden etc.) einzuholen und so eine selbstverantwortliche Laufbahnentwicklung zu unterstützen.

Das Praxisbeispiel von Herrn Meierhofer macht deutlich, dass die Auseinandersetzung mit der Rollenfrage und deren kontinuierliche Klärung zentral sind; dabei jedoch auch Unklarheiten und Enttäuschungen entstehen können. Die Rollenfrage wird im vorliegenden

Buch wiederholt thematisiert und mit konkreten Beispielen veranschaulicht (► Kap. 16).

### 1.5 Was erwartet Sie beim Lesen des Buches?

Im Teil I »Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) im Kontext der Arbeitswelt« soll verdeutlicht werden, dass der mit der Digitalisierung einhergehende Wandel in der Arbeitswelt einen Einfluss auf die Beratung im Bereich der BSLB hat. Nebst Ausführungen zu den Entwicklungen in der »neuen« Arbeitswelt, werden auch Hinweise auf konkrete Informationsquellen für die Beratung gemacht und Überlegungen zur BSLB der Zukunft angestellt.

Im Teil II »Psychologische Theorien für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)« findet eine Auseinandersetzung mit der Psychologie, die sich mit dem Beschreiben und Erklären menschlichen Erlebens und Verhaltens beschäftigt, statt. Nebst aktuellen Entwicklungen innerhalb der Persönlichkeitspsychologie werden zwei Theorien im Detail vorgestellt und sowohl mit konkreten Methoden für die Praxis der BSLB als auch Praxisbeispielen veranschaulicht: Das Zürcher Modell der sozialen Motivation (ZMSM; Bischof, 1985, 1993) und die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie; Kuhl, 2005, 2010).

Im Teil III »Paradigmen der Berufs- Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)« findet eine detaillierte Auseinandersetzung mit drei verschiedenen Paradigmen der BSLB statt: Passung, lebenslanges Lernen und Life Design. Die Paradigmen, die von Savickas (2012b, 2015b, 2019) beschrieben werden, stehen in einem engen Bezug zu den Entwicklungen in der Arbeitswelt. Sie adressieren unterschiedliche Facetten der beruflichen Identität und nehmen Bezug auf die verschiedenen Ebenen des Selbst nach McAdams (2013, 2015): Selbst als Objekt, Subjekt und Projekt. Die unterschiedlichen Facetten werden im Detail erläutert. Zudem