

# Berufliche Entwicklung und Laufbahnberatung

Hans-Uwe Hohner & Ernst-H. Hoff

Beitrag für Band 7 der Enzyklopädie der Psychologie, Reihe Entwicklungspsychologie,  
Angewandte Entwicklungspsychologie  
Hrsg. Franz Petermann & Wolfgang Schneider  
Manuskript Stand 14.2.2007

## 1. Einleitung

*Berufliche Entwicklung* lässt sich weder allein als Prägung von Personen durch ihre Arbeitsumwelt und ihre Berufe noch als ebenso einseitige, aber umgekehrte Prägung der Arbeit und der beruflichen Umwelten durch individuelle Besonderheiten, Eigenschaften oder Fähigkeiten von Personen begreifen. Stattdessen geht man von einem interaktionistischen Paradigma aus (Kohn, 1985; Hoff, 2005) und versteht heute unter beruflicher Entwicklung die wechselseitige Beeinflussung von externen beruflichen Bedingungs- bzw. Anforderungs-Konstellationen und von internen Faktoren der Persönlichkeit bzw. Identität (z.B. von Motiven, Strebungen, Zielen, Kompetenzen). Diese Interaktion findet fortlaufend im alltäglichen Arbeitshandeln sowie im berufsbiografisch relevanten Handeln statt, und die Verläufe von Erwerbsbiografien bzw. die Berufslaufbahnen sind das Ergebnis der jeweils vorangegangenen Interaktions- und Entwicklungsprozesse.

Ein dementsprechendes Verständnis von *beruflicher Entwicklungs- und Laufbahnberatung* bedeutet, dass beide Seiten und deren Interaktion im Blick bleiben, gleichgültig ob Beratung zunächst auf der Seite der Person – wie im Rahmen von Berufs-, Studien- und Karriereberatung (Hohner, 2006; Mörth & Söller, 2005), oder ob sie auf der Seite der Umweltbedingungen und der Organisationen ansetzt – wie es z.B. im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung geschieht.

Der Aufbau des Beitrages trägt diesem interaktionistischen Verständnis Rechnung: Zunächst werden (in *Abschnitt 2*) externe Rahmenbedingungen des Wandels der Arbeitsgesellschaft skizziert, welche die z. T. neuartigen Arbeitsbedingungen und Anforderungen an Personen, an deren berufliches sowie berufsbiografisches Handeln bestimmen. Während die Perspektive hier zunächst noch stärker soziologisch ist, geht es anschließend (in *Abschnitt 3*) um psychologische Modelle zur beruflichen Entwicklung.

Die älteren Modelle gehen zwar von einem interaktionistischen Paradigma aus, sie lenken aber den Blick kaum auf die sich rapide wandelnden Arbeitsumwelten, sondern vor allem auf die internen Merkmale von Personen (d.h. auf Motive, Interessen, Ziele, Fähigkeiten oder auf Dimensionen wie Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugungen usw.). In neueren Ansätzen finden die konkreten Umweltbedingungen des individuellen beruflichen Handelns stärker Berücksichtigung. Hier kommt weiter eine Gender-Perspektive hinzu. So spielen zum Beispiel Vorstellungen zu Geschlechtsrollen im Zusammenhang mit der beruflichen Entwicklung eine wichtige Rolle. Eine auf unterschiedliche Problemlagen von Frauen und Männern gerichtete Beratungsperspektive bezieht sich im Übrigen nicht ausschließlich auf die berufliche Karriere, sondern auch auf Bezüge zwischen Arbeit und Freizeit, Beruf und Familie sowie langfristig auf die Verbindung von beruflichem und privatem Lebensstrang.

Im Anschluss an die psychologischen Entwicklungsmodelle werden (in *Abschnitt 4*) die Ziele und Erfolgskriterien zur Bewertung von beruflicher Entwicklung und Berufsverläufen behandelt. Dabei geht es um den „objektiven“ Berufserfolg - z.B. gemessen am Kriterium der Einkommenshöhe - und um den davon u.U. abweichenden „subjektiven“ Erfolg, für den ganz andere Kriterien ausschlaggebend sein können. Weiter werden (in *Abschnitt 5*) die wichtigsten Arbeitsfelder und Aufgabengebiete der Laufbahnberatung vorgestellt.

Diese Felder beziehen sich zum einen auf die für Erwerbsbiografien in unserer Gesellschaft generell zentralen Weichenstellungen und deren chronologische Abfolge – etwa auf Hilfestellungen beim Eintritt in eine Berufsausbildung oder in ein Studium und beim Übergang in die Berufsbiografie, oder aber auf Hilfe bei Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Zum anderen lassen sich Aufgabenfelder von Beratung mit Blick auf spezifische Problemlagen bestimmen – z.B. solche bei der Unternehmensgründung, bei der „Work-Life-Balance“ oder bei der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit („Employability“). Abschließend wird (in *Abschnitt 6*) noch kurz auf Tendenzen zur Professionalisierung der Tätigkeit von Laufbahnberatern im deutschen Sprachraum eingegangen.

## **2. Rahmenbedingungen der beruflichen Entwicklung und der Laufbahnberatung**

### **2.1 Wandel der Arbeitsgesellschaft**

Die berufliche Entwicklung des Einzelnen wird zunehmend durch globale wirtschaftliche Prozesse und durch den immer schnelleren Wandel der Arbeitsgesellschaft bestimmt.

Dabei greifen folgende Veränderungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen ineinander und beeinflussen sich wechselseitig:

- *Weltweite makroökonomische Veränderungen*, die mit dem Sammelbegriff der „*Globalisierung*“ gekennzeichnet werden: Dabei handelt es sich um die Internationalisierung und Flexibilisierung der Absatzmärkte für Produkte sowie der Arbeitsmärkte. Im Hinblick auf materielle, besonders aber auch auf immaterielle Produkte (und Dienstleistungen) verlieren räumliche Distanzen und nationale Grenzen an Bedeutung, und es kommt zur Konkurrenz solcher Produkte sowie von Arbeitskräften auf internationalen Märkten.
- *Veränderungen auf der Ebene der Wirtschaftssektoren im Verein mit der Technologieentwicklung*: Vor den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts konnte man noch von der „*Industriegesellschaft*“ sprechen, weil der höchste Anteil der Erwerbstätigen im industriellen Wirtschaftssektor beschäftigt war. Später ist der Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor in Deutschland ebenso wie in allen früheren Industriestaaten immer größer geworden. In der nun entstehenden „*Dienstleistungsgesellschaft*“ haben dann die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien vor allem seit den 90er Jahren zu einer Veränderung der Arbeitsplätze in allen Teilbereichen des industriellen sowie des Dienstleistungssektors und zu einem eigenständigen, neuen („*IT*“-)Bereich geführt, so dass nicht mehr nur von der „*Dienstleistungs*“-, sondern zugleich von der „*Kommunikations- und Informationsgesellschaft*“ die Rede ist.
- *Veränderungen im System der Berufe*: Mit dem Wandel der Wirtschaftssektoren und mit den neuen Technologien gehen Veränderungen im System der Berufe einher, das hierarchisch strukturiert ist. In dieser Hierarchie sind die „*Jedermann*“-Tätigkeiten für Un- und Angelernte, die keine Berufsausbildung erfordern, ganz unten angesiedelt. Hier sind Menschen im industriellen Sektor am ehesten durch den neuen Typus von computergesteuerten Maschinen ersetzbar und von Erwerbslosigkeit bedroht. Es folgen die handwerklichen, industriellen und kaufmännischen Lehrberufe, die Semiprofessionen, und darüber sind die akademischen Professionen für Hochschulabsolventen angesiedelt. Als

Hauptmerkmale von Professionen und ihrer Entwicklung gelten die immer weiter fortschreitende Verwissenschaftlichung des beruflichen Handelns und die Ausdifferenzierung von Expertenrollen. Diese Hauptmerkmale bestimmen auch die sich zunehmend etablierenden Semiprofessionen z.B. im Bereich von Krankenpflege, Sozialarbeit oder Verwaltung, deren Ausbildungsgänge wissenschaftsorientierter werden. Ebenso haben sich die traditionellen Lehrberufe gewandelt. Hinter den neuen Berufsbildern und Bezeichnungen, z.B. des Kommunikationselektronikers anstelle des früheren Fernmeldemonteurs, stehen Ausbildungsgänge, in denen überwiegend theoretisches Spezialwissen vermittelt wird. Vor allem in den ganz neu entstehenden Berufen tritt oft die Produktion von Wissen an die Stelle materieller Produkte – darauf zielt der Begriff der „Wissensgesellschaft“.

- *Veränderungen im Verhältnis von Bildungs- und Beschäftigungssystem sowie von Prozessen des Lernens und des Arbeitens:* Einerseits findet in der Wissensgesellschaft eine Entkopplung von Bildungs- und Beschäftigungssystem statt. So garantieren Ausbildungsabschlüsse (z.B. in neuen Studiengängen) oft keineswegs mehr den Zugang zu klar definierten Berufsfeldern. Andererseits lösen sich die Grenzen zwischen den Systemen auf. Lernprozesse fanden früher in der Ausbildung vor dem Arbeitsleben und getrennt von Arbeitsprozessen statt, während heute Arbeits- und Lernprozesse angesichts ständig neuer Anforderungen häufig zusammenfallen. Da Wissensbestände ständig erneuert werden müssen, finden Lernprozesse nun permanent während des gesamten Erwerbslebens statt, und das lebenslange Lernen muss individuell autonom gesteuert werden.

- *Neue Organisationsformen, neue Beschäftigungsverhältnisse und neue Erwerbsbiografien:* Angesichts der Globalisierung bzw. des verschärften Wettbewerbs auf weltweiten Märkten versuchen Unternehmen den Profit zu steigern und die Kosten zu senken, indem sie ihre Organisation dezentraler, kundenorientierter sowie zeitlich flexibler gestalten und multifunktionale, prozessbezogene Einheiten bilden, welche auch organisationsintern markt- und wettbewerbsorientiert agieren. Daher wird an Mitarbeiter immer häufiger die Anforderung gestellt, unternehmerisch, autonom, marktorientiert, flexibel und ökonomisch effizient zu handeln. Neben das „Normalarbeitsverhältnis“ (mit unbefristeter Vollzeitbeschäftigung, Normalarbeitszeit, mit daran gebundenem Einkommen im Rahmen festgelegter Lohn-, Gehalts- und Besoldungsstufen) treten zunehmend Teilzeitbeschäftigungen, befristete Beschäftigungsverhältnisse und selbständige Tätigkeiten. Weiter gleichen sich abhängige Beschäftigungsverhältnisse und selbständige

Tätigkeiten an: Arbeitszeiten werden flexibilisiert, und die Entlohnung wird oft nicht mehr an der Zeit, sondern am Produkt und am Arbeitserfolg festgemacht. Beschäftigte sind selbst dafür verantwortlich, wann, wie lange und wo das Produkt erstellt wird. Mit der schwindenden Dominanz des „Normalarbeitsverhältnisses“ verliert zugleich die stabile, kontinuierliche „Normalbiografie“ als Modell der Lebensplanung an Bedeutung. Nicht nur Ungelernte und Lehrabsolventen, sondern auch Absolventen von Studiengängen müssen sich oft auf eine Abfolge prekärer Beschäftigungsverhältnisse und damit auf diskontinuierliche, unsichere und schwer antizipierbare Erwerbsbiografien einstellen. Auch für den Verlauf dieser Biografien und für die langfristige Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit sind erwerbstätige Erwachsene zunehmend selbst verantwortlich.

- *Wandel und Stabilität der Geschlechterverhältnisse:* Die Frauenerwerbsquote ist seit Jahrzehnten stetig – wenngleich zunächst unterschiedlich in beiden Teilen Deutschlands – bis auf heute fast 70 % angestiegen, wobei der Anteil von Frauen in der Altersphase, in der die Kinder geboren werden und heranwachsen, sowie von Frauen in hoch qualifizierten Berufen am stärksten zugenommen hat. Auf der einen Seite orientieren sich also Frauen mit ihrer Lebensplanung immer stärker am Modell einer fortlaufenden Berufstätigkeit ohne ein Ausscheiden aus dem Erwerbsleben mit der Familiengründung; und für Männer hat sich die Rolle des männlichen Alleinverdieners, auf die das „Normalarbeitsverhältnis“ in der Industriegesellschaft ursprünglich zugeschnitten war, zunehmend überlebt. Auf der anderen Seite sind Frauen neben ihrer Erwerbstätigkeit nach wie vor stärker für die Arbeit in Haushalt und Familie zuständig, und sie arbeiten daher weitaus häufiger in Teilzeit- und in prekären Beschäftigungsverhältnissen als Männer. Ihre ebenfalls häufiger diskontinuierlichen Berufsverläufe führen sie in andere Tätigkeitsfelder als die der Männer (horizontale Arbeitsmarktsegregation), und innerhalb gleicher Tätigkeitsfelder gelangen sie viel seltener als die Männer in Positionen mit Leitungsfunktion, hohem Prestige und Einkommen (vertikale Segregation).

- *Wandel der Altersstruktur:* Die Zahl der Menschen im höheren Erwachsenenalter nimmt stetig zu, während die der Jüngeren ungeachtet der Zuwanderung aus anderen Ländern abnimmt, und dieser Trend hält künftig an. Den generellen Forderungen nach einem entsprechend längeren Erwerbsleben, späterer Verrentung bzw. späterem Ruhestand steht aber entgegen, dass der Zuwachs in den Arbeitslosenquoten in der Gruppe der über 50-Jährigen am höchsten ist. Weiter hat sich die Lebensarbeitszeit seit etwa zwei Jahrzehnten immer stärker verkürzt. Die Frühverrentung vor dem 65. Lebensjahr ist in

vielen Teilbereichen des Beschäftigungssystems üblich geworden. Zugleich sind die Regelungen des Übergangs in den Ruhestand immer heterogener geworden. Zur Lösung des zentralen Problems der Diskrepanz zwischen zunehmender Alterung der Bevölkerung und frühem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben in vielen postindustriellen Gesellschaften werden vermutlich verschiedenartige Wege beschritten werden müssen: z.B. verstärkte Weiterbildungsangebote i.S. des lebenslangen Lernens, Angebote zu sukzessiv reduzierbarer (Teilzeit-)Arbeit und Zunahme von unbezahlter, z.B. ehrenamtlicher Arbeit für ältere Menschen.

## **2.2 Neue Anforderungen an berufliches und berufsbiografisches Handeln**

Alle genannten Prozesse wirken sich unmittelbar auf die Bedingungen, unter denen Personen arbeiten, und auf neuartige Anforderungen an ihr alltägliches sowie an ihr berufsbiografisches Handeln aus. Solche neuen Anforderungskonstellationen werden in der sozialwissenschaftlichen Diskussion im deutschen Sprachraum anhand folgender, sich z.T. überschneidender Schlüsselbegriffe und Konzepte beschrieben:

Während sich frühere Arbeitstätigkeiten, besonders die industriellen im Zeichen von Taylorismus und Fordismus, danach unterscheiden ließen, ob sie entweder eher restriktiv, durch externe Anweisungen und Kontrollen reguliert, wenig komplex und körperlich belastend *oder* aber wenig restriktiv, autonom regulierbar, komplex und körperlich weniger belastend waren, sind heute immer mehr Tätigkeiten durch widersprüchliche Anforderungen, psychische Belastungen und eine Gleichzeitigkeit von Restriktionen *und* Freiheitsgraden gekennzeichnet. Dies kommt in einem ersten Schlüsselbegriff der „*kontrollierten Autonomie*“ (Vieth, 1995) zum Ausdruck. Mit den veränderten Organisationsformen von Arbeit tritt ein zunehmender äußerer Zwang scheinbar paradoxerweise in der Form auf, dass den arbeitenden Personen Autonomie abgefordert wird; der autonome Vollzug des Handelns einzelner Personen und „teilautonomer“ Arbeitsgruppen macht externe Kontrollen überflüssig und wird durch Selbstkontrolle ersetzt, aber die übergeordneten Ziele und Rahmenbedingungen sind extern vorgegeben. Ähnlich widersprüchliche Anforderungen bestimmen häufig auch das biografische Handeln. Wenn an die Stelle der durch Gehaltsstufen, Zertifikate, Regelaufstiege, Titel usw. institutionell vorgezeichneten beruflichen Normalbiografien (Kohli, 1988) zunehmend diskontinuierlichere Berufswege treten, so nimmt der Zwang zur Autonomie,

zu selbstinitiierten neuen Weichenstellungen und zur Selbstorganisation der eigenen beruflichen Laufbahn zu.

Eine weitere (idealtypische) Beschreibung neuer Handlungsanforderungen in der sich wandelnden Arbeitswelt ist unter dem Begriff des „*Arbeitskraftunternehmers*“ (Voß & Pongratz, 1998) bekannt geworden. Im Gegensatz zum „alten“ Typus des Arbeitnehmers werden an den „Arbeitskraftunternehmer“ die Anforderungen gestellt, seine Arbeitskraft auf dem Markt optimal anzubieten, damit unternehmerisch umzugehen, sein Arbeitshandeln selbst zu kontrollieren und seine Lebensführung rational zu gestalten. Dazu gehört auch die Gestaltung der Berufslaufbahn unter dem Gesichtspunkt einer marktorientierten Rationalität. In sehr ähnlicher Weise zielt der Begriff der „*Internalisierung des Marktes*“ (Moldaschl, 1997) auf eine ökonomische Durchdringung aller Organisationen und Institutionen in der Arbeitswelt bis hinunter zur Ebene der interpersonellen Beziehungen und des individuellen Denkens und Handelns. Dort werden dann wiederum widersprüchliche Konstellationen – etwa der gleichzeitigen Ausrichtung des Handelns an Kooperation und Konkurrenz – sichtbar.

Noch stärker als mit dem Begriff der „Internalisierung des Marktes“, der sich bereits auf die individuelle „Verinnerlichung“ marktorientierter Leistungsanforderungen richtet, wird schließlich eine psychologische Perspektive mit den Begriffen der „*Subjektivierung*“ (Moldaschl & Voß, 2002) und der „*Entgrenzung*“ von Arbeit (Kratzer & Sauer, 2003) eröffnet. Damit ist gemeint, dass sich erwerbstätige Erwachsene – vor allem diejenigen in hoch qualifizierten Berufen und in neuen Beschäftigungsfeldern – zunehmend häufiger mit der Anforderung konfrontiert sehen, alle persönlichen Ressourcen, Kompetenzen, Strebungen und Ziele in den Dienst einer autonom und selbstverantwortlich zu verrichtenden Arbeit zu stellen. Dies bedeutet auch, dass sie vielfach nicht mehr eindeutig zwischen ihren Rollen als Berufs- und Privatperson trennen können, sondern sich als *ganze* Person in die Arbeit einbringen müssen (bzw. wollen). Der Begriff der Entgrenzung richtet sich auf individueller Ebene vor allem darauf, dass die zeitlichen, räumlichen, inhaltlichen und sozialen Grenzen zwischen dem beruflichen und dem privaten Handeln im Alltag verschwinden (Gottschall & Voß, 2005). Biografisch längerfristig anhaltende Formen einer entgrenzten und arbeitszentrierten Lebensgestaltung widersprechen dem Leitbild einer „*Work-Life-Balance*“ (Ewers, Hoff et al. 2006).

Es liegt auf der Hand, dass sich mit dem rapiden Wandel der Arbeitsgesellschaft und mit neuen beruflichen Handlungsanforderungen ein im Vergleich zu früher erweitertes

Spektrum der Themen, Ziele und Ansatzpunkte für die individuelle Entwicklungsförderung im Rahmen von Laufbahnberatung ergibt. So kann etwa die langfristige Sicherung der „Employability“ bei spezifischen Gruppen (z.B. bei Frauen oder älteren Beschäftigten in bestimmten Berufen) zum zentralen Beratungsziel werden. Weiter kann in der Beratung die Vereinbarkeit von beruflicher Flexibilität mit dem Bedürfnis nach beruflicher Sicherheit zum wichtigsten Thema werden. Oder es interessiert vor allem der Umgang des Einzelnen mit widersprüchlichen Anforderungen sowie Abstimmungsprozessen zwischen marktorientiert-rationaler Berufsplanung und persönlichen Strebungen. In anderen Fällen können die durch „Subjektivierung“ und „Entgrenzung“ von Arbeit gefährdete Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Hauptziele von Beratung gelten. Auf derartige Problemfelder, Ziele und Ansatzpunkte von Beratung kommen wir in Abschnitt 5 zurück. Zuvor sollen psychologische Modelle zur beruflichen Entwicklung angeführt werden, die für die Praxis der Entwicklungsförderung wichtig erscheinen.

### **3. Psychologische Modelle zur beruflichen Entwicklung**

In den psychologischen Modellen zur beruflichen Entwicklung von Holland (*Abschnitt 3.1*) und Super (*Abschnitt 3.2*) standen zunächst die Berufswahl (Bergmann, 2004) sowie Passungsverhältnisse zwischen Personen mit ihren internen Merkmalen und Berufsfeldern mit ihren externen Anforderungen im Vordergrund. Dabei war die Vorstellung eines „fertigen“, „erwachsenen“ Menschen mit bereits ausgeprägten und weitgehend stabilen Interessen, Fähigkeiten und Eigenschaften leitend. Wenn der Beruf passend zu solchen Person-Merkmalen gewählt wurde, konnte man früher mit einer entsprechend stabilen beruflichen „Normalbiografie“ rechnen. Vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeitsgesellschaft und der Erwerbsbiografien kann heute dagegen davon ausgegangen werden, dass an die Stelle einer einmaligen Berufs-„wahl“ vermehrt ein längerfristiger, komplexer Prozess der Berufs-„findung“ tritt. Denn dieser Prozess bezieht sich häufig nicht bloß auf den Übergang von der Schule in ein Studium oder in eine Lehrausbildung (vgl. dazu Heinz et al, 1985), sondern auch auf den weiteren Übergang von dort in die eigentliche Erwerbstätigkeit im Rahmen von z.T. schwierigen Berufseingangsphasen. Neuere (in den *Abschnitten 3.3 und 3.4* behandelte) Modelle tragen solchen komplexeren beruflichen Weichenstellungen sowie der Tatsache Rechnung, dass für Frauen und Männer unterschiedliche, mehr oder minder diskontinuierliche Verläufe von Erwerbsbiografie in vielen Bereichen zur „Normalität“ werden.



### 3.1 Das Modell der erfolgreichen Berufswahl von Holland

Das bereits in den 60er Jahren formulierte Modell von Holland (vgl. dazu Holland 1996, 1997) geht davon aus, dass sich Menschen in der Art und im Ausmaß ihrer Interessen voneinander unterscheiden. Personen mit ausgeprägten Interessen nähern sich dem Gegenstand ihrer Interessen aufmerksamer und agieren stärker intrinsisch motiviert. Holland hat in seinem hexagonalen „RIASEC“-Modell sechs unterschiedliche Interessentypen konzipiert:

- Personen des realistischen Typs (R = realistic) haben handwerklich-technische Interessen. Sie arbeiten gerne mit ihren Händen, mit Werkzeugen und Maschinen.
- Personen des intellektuellen Typs (I = investigative, untersuchend-forschend) vertiefen sich mit Vorliebe in geistige oder naturwissenschaftliche Probleme und weisen auch dementsprechende Fähigkeiten auf. Sie gehen bei der Lösung von Aufgaben bzw. Problemen analytisch, methodisch und exakt vor.
- Personen des künstlerisch-kreativen Interessentyps (A = artistic) präferieren kreative oder sprachliche Ausdrucksweisen. Ihre Vorlieben richten sich auf ausgefallene Ideen, Musik und Kultur; sie legen Wert auf Ästhetik.
- Personen des sozialen Typs (S = social) bevorzugen erzieherisch-pflegende Tätigkeiten und Situationen, in denen sie sich mit anderen Menschen befassen.
- Personen des unternehmerischen Typs (E = enterprising) präferieren es, andere Personen zu motivieren, zu überzeugen und zu führen. Sie sind leistungsorientiert und üben bevorzugt Tätigkeiten in wirtschaftlichen und finanziellen Bereichen aus.
- Personen des konventionellen Typs (C = conventional) arbeiten mit Vorliebe genau und gut organisiert in einem Büro oder in der Verwaltung. Sie beschäftigen sich mit Zahlen und Texten und bevorzugen klar strukturierte und geregelte Arbeitstätigkeiten.

Hollands Modell ist in doppelter Hinsicht bemerkenswert: Zum einen spiegelt seine Sechseck-Struktur die Nähe bzw. Ferne der Interessentypen zueinander wider. Dadurch wird eine differenziertere Bestimmung des Interessen- bzw. Fähigkeitsprofils mithilfe des sogenannten Holland-Codes (z.B. IAR) möglich. Das darauf gerichtete und in der Praxis der Berufsberatung vielfach verwendete Instrument des „Self Directed Search“ (SDS, vgl. Holland, 1994) liegt nunmehr als EXPLORIX auch in neuer deutscher Übersetzung vor (Joerin, Stoll, Bergmann & Eder, 2003). Zum anderen können nicht nur Personen, sondern auch Umwelten mit denselben Kategorien sehr einfach erfasst und beschrieben werden. Als Pendant zur Charakterisierung von Arbeits- und Berufstätigkeiten mithilfe der Holland-Dimensionen dient das „Position Classification Inventory“ (PCI, vgl. Gottfredson

& Holland, 1991; derzeit wird die deutsche Version unter dem Namen EXPLOJOB herausgebracht, vgl. Joerin Fux, 2006).

### 3.2 Das Modell der Laufbahnentwicklung von Super

Anders als Holland bezog sich Super nicht nur auf die Berufswahl, sondern auf die gesamte Berufslaufbahn. Dabei legte er eine entwicklungspsychologische und zunächst altersdifferenzierte Perspektive für seine Überlegungen zu Grunde. In seinen klassischen Arbeiten unterschied Super (1957, 1980) mehrere *Laufbahnstadien*, die in der Regel hintereinander und aufeinander aufbauend durchlaufen werden: das Wachstums- und Explorationsstadium (Kindheit bis frühes Erwachsenenalter), das Etablierungsstadium (frühes und mittleres Erwachsenenalter), das Erhaltungsstadium (reifes Erwachsenenalter) und das Stadium des Rückzuges (spätes Erwachsenenalter). In jedem Stadium müssen spezifische Entwicklungsaufgaben gelöst werden.

Bei der weiter vorgenommenen Differenzierung von *Laufbahnmustern* wurden auch jene Muster berücksichtigt, die noch bis in die zweite Hälfte des letzten Jahrhunderts hinein für Frauen als normativ leitend galten (also das Zwei- und das Drei-Phasen-Modell, vgl. dazu Born, Krüger & Lorenz-Mayer, 1996). Unterschieden wurden im Einzelnen

- das *konventionelle* Laufbahnmuster bei Frauen als Gegenstück zur männlichen „Normalbiografie“; hier wird die eher kurz ausgeübte Berufstätigkeit nach der Heirat und Familiengründung aufgegeben (Zwei-Phasen-Modell),
- das *stabile* Laufbahnmuster, bei dem lebenslang ein Beruf ausgeübt wird,
- das *instabile* Laufbahnmuster, bei dem eingeschlagene Karrierepfade wieder aufgegeben werden,
- das *Muster der multiplen Veränderungen*, das eine extrem unstete Laufbahn beschreibt und durch häufige und kurzfristige Berufswechsel charakterisiert ist,
- das *unterbrochene Laufbahnmuster*, welches Frauen charakterisiert, die ihre Berufstätigkeit unterbrechen, solange die Kinder noch betreut werden müssen (Drei-Phasen-Modell) sowie
- das *doppelgleisige Laufbahnmuster*, das vor allem jene Frauen charakterisiert, die nach der Geburt ihrer Kinder nur sehr kurz aus dem Berufsleben ausscheiden und danach sowohl berufstätig sind als auch den familiären Haushalt versorgen.

In weiteren Ausdifferenzierungen des Modells (z.B. Super, Savickas & Super, 1996) wird auch der private bzw. familiäre Lebensverlauf berücksichtigt. Die heutigen sowie die zukünftig vermehrt zu erwartenden diskontinuierlichen und mehrgleisigen Erwerbsbiografien erfordern eigentlich weitere Differenzierungen. Für die Laufbahnberatung ist wohl besonders das Konzept der *Berufs- bzw. Laufbahnreife* (vgl. dazu Bergmann, 2004; Seifert, 1988) von Bedeutung, das sich auf Kompetenzen zur

erfolgreichen Bewältigung stadienspezifischer Entwicklungsaufgaben und damit verbundener beruflicher Entscheidungen bezieht.

### **3.3 Das dynamische Modell der Lebensplanung im Berufs- und Privatleben von Abele**

Laufbahnentwicklung nach Abele (2002) bezieht sich nicht wie bei Holland primär auf den Berufswahlprozess, sondern wie bei Super auf die lebenslange Entwicklung. Während der Blick bei Super jedoch eher auf die gegenseitige Stabilisierung von Person und Umwelt gelenkt wird, hebt Abele stärker die Dynamik der gegenseitigen Beeinflussung innerer und äußerer Merkmale hervor. Weiter spielt in ihrem Ansatz die Kategorie Geschlecht im Sinne eines sozialen und psychologisch bedeutsamen Merkmals, das die Selbstwahrnehmung und darüber auch das berufliche Handeln mitbestimmen kann (Abele, 2003), eine wichtige Rolle. Im Unterschied zu den Modellen von Holland und Super, die eher einer traitpsychologischen Perspektive verhaftet sind, dominiert nun eine handlungspsychologische Sichtweise: Auf das berufliche Handeln bezogene persönliche Ziele, Erwartungen und Erfolgsvorstellungen rücken bei der Analyse der beruflichen und der privaten Entwicklung in den Vordergrund. Ebenso werden die an das Geschlecht gebundenen Rollenerwartungen berücksichtigt. Für die Entwicklung spezifischer Personmerkmale werden die jeweils hinderlichen und förderlichen Umweltbedingungen betrachtet. Der Fokus des Modells liegt auf der Stärkung selbstregulativer Kompetenzen (vgl. dazu auch Abele, 2004; Müller, 2003; Wiese, 2004).

Laufbahnberatung setzt auf der Grundlage dieses Modells bei der Klärung, Differenzierung und Umsetzung persönlicher Ziele im Berufs- und Privatleben an. Weiter können Handlungsmöglichkeiten angesichts innerer Potenziale sowie äußerer Ressourcen bestimmt und motivational bedeutsame Erwartungen reflektiert werden. In der Beratungspraxis erscheint es schließlich sinnvoll, das Verhältnis der Lebenssphären zu klären (Baltes & Heydens-Gahir, 2003), um dann eine individuell angemessene Work-Life-Balance (vgl. *Abschnitt 5.4*) realisieren zu können. Vor dem Hintergrund der Arbeit-Freizeit-Forschung hat im Übrigen bereits Scheller (1987, 132 ff.) auf die Notwendigkeit einer derart integrativen, d.h. die Lebensbereiche übergreifenden Perspektive für die Laufbahnberatung hingewiesen.

### **3.4 Ein integrativ-kontrolltheoretisches Modell: berufliche Autonomie als Entwicklungsziel**

Ein abschließend umrissenes eigenes Modell (Hohner, 1993, 2004) stellt keine Alternative, sondern eine Ergänzung zu dem von Abele dar. Es ist von vornherein bereits stärker auf berufliche Entwicklungsförderung zugeschnitten und an einem normativen Bezugspunkt, dem der beruflichen Autonomie als Entwicklungsziel orientiert. Autonomie wird auf unterschiedlichen Ebenen bzw. Seiten des Interaktionsprozesses von Person und Umwelt zu identifizieren versucht.

Auf der Ebene der Person geht es um die individuelle Sicht des Person-Umwelt-Verhältnisses, vor allem um die Fragen, inwieweit sich Personen selbst als Subjekt und/oder als Objekt ihrer beruflichen und privaten Umwelt sehen bzw. in welchem Maße sie sich selbst als eigeninitiativ, autonom und selbstbestimmt und/oder als außenbestimmt, reaktiv oder passiv sehen. Diese persönlichen Sichtweisen lassen sich u.U. nach unterschiedlichen Erfahrungsbereichen und Situationsklassen differenzieren. Die Gesamtheit solcher mehr oder minder differenzierten Vorstellungen bildet das *subjektive Kontrollkonzept* einer Person (Hoff, 1992; Hohner, 1987).

Auf der Ebene der Umwelt werden die *faktischen Restriktionen* bzw. die Autonomiemöglichkeiten für individuelles Handeln unabhängig von der Sicht der betroffenen Personen erfasst. Dabei interessiert, wo, in welcher Weise und in welchem Ausmaß Personen realiter ihre berufliche bzw. private Umwelt beeinflussen können bzw. durch welche Restriktionen, z.B. auf dem Arbeitsmarkt oder im betrieblichen Umfeld, sie in ihrem alltäglichen sowie biografiebezogenen Handeln tatsächlich behindert werden.

Auf der Ebene der *perzipierten Restriktivität* bzw. der wahrgenommenen Handlungsspielräume interessiert dagegen gerade die subjektive Einschätzung dieser beruflichen Restriktivität. Hier zeigen sich häufig interindividuelle Unterschiede.

Auf der Ebene des *Handelns/Verhaltens* geht es nun um das Zusammenspiel von subjektivem Kontrollkonzept, von generalisierten oder spezifischen Kontrollvorstellungen einerseits und faktischen Restriktionen bzw. Chancen andererseits in der Weise, dass aus Wahrnehmungen konkreter Situationen bzw. Lebenslagen ein eher aktives, umweltveränderndes bzw. -ausgestaltendes Handeln oder ein eher adaptives, reaktives Verhalten entsteht.

Der Prozess der Förderung und Beratung richtet sich auf eine integrative Analyse der Kompatibilität von Autonomie bzw. Kontrolle a) innerhalb der subjektiven

Vorstellungswelt bzw. des subjektiven Kontrollkonzepts und dann vor allem b) auf die Kompatibilität und die Integration zwischen den Ebenen. Es wird davon ausgegangen, dass die alltäglich wirksamen und die biografisch relevanten *Umweltbedingungen* zumindest teilweise durch aktives *Handeln* beeinflussbar sind, dass aber *Chancen* dafür nur dann genutzt werden können, wenn sie auch als solche *perzipiert* werden. Empirische Befunde (z.B. Hohner, 2004; Seligman, 1991, 1994) sprechen dafür, dass nicht nur realitätsangemessene, sondern auch leicht illusorisch-interne Selbstevaluationen als günstige Voraussetzungen für ein aktives, autonomes Handeln im Sinne der Ausgestaltung der eigenen beruflichen Umwelt und der Berufslaufbahn gelten können (vgl. dazu auch Bandura, 1982). Hoff, Lempert & Lappe (1991) konnten zeigen, dass sich mittlere Restriktionen im Berufsverlauf günstiger auswirken als sehr hohe oder sehr geringe. Diese fungieren dann als Herausforderungen, die bei entsprechenden Anstrengungen und hinreichenden Kompetenzen erfolgreich gemeistert werden können. So wirkt die bei einem Betriebs- oder Berufswechsel gegebene Gleichzeitigkeit von Handlungsspielräumen und Restriktionen in vielen Fällen kompetenzfördernd.

#### **4. „Objektive“ und „subjektive“ Erfolgskriterien zur Bewertung von beruflicher Entwicklung und Berufsverläufen**

Wenn eben von beruflicher Autonomie als einem normativen Bezugspunkt die Rede war, so bedeutet dies auch folgendes für die berufliche Entwicklungsberatung und -förderung: Beraterinnen und Berater können nicht einseitig mit ihren normativen Leitbildern von Berufserfolg die Beratungssituation dominieren oder die Anpassung an gesellschaftlich vorherrschende „objektive“ Kriterien von Berufserfolg zum Maßstab ihres Handelns machen. Stattdessen geht es um die autonome Ausbildung von subjektiven Erfolgskriterien und Zielen bei den Klienten. Je stärker Entwicklungsaufgaben einzelfallbezogen definiert werden, desto häufiger werden in der Beratung auch „subjektive“ Definitionen von beruflichem Erfolg thematisiert. Objektive und subjektive Erfolgsdefinitionen lassen sich im Einzelfall vergleichen, gegeneinander abwägen und ggfs. miteinander verbinden. Dette, Abele & Renner (2004) haben auf der Grundlage von Metaanalysen zwischen einzelnen Facetten des beruflichen Erfolges unterschieden. Erfolg kann auf die gesamte Laufbahn oder auf spezifische Tätigkeiten bezogen und mithilfe unterschiedlicher Kriterien bestimmt werden: z.B. mithilfe neutraler Kennzahlen (etwa zum Einkommen), auf der Basis von sozialen Vergleichen oder anhand der subjektiven Zufriedenheit – dies

jeweils mit Rückgriff auf unterschiedliche Datenquellen, z.B. auf Dokumente, Fremdurteile oder Selbstberichte.

#### **4.1 Beruflicher Aufstieg, hohes Einkommen und Prestige als Maßstab für Berufserfolg**

Aufstieg, hohes Einkommen und Berufsprestige gelten als gesellschaftlich allgemein akzeptierte Kennzeichen von Berufserfolg. Erfolg ist mithilfe dieser Kennzeichen am ehesten objektiv bestimmbar. Personen können diese Kriterien aber auch subjektiv als für sich selbst am wichtigsten einschätzen und darauf z.B. ihre berufliche Zufriedenheit stützen. Ob sich ein derart definierter Erfolg direkt auf einzelne Person-Merkmale zurückführen lässt, erscheint fraglich. Die Befunde empirischer Studien (Abele, 1998; Abele & Stief, 2004; Hoff, Grote, Dettmer & Hohner, 2000; Müller, 2000a, b; Müller & Gappisch, 2005; Müller & Kohls, 2001) weisen allerdings in eine gemeinsame Richtung: Beruflich in dieser Weise „objektiv“ erfolgreiche Personen verfügen häufig über eine stärkere Leistungsmotivation, über internalere Kontrollüberzeugungen und höhere Selbstwirksamkeitserwartungen als die weniger erfolgreichen. Außerdem verhalten sie sich selbständiger, zeigen eigeninitiatives und proaktives Handeln. Männer sind in diesem Sinne häufiger erfolgreich, wenn sie durch ihre Familie gestützt und von ihren Partnerinnen in Haushalt und Familie entlastet werden. Den beruflich sehr erfolgreichen Frauen fehlt dagegen oft eine solche Unterstützung, weil sie ohne Partner und Familie leben oder weil sie häufig ebenso erfolgreiche Partner haben, die sie kaum entlasten (Domsch & Ladwig, 1998). Bei Frauen finden sich also oftmals andere Karrierestrategien als bei Männern (Abele, 2006; Dettmer, Kaczmarczyk & Bühren, 2006).

#### **4.2 Sinnstiftende und befriedigende Berufstätigkeit als Maßstab für Berufserfolg**

Csikszentmihalyi (1985, 1992) hat das Glückserleben u.a. in Arbeit und Beruf untersucht und in einem Quadrantenmodell zwischen vier Zuständen unterschieden: zwischen Angst, „Flow“, Apathie/Langeweile und Entspannung. „Flow“ ergibt sich bei hohen Anforderungen und hohem Können; Angst stellt sich bei hohen Anforderungen und geringem Können ein; Apathie resultiert aus geringen Anforderungen und geringem Können; und Entspannung tritt bei geringen Anforderungen und hohem Können auf. Anders als beim Karriereerfolg stehen hier tagtägliche Arbeitsaufgaben bzw. -inhalte sowie

Arbeitsbedingungen im Vordergrund. Empirisch zeigt sich ein Zusammenhang zwischen dem subjektiven und dem objektiven Erfolg, denn in Flow-Zuständen (subjektiver Erfolg) werden Spitzenleistungen erzielt, und zufriedene Mitarbeiter weisen eine höhere emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf. Huhn & Bekkara (2002) haben auf die wichtige Rolle der Selbstmotivation für das Erreichen von Spitzenleistungen und Selbstvergessenheit hingewiesen. Schallberger & Pfister (2001) haben sich weiter mit dem paradoxen Phänomen beschäftigt, dass zwar die Berufsarbeit die Hauptquelle von Flow-Erlebnissen darstellt, dass aber gleichzeitig die Freizeit der Arbeit vorgezogen wird. Dies liegt ihrer Meinung nach daran, dass das Flow-Erleben bei der Arbeit mit einer hohen *positiven* Aktivierung einhergeht, während Flow-Erleben in der Freizeit vor allem durch die Abwesenheit *negativer* Aktivierung charakterisiert ist.

#### **4.3 „Gelungene“ Lebensgestaltung, hohe Arbeits- und Lebensqualität als Maßstab für Erfolg**

Arbeit und Beruf sind wichtig für das Selbstwertgefühl und für die psychische Hygiene, und problematische Arbeitsbedingungen können zu Krankheit, Burn-Out oder anderen Folgen führen, die das gesamte Leben u.U. langfristig negativ bestimmen. Lebensqualität als Erfolgsmaßstab bezieht sich auf sämtliche zentralen Lebensbereiche sowie auf deren Verhältnis zueinander - und dies in allen Phasen des Erwerbslebens sowie im Ruhestand. Die erfolgreiche Koordination und Gestaltung dieses Verhältnisses wird umso wichtiger, je stärker die jeweiligen Entwicklungsverläufe nicht einem sequenziellen, altersdifferenzierten, sondern einem alters- bzw. lebensbereichsintegrierenden Modell (Baltes, 2001; Hoff, 2006) entsprechen; und bei der individuellen Lebensgestaltung spielt die Art der familialen Arbeitsteilung und der Partnerschaft eine wesentliche Rolle (Hoff, 2007). Verglichen mit der Entwicklung des Jahresbruttoeinkommens ist das Erfolgskriterium der Lebensqualität bzw. das einer „gelungenen“, befriedigenden Lebensgestaltung viel komplexer und entsprechend schwieriger zu erfassen (Abele, 2003). Es lässt sich nur subjektiv bestimmen. Derzeit müssen vor allem Frauen im jungen und mittleren Erwachsenenalter beträchtliche Koordinationsleistungen erbringen, wenn sie die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Familie als Lebensziel sowie als Voraussetzung für Lebensqualität und „Glück“ realisieren wollen. Empirische Befunde (z.B. Kastner, 2004; Scheller, 1987) verweisen auf die hohe Bedeutung, die außerberuflichen Aspekten für die Gestaltung des Berufsverlaufs zukommt; sie zeigen weiter deutlich, dass

„objektiver“ Karriereerfolg und Familie dann miteinander vereinbar sind, wenn in der Paarbeziehung ein Partner (bzw.: in der Regel die Partnerin) die Berufstätigkeit reduziert und vor allem für die unbezahlte Arbeit in Haushalt und Familie zuständig ist (z.B. Hohner, Grote, Hoff & Dettmer, 2003).

#### **4.4 Individuelle Beschäftigungsfähigkeit als Maßstab für Erfolg**

Im Zuge des Wandels der Erwerbsarbeit ist das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) immer wichtiger geworden. Es kann sich auf *organisationale Beschäftigungsfähigkeit* beziehen. Dann geht es um die Frage, mit welchen Mitteln und Wegen sich Beschäftigungsverhältnisse so sichern lassen, dass die Unternehmensziele längerfristig realisiert werden können. Die *individuelle Beschäftigungsfähigkeit* betrifft dagegen die Kompetenzen einer Person, sich auf den flexibilisierten Arbeitsmärkten behaupten und dadurch die eigene Existenz sichern zu können (Blancke, Roth & Schmid, 2000). Sie betreffen vor allem das Selbstmanagement und das Selbstmarketing. Diese fachübergreifenden Kompetenzen müssen zusätzlich zu fach- bzw. berufsspezifischen erworben werden und richten sich auf das berufsbiografische Handeln im Zusammenhang mit der Evaluation, Auswahl und Aufnahme von Beschäftigungsverhältnissen. Weiter differenziert man noch folgendermaßen: *Individuelle Kernkompetenzen* zielen darauf, die individuelle Eigenheit, Besonderheit und Unverwechselbarkeit in neuen Arbeitsumwelten zur Geltung zu bringen und weiter zu entwickeln; *Veränderungskompetenzen* richten sich auf den flexiblen Umgang mit sehr unterschiedlichen und wechselnden Anforderungen; und schließlich lassen sich *Kompetenzen* zur Sicherung der gegenwärtigen und zukünftigen Existenz benennen (Blancke, Roth & Schmid, 2000). In etwas anderer Weise unterscheiden Fugate, Kinicki & Ashforth (2004) zwischen der für die Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit (*employability*) nötigen beruflichen Identität (*career identity*), der ebenfalls erforderlichen persönlichen Anpassungsfähigkeit (*personal adaptability*) sowie dem notwendigen Sozial- und Humankapital (*social and human capital*). Während sich das Humankapital auf die individuellen Qualifikationen und auf die Qualifikationsfähigkeit bezieht, ist mit sozialem Kapital das jeweilige (berufsbezogene) soziale Netzwerk sowie die Fähigkeit gemeint, sich ein solches zu schaffen und zu erhalten.



#### **4.5 Konsequenzen für die berufliche Entwicklungs- und Laufbahnberatung**

Betrachtet man die Vielfalt subjektiver Kriterien für „gelungene“ und erfolgreiche Berufsverläufe und orientiert sich im Beratungsprozess an den zuvor umrissenen neueren Modellen sowie am übergeordneten Ziel der beruflichen Autonomie, so kann diese Autonomie nicht bereits im Beratungsprozess selbst in der Weise beschnitten werden, dass Beraterinnen und Berater vor allem ihre eigenen Kriterien von Berufserfolg in Form von Empfehlungen, Informationshinweisen etc. zur Geltung bringen. Stattdessen geht es um Hilfe zur Selbsthilfe, um Anleitungen zur Selbstreflexion bei Prozessen der Bildung sowie Klärung subjektiver Erfolgskriterien bzw. persönlicher Ziele, Strebungen und Interessen (vgl. dazu auch Hall, 2004). Aufgabe von Beraterinnen und Beratern ist es dann weiter, einerseits Hilfestellung bei der Konkretisierung und Suche nach Umsetzungsmöglichkeiten solcher subjektiven Zielvorstellungen, nach Möglichkeiten selbstorganisierten Handelns mit Blick auf ganz spezifische Entwicklungsaufgaben, Stadien und Übergänge in der Erwerbsbiografie zu leisten. Darauf gehen wir im nächsten *Abschnitt (5)* ein. Dabei erscheint es andererseits aber auch wichtig, die kurzfristigen Ziele und Pläne zur Umsetzung immer wieder auf längerfristige Lebensziele und Strebungen (z.B. i.S. von Work-Life-Balance) rückzubeziehen.

#### **5. Aufgabenfelder von Laufbahnberatung**

Prozesse einer Klärung individueller Kriterien für beruflichen Erfolg, einer Konkretisierung von persönlichen Zielen und einer Reflexion der Chancen und Barrieren bei der Umsetzung werden vor allem im Zusammenhang mit biografischen Übergängen, Weichenstellungen, kritischen Phasen und Lebensereignissen wichtig. Entsprechend lassen sich Aufgabenfelder von Laufbahnberatung bestimmen. Sie betreffen Übergänge von der Schule in die nichtakademische Berufsausbildung bzw. in ein Studium, Übergänge von der Ausbildung bzw. vom Studium in den Beruf bzw. in eine Erwerbstätigkeit, sie betreffen weiter fremd- und selbstinitiierte berufliche Veränderungen und Wechsel im Verlaufe des Erwerbslebens sowie Phasen von Weiterbildung, Elternschaft und Erwerbslosigkeit (und Wiedereinstiege in die Erwerbstätigkeit) und schließlich den Übergang von der Erwerbstätigkeit in den Ruhestand. Im Folgenden gehen wir exemplarisch auf wichtige Felder mit Hinweisen auf genauere Fragestellungen für Beratung, auf spezifische Verfahren, diagnostische Instrumente etc. ein: Für den Eintritt in die Berufsausbildung, in das Studium sowie in das eigentliche Erwerbsleben werden Verfahren der Potenzialanalyse

sowie Hilfestellungen bei der Ausbildungs- und Berufsorientierung genannt (5.1). Dann geht es um konkrete Maßnahmen zur Vorbereitung auf Situationen und Prozeduren der Bewerbung bzw. Auswahl für Ausbildungen und Studiengänge (5.2). Angesichts der Veränderungen im Beschäftigungssystem erscheint es weiter wichtig, auf Beratung für Existenzgründer/innen und für junge Unternehmen einzugehen (5.3). Ebenfalls mit Blick auf den Wandel der Arbeit erscheint dann die Thematisierung von Beratung bei der Lebensgestaltung und Work-Life-Balance besonders wichtig (5.4). Schließlich soll die Beratung bei biografischen Brüchen und bei der Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit behandelt werden (5.5).

## **5.1 Potenzialanalyse und Orientierungshilfe zum Einstieg in Ausbildung und Beruf**

Anders als die Personalauswahl (vgl. Schuler & Höft, 2004), die vom Anforderungsprofil für eine bestimmte *Tätigkeit* bzw. Position ausgeht und dafür geeignete Personen zu bestimmen versucht, setzt die individuelle Potenzialanalyse auf der Seite der *Person-Merkmale* von Jugendlichen und jungen Erwachsenen vor dem Eintritt in berufliche Ausbildungsgänge und Erwerbsbiografien an. In einem *ersten Schritt* geht es zunächst darum, die Interessen, Fähigkeiten, Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale, Wünsche, Ziele, Karriereerwartungen usw. zu erheben, deren Konfiguration bzw. deren spezifisches Profil systematisch zu bestimmen und es mit den jungen Klienten zu besprechen.

Die Potenzialanalyse kann eine Vielzahl von Verfahren umfassen: Interessen-, Leistungs- und Fähigkeitstests, Inventare zur Evaluation berufsbezogener Persönlichkeitsmerkmale, aber auch biografische Interviews zur Ermittlung von Berufs- und Lebenszielen, von Motivation sowie von selbsteingeschätzter Eignung und schließlich u.U. auch Assessment Center zur verhaltensnahen Ermittlung von sozialen und kommunikativen Kompetenzen. Während sich etliche Institutionen (wie z.B. die Agentur für Arbeit) und private Anbieter auf selbst entwickelte Verfahren stützen, die nicht öffentlich zugänglich sind, halten die Testzentralen der Psychologenv Verbände eine Vielzahl erprobter und gut dokumentierter Verfahren bereit.

An dieser Stelle können nur exemplarisch einige psychometrische Testverfahren bzw. Fragebogen-Inventare genannt werden, mit deren Hilfe ein differenziertes Interessen- und Fähigkeitsprofil erstellt werden kann: Das Verfahren Explorix (Joerin, Stoll, Bergmann & Eder, 2003) liefert Informationen zu Interessen und selbst eingeschätzten Fähigkeiten auf der Grundlage des Holland-Modells Im Intelligenz-Struktur-Test IST 2000 R (Liepmann, Beauducel, Brocke & Amthauer, 2006) geht es auf der Grundlage des Berliner Strukturkonzepts

um elf Fähigkeitsdimensionen (verbale Intelligenz, figural-räumliche Intelligenz, rechnerische Intelligenz, figurale Merkfähigkeit, schlussfolgerndes Denken, verbales Wissen, figural-bildhaftes Wissen, numerisches Wissen und Gesamt-Wissen sowie fluide und kristallisierte Intelligenz), mit deren Hilfe Aspekte der kognitiven Leistungsfähigkeit objektiv und aus der Außenperspektive ermittelt werden. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung BIP (Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2006) liefert Informationen zum Arbeitsverhalten (Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung), zur beruflichen Orientierung (Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation), zu sozialen Kompetenzen (Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke) sowie zur psychischen Konstitution (Emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein). Neben dem Selbstbeurteilungsfragebogen existiert ein Fremdbeschreibungsbogen. Ergänzend kann ein das Leistungsmotivationsinventar LMI (Schuler, Prochaska & Frintrup, 2004) eingesetzt werden, das folgende 17 Dimensionen zur Leistungsorientierung erfasst: Beharrlichkeit, Dominanz, Engagement, Erfolgszuversicht, Flexibilität, Flow, Furchtlosigkeit, Internalität, kompensatorische Anstrengung, Leistungsstolz, Lernbereitschaft, Schwierigkeitspräferenz, Selbstständigkeit, Selbstkontrolle, Statusorientierung, Wettbewerbsorientierung und Zielsetzung.

Zusätzlich zu den psychometrischen Verfahren werden weitere Methoden verwendet. So erhebt man z.B. neben Informationen zur bisherigen Biografie auch persönliche Berufs- sowie Lebensziele und fragt nach angemessenen Strategien zu ihrer Realisierung. In einem *zweiten Schritt* des Career-Profiling soll dann (im Sinne eines gelungenen Person-Job-Fits) ein zum Profil der Person-Merkmale passendes Studien- bzw. Berufsbild gefunden werden. Dabei müssen Informationen über ein breites Spektrum von Ausbildungsgängen und Berufsbildern zu Grunde gelegt werden. Dem Internet kommt hier eine rapide zunehmende Bedeutung zu, denn Bildungseinrichtungen, Berufsverbände, Schulen, Hochschulen etc. stellen ihre Angebote heute häufig optimal auf ihren Web-Sites dar. Weitere Hilfestellungen und erste konkrete Erfahrungen im einem Studienfach bzw. Beruf ergeben sich in Praktika, in Orientierungsveranstaltungen und in „Schnupper“-Angeboten (vgl. Hohner, 2006). Ist ein Ausbildungs- bzw. Studienziel in dieser Weise konkretisiert worden, so können in einem *dritten Schritt* Handlungsstrategien zu dessen erfolgreicher Realisierung besprochen werden. Dabei kann ein besonders wichtiger Schritt in der Vorbereitung auf Bewerbungs- und Auswahl-situationen bestehen.

## **5.2. Vorbereitende und qualifizierende Maßnahmen bei Bewerbungs- und Auswahlverfahren**

Bewerber für Ausbildungsgänge und Arbeitsplätze können allgemein auf Bewerbungssituationen und/oder auf spezifische Auswahlprozeduren (wie Eignungstests,

Auswahlgespräche, Assessment Center) vorbereitet werden. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung relevanter Informationen zu Studium, Ausbildung und Berufsbild, zu Arbeitsmarktchancen, Weiterbildungserfordernissen sowie -möglichkeiten usw., sondern auch um Qualifizierung und Kompetenzerweiterung in Form von Trainings. Ein Großteil solcher Maßnahmen kann in Gruppen (und künftig teilweise auch mithilfe des Internet) erfolgen.

Einen ersten Schwerpunkt bilden hier unspezifische Bewerbungstrainings mit Informationen zum situativen Kontext, mit Übungen zum Bewerbungsschreiben und mit Rollenspielen zu Bewerbungsgesprächen (zu deren Ablauf und zu deren „kritischen“ Punkten). Solche Trainings werden z.B. von der Agentur für Arbeit oder von den Career Services vieler Schulen und Hochschulen angeboten. Es gibt sie weiter im Rahmen von Akquisitionsmaßnahmen – etwa von Finanzdienstleistungsunternehmen, die dadurch eine für sie interessante Zielgruppe an sich binden wollen. Schließlich muss auf die Fülle der mehr oder minder populär abgefassten Ratgeberliteratur zu diesem Thema hingewiesen werden.

Einen zweiten Schwerpunkt bilden Einzelberatungen und Seminare zur Vorbereitung auf spezifische Auswahl- und Eingangsprozeduren, z.B. auf Studierfähigkeitstests und auf Auswahlgespräche im Rahmen der Hochschulzulassung. Da seit dem Jahre 2004 jede deutsche Hochschule den Großteil ihrer Studierenden auch nach eigenen Kriterien auswählen kann bzw. muss, ist bei dem nach wie vor gegebenen Bewerberüberhang jeder Studieninteressent potenziell davon betroffen (vgl. z.B. Psychologische Rundschau, 2005, mit dem Themenschwerpunkt Studierendenauswahl). Laufbahnberatung wird in diesem Zusammenhang vor allem zum Training bzw. Coaching, bei dem der Umgang mit der jeweiligen Auswahl-situation genau analysiert wird, um Schwächen gezielt vermeiden bzw. kompensieren und Stärken bzw. Potenziale optimieren zu können. Mithilfe von Gesprächssimulationen und der Durchführung von Wissens-, Sprach- oder kognitiven Leistungstests wird eine vertraute Situation hergestellt, und Zeitdruck sowie Prüfungsängstlichkeit können erfahren, bewältigt bzw. abgebaut werden. In bestimmten Fällen (etwa bei hoher Prüfungsängstlichkeit) erscheint eine Beratungsstrategie sinnvoll, bei der Strategien der Bewältigung im Vordergrund stehen, in anderen Fällen steht der Übungsaspekt im Vordergrund. Angesichts der möglichen Relevanz solcher Trainings für den gesamten weiteren Lebensweg der trainierten Personen erstaunt die geringe Zahl der

Studien zur Effektivität (z.B. Kirchenkamp & Mispelkamp, 1988; Westhoff & Dewald, 1990) bzw. zum Transfererfolg solcher Maßnahmen (vgl. dazu auch Hohner, 2006).

Solche Bewerbungstrainings und Vorbereitungen auf Auswahlprozeduren können auch später, z.B. beim Übergang von der Ausbildung bzw. vom Studium in die Erwerbstätigkeit, bei Betriebswechseln oder in Phasen von Erwerbslosigkeit zum Einsatz kommen.

### **5.3. Beratung für Existenzgründer und Unternehmer**

Eine spezifische Beratungssituation ist für Personen sinnvoll, die eine Existenzgründung in Betracht ziehen, die sich bereits in der Vorbereitungsphase befinden oder die schon gegründet haben. Zum einen kann es dabei um die Einschätzung der Eignung zum Unternehmer auf der Basis einer *Potenzialanalyse* gehen, zum anderen um die intensive Begleitung (Coaching) während und nach der Existenzgründung.

Die zuvor erwähnte idealtypische Beschreibung des „Arbeitskraftunternehmers“ bezieht sich zwar auf die neuartigen Anforderungen an Arbeitnehmer in Organisationen mit einer zunehmenden „Internalisierung des Marktes“; von den dort abhängig Beschäftigten werden immer häufiger „unternehmerische“ Kompetenzen, Eigeninitiative und Selbstverantwortlichkeit verlangt. Gleichwohl unterscheiden sich angehende Selbständige bzw. freiberuflich Tätige und Unternehmensgründer noch einmal von diesen abhängig Beschäftigten hinsichtlich des Ausmaßes, in dem ihre internen Merkmale, ihre Strebungen und Kompetenzen solchen Anforderungen tatsächlich entsprechen (Müller, 2000, 2004; Lang-von Wins, 2004). So haben sich Unternehmer und freiberuflich Tätige mit einem weiten Spektrum unterschiedlicher Aufgaben und Rollen auseinanderzusetzen (Hohner, 1997). Sie agieren simultan innerhalb ihres Unternehmens (Führung, Personalauswahl, Personalentwicklung ...) und nach außen (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Geldgeber ...). Bei vielen, z.B. bei selbständigen Handwerksmeistern oder niedergelassenen Ärzten, kommt die Doppelrolle des professionellen Experten, der zugleich Unternehmer ist, hinzu (Hohner, 1999, 2003). Ein solches Profil erfordert neben einer ausgeprägten Eigeninitiative auch eine hohe psychische Belastbarkeit. Für manche Personen stellt die Existenzgründung allerdings nur eine weniger attraktive Alternative zum mangelnden festen Angestelltenvertrag oder zum Beamtenverhältnis dar. Analog zur bereits beschriebenen Potenzialanalyse für Jugendliche und junge Erwachsene geht es um die Einschätzung der Eignung für ein solches, spezifisches Anforderungsprofil - nun im Sinne einer Prognose für erfolgreiche Unternehmer.

Aus der psychologischen Forschung zu Unternehmern, die in Deutschland noch am Anfang steht, sei hier nur exemplarisch der Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale F-DUP genannt (Müller, 2001), der im Rahmen einer Potenzialanalyse eingesetzt werden kann.

Der Fragebogen bildet sieben relevante Dimensionen ab, nämlich Leistungsmotivstärke, interne Kontrollüberzeugung, Risikoneigung, Problemorientierung, Durchsetzungsvermögen, emotionale Stabilität und Ungewissheitstoleranz. Müller (2003) unterscheidet fünf Unternehmertypen aufgrund ihrer Dispositionen: Der „distanzierte Leistungstypus“ ist hoch leistungsmotiviert und strebt nach Unabhängigkeit; der „rationale Ausdauerstypus“ ist emotional stabil, belastbar und geht analytisch vor; der „ideenreiche Akquisitionstypus“ ist intuitiv, kreativ, flexibel und anpassungsfähig; der „kontrollierte Machttypus“ denkt analytisch und ist sehr durchsetzungsorientiert, und der „ich-bezogene Aktivitätstypus“ ist antriebsstark, wirkt sehr selbstbewusst und ist allerdings wenig anpassungsfähig. Eine ähnliche Klassifikation unternehmerischer Tätigkeiten ist bereits von Miner (1996) entwickelt worden. Danach sind die „Personal Achiever“ besonders leistungsmotiviert und die kompetitiv orientierten „Real Manager“ sehr durchsetzungsbereit, während sich die „Expert Idea Generators“ durch eine hohe Kreativität und die „Empathic Supersalers“ durch ein besonders hohes Verkaufstalent auszeichnen. Lässt sich ein Existenzgründer zwei dieser Typen zuordnen, dann hat er eine hohe Wahrscheinlichkeit für wirtschaftlichen Erfolg.

Ausgehend von der Zuordnung zu derartigen Typen, geht es in der Potenzialanalyse dann um die Klärung folgender Fragen: Soll sich eine Person überhaupt selbstständig machen? Wo liegen ihre Stärken und Schwächen als potenzieller Gründer? Wie lassen sich persönliche Stärken optimieren und Schwächen ausgleichen bzw. kompensieren? Ist ein Unternehmen bereits gegründet worden, so handelt es sich in der ersten Phase oder auch auf Dauer um ein inhaberzentriertes Kleinunternehmen, bei dem sich die Biografien von Personen auf das Engste mit der Firmenbiografie verbinden. In der Laufbahnberatung bzw. im Coaching müssen also *personale* und *organisational*e Entwicklungsprozesse in ihrem Zusammenhang und in ihrer Dynamik bedacht werden. Weiter sehen sich viele Kleinunternehmer mit einem doppelten Dilemma konfrontiert: Zum einen kann sich ein Widerspruch zwischen professioneller Qualität der Arbeit und der Forderung nach betriebswirtschaftlichem Erfolg zeigen. Man könnte auch von einem Rollenkonflikt sprechen – z.B. zwischen der Rolle des Mediziners und der Rolle des Praxisgründers, der unternehmerisch und wirtschaftlich effizient agieren muss. Um derartige Konflikte kann es im Coaching gehen. Zum anderen kann es zu Konflikten zwischen den beruflichen und den privaten Zielen bei Unternehmern und Unternehmerinnen kommen, da ein neu gegründetes Unternehmen in der Regel eine sehr arbeitszentrierte Lebensführung erfordert, die im

Widerspruch zu Vorstellungen einer Balance von Berufs- und Privat- bzw. Familienleben steht.

#### **5.4. Beratung bei der Lebensgestaltung und „Work-Life-Balance“**

Die zuletzt angeschnittene Problematik einer mangelnden Work-Life-Balance betrifft auch viele andere Gruppen von Erwerbstätigen, so dass sie nun noch einmal als Schwerpunkt eines eigenständigen, neuen und großen Aufgabenfeldes der beruflichen Entwicklungs- und Laufbahnberatung behandelt werden soll. In Anlehnung an die Forschung zu Arbeit und Freizeit sowie zur Work-Life-Balance können in der Beratungssituation einseitige und wechselseitige Einflüsse zwischen dem Denken, Fühlen und Handeln im Berufs- und dem im Privatleben, die Übertragung von Konflikten von einem in den anderen Lebensbereich, Möglichkeiten zu deren wechselseitiger Kompensation oder die Bezüge zwischen kritischen Lebensereignissen hier und dort etc. zum Thema gemacht werden.

In den Lebensentwürfen und -plänen junger Erwachsener geht es um die Frage, ob Beruf *oder* Familie, Beruf *und* Familie oder ein Nebeneinander von Arbeit und Freizeit künftig Priorität haben sollen. Soziologische Studien zu Lebensplänen junger Frauen haben ergeben, dass eine Doppelorientierung auf den beruflichen und den familiären Lebensstrang immer selbstverständlicher und bewusster vertreten wird (vgl. v.a. Geissler & Oechsle, 1996). Auch in den Lebensentwürfen junger Männer findet sich zunehmend eine stärker gleiche Gewichtung der Lebenssphären. So zeigt sich z.B. in psychologischen Studien, dass junge Erwachsene in der Mehrzahl ihre Ziele parallel auf Beruf und Familie richten. Bei denjenigen, die ausschließlich berufliche Ziele nennen, ist die Anzahl der Männer höher; bei denjenigen, die ihre Ziele sequentiell realisieren wollen, ist der Anteil der Frauen höher (Wiese, 2000). Für die Beratung junger Erwachsener folgt daraus, dass nicht nur deren berufliche Zukunft thematisiert, sondern dass eine Reflexion des Verhältnisses, der Vereinbarkeit von beruflichen Zielen und Plänen gefördert wird.

Die früheren Lebensziele und -pläne, darunter z.B. auch das übergeordnete Ziel der Work-Life-Balance“ (Abele, 2005), bestimmen neben externen Bedingungen die späteren Formen der Lebensgestaltung. Diese Formen lassen sich folgendermaßen beschreiben (Hoff et al., 2005): Bei der Form der *Segmentation*, die häufiger bei Männern vorkommt, werden berufliche und private Ziele getrennt voneinander verfolgt, so dass sie sich gegenseitig kaum stören. Bei der *Integration*, die sich häufiger bei Frauen findet, steht die Bewältigung von Zielkonflikten und die Koordination von Handlungssträngen in Beruf

und Familie im Vordergrund. Dabei sind oftmals Abstriche bei der Realisierung von Zielen in einem Bereich oder in beiden Bereichen erforderlich, um eine flexible Balance zu gewährleisten. Eine solche optimale Balance bzw. Integration gilt selbst als übergeordnetes Ziel und als Maßstab für subjektiven Berufserfolg. Von einer Form der *Entgrenzung* kann dann gesprochen werden, wenn die beruflichen und die privaten Ziele nicht mehr voneinander zu unterscheiden sind, weil Arbeit und Freizeit zu einer Einheit verschmelzen oder weil das private vom beruflichen Leben „verschluckt“ wird.

In der Beratungssituation kann die mögliche Unzufriedenheit mit der Realisierung früherer Pläne bzw. mit der augenblicklichen Form der eigenen Lebensgestaltung zum Ausgangspunkt dafür gemacht werden, dass sich Klienten im mittleren und höheren Lebensalter Klarheit über ihre weiteren beruflichen und privaten Ziele, über deren (u.U. konfliktreiches) Verhältnis und über deren Realisierbarkeit verschaffen (zur Zielklarheit vgl. auch Braun, 2004; zum Verfahren des „Karriereankers“ vgl. Schein, 2004).

Bei der Laufbahnberatung können dann neben der offenen Erhebung bzw. Identifikation von Zielen u.U. auch einfache standardisierte Verfahren als Grundlage für entsprechende Reflexionen verwendet werden (vgl. dazu Hohner, 2006). So erfasst der Fragebogen GOALS (Pöhlman & Brunstein, 1997) nicht nur die Präferenzen für 24 „Lebensziele“, sondern auch die subjektive Einschätzung ihrer Realisierbarkeit.

Für das Aufgabenfeld der Beratung bei der Work-Life-Balance ist eine Gender-Perspektive bei Personen mit hohen beruflichen Karriereaspirationen besonders wichtig. Dettmer, Kaczmarczyk & Bühren (2006) haben Faktoren benannt, die den beruflichen Aufstieg von Frauen in einer von Männern dominierten Berufswelt wie der Medizin ermöglichen und unterstützen. Was die *internen Merkmale* anbelangt, so kann man die gleichen Ziele, Fähigkeiten, Eigenschaften etc. anführen, die auch bei Männern wichtig sein dürften: nämlich eine große berufliche Zielklarheit, ein hohes berufliches Selbstvertrauen, eine ausgeprägte Belastungsfähigkeit, ein großes Durchhaltevermögen, Organisationsgeschick, die Fähigkeit zur Delegation von Aufgaben, den Mut, frühzeitig Karriereambitionen zu äußern, hohe soziale Kompetenzen und die Fähigkeit, Netzwerke zu knüpfen. Bei den *Umfeldfaktoren* treten allerdings die Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu Tage: Während die private Umgebung bei Männern häufig unterstützend wirkt und zum Berufserfolg beiträgt, wirken die privaten und beruflichen Anforderungen für viele Frauen häufig im Sinne einer Doppelbelastung. Im Rahmen von Laufbahnberatung ist also zu berücksichtigen, dass gerade bei „karriereentschlossenen“ Männern und Frauen die



intensive Betrachtung der für Männer und Frauen u.U. unterschiedlichen Strukturen ihres gesamten, also auch ihrer privaten Lebenswelt sinnvoll erscheint.

Über personenbezogene Angebote zur individuellen Beratung hinausgehend bieten sich hier auch Maßnahmen der *Personalentwicklung* in Betrieben und Organisationen an, die unter dem Sammelbegriff des „Diversity-Management“ immer populärer werden (vgl. Krell, 2004).

### **5.5 Beratung bei biografischen Brüchen und bei der Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit: Das Beispiel „Outplacementberatung“**

Im Verlauf diskontinuierlicher und mehrgleisiger Berufsverläufe unter restriktiven Arbeitsmarktbedingungen werden Beratungsangebote dann wichtig, wenn sich Umbruchsituationen krisenhaft zuspitzen (Lang-von Wins, Mohr & Rosenstiel, 2004). Wir greifen hier exemplarisch eine Form der Beratung angesichts einer Umbruchsituation heraus, die unter der Bezeichnung „Outplacementberatung“ besonders bekannt geworden ist. Es handelt sich dabei um einen mehrere Wochen und Monate dauernden Beratungsprozess bei Führungskräften, die von Kündigung betroffen sind. Der typische Ablauf einer Outplacementberatung gliedert sich nach Heizmann (2003) in drei Phasen. In der *ersten Phase* der Situationsanalyse und Zielsetzung geht es primär darum, die Trennungssituation aufzuarbeiten sowie zu bewältigen und weiter: die fachlichen und persönlichen Stärken sowie Schwächen zu analysieren. Außerdem findet ein eignungsdiagnostischer Abgleich zwischen externen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt und vorhandenen Qualifikationen bzw. Kompetenzen des Klienten statt. Die *zweite Phase* dient der Vorbereitung einer Bewerbungskampagne, d.h. der schriftlichen Selbstdarstellung und der Suche nach geeigneten Bewerbungsmethoden. Dabei kommen vier Vorgehensweisen in Frage: (a) der Versuch, über ein vorhandenes Kontaktnetz der Beratungsgesellschaft oder über ein eigenes Kontaktnetz des Klienten an neue Positionen heranzukommen (vgl. dazu auch Blickle, Kuhnert & Rieck, 2003); b) der Versuch, ausgewählte Firmen direkt für den Klienten zu interessieren; dazu zählen auch Initiativbewerbungen des Klienten; (c) der „klassische“ Weg des Stellengesuchs über Zeitungen und Datenbanken; (d) die Kontaktaufnahme mit ausgewählten Personalberatern. Ein Vorteil der Beratung mithilfe von größeren Outplacement-Beratungsgesellschaften liegt gerade in der Kenntnis des verdeckten regionalen Arbeitsmarktes. In der *dritten Phase* wird das geplante Vorgehen dann realisiert. Es liegt auf der Hand, dass es vom

jeweiligen Einzelfall abhängt, wie lange, wie intensiv und wie erfolgreich die Bewerbungsphase verläuft.

Heizmann (2003) kommt nach Sichtung empirischer Studien zu dem Ergebnis, dass sich 15 % des Erfolges auf die Modelle und -techniken von Outplacementberatung, 30 % auf die Qualität von Beziehungsfaktoren, 15 % auf Faktoren der Erwartungshaltung sowie 40 % auf Merkmale des Klienten zurückführen lassen. Nach Untersuchungen von Fischer (2001) sind die erfolgreichen (und von den Beratern am meisten geschätzten) Klienten besonders aktiv und engagiert. In Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale ließen sich bei den von Fischer untersuchten 600 Führungskräften und Klienten von Outplacementberatung allerdings keine Unterschiede nachweisen.

Die Outplacementberatung kann als exemplarisch für *einzelfallorientierte* Vorgehensweisen gelten, und ein in vieler Hinsicht ähnlicher Phasenablauf erscheint auch für die Beratung anderer Personen in anderen Umbruchssituationen als sinnvoll. Daneben gibt es aber auch das Verfahren der „kompetenzorientierten Laufbahnberatung“ (Lang-von Wins & Triebel, 2005). Hier reflektieren Personen im Rahmen kurzer *Gruppenworkshops* über ihre bisherige und künftige Laufbahn - dies im Zusammenhang mit eigenen Kompetenzen. Auf der Basis dieses Gruppenworkshops und dreier Einzelcoachings wird für jeden Teilnehmer eine „Kompetenzbilanz“ erstellt. Nach der umfassenden Beschreibung ihrer Kompetenzen bearbeiten die Teilnehmer dann konkrete Schritte und Ziele für ihre weitere Karriere.

## **6. Schlussbemerkungen zur Professionalisierung von Laufbahnberatung**

Laufbahnberatung wird im Zuge des Wandels der Arbeitsgesellschaft, vor allem angesichts der sich immer schneller ändernden sowie neu entstehenden Berufe und angesichts der zunehmenden berufsbiografischen Diskontinuität immer bedeutsamer. Abschließend muss darauf hingewiesen werden, dass dieser zunehmenden Bedeutsamkeit und dem wachsenden gesellschaftlichen Bedarf an Beratungsangeboten eine unzureichende Professionalisierung von Beraterinnen und Beratern entgegensteht. Unter „Professionalisierung“ versteht man in der Professionssoziologie unter anderem, dass Spezialgebiete innerhalb eines Faches zum institutionalisierten Bestandteil wissenschaftlicher Studien- und/oder postgradualer Ausbildungsgänge werden (zur Professionsentwicklung in der Psychologie vgl. Hoff, 1998). Innerhalb der Psychologie

fehlen solche Ausbildungsgänge für die Laufbahnberatung, und dieses Gebiet gilt noch längst nicht als ein etabliertes Berufsfeld mit einer klar umrissenen Expertenrolle wie andere institutionalisierte Spezialgebiete in der Psychologie oder in anderen Professionen – z.B. wie die Facharztgebiete in der Medizin. Im Unterschied zur Situation in Deutschland ist die Laufbahnberatung in der Schweiz besser etabliert und professionalisiert (Zihlmann, 2006), und es existieren eigene Aus- bzw. Weiterbildungsgänge. In Deutschland gibt es dagegen erst seit der Freigabe des früheren Berufsberatungsmonopols der vormaligen Bundesanstalt für Arbeit 1998 ein Angebot an Laufbahnberatung durch Personen mit unterschiedlichen Ausbildungsabschlüssen und Qualifikationen.

Die Institutionalisierung von Laufbahnberatung sollte künftig durch Studien zur Wirksamkeit abgesichert werden. Dabei ginge es um die Evaluation der Qualität von Beratungsleistungen – zum einen anhand objektiver Erfolgskriterien wie der Senkung der Abbruchquoten in Schulen, Berufsausbildung, Studium und Weiterbildungsmaßnahmen oder der Verminderung der Studiendauer (vgl. z.B. Brandstätter, Grillich & Farthofer, 2002) – zum anderen aber auch anhand subjektiver Erfolgsmaße, z.B. einer als gelungen empfundenen Studien- bzw. Berufswahl oder einer ausbalancierten Berufs- und Lebensgestaltung.

Im Zusammenhang mit der Institutionalisierung kommt auch der *Qualitätssicherung* von Maßnahmen der Laufbahnberatung eine große Bedeutung zu. Für den Bereich eignungsdiagnostischer Verfahren und Anwendungen ist im Jahr 2002 die DIN-Norm 33430 entwickelt worden, die zwar (noch) nicht rechtsverbindlich ist, die aber gleichwohl zum Bestandteil eines Beratungsauftrags gemacht werden kann. Sie berücksichtigt internationale und nationale Qualitätsstandards in der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung - von der Berufsordnung für Psychologen über die „Internationalen Richtlinien für Testanwendungen“ bis zu den Qualitätsstandards des Testkuratoriums, der Bundeswehr, der Bundesagentur für Arbeit und des „Arbeitskreises Assessment Center“ (detailliert vgl. Westhoff, 2006).

In welchem Ausmaß die Professionalisierung der Entwicklungs- und Laufbahnberatung durch die Möglichkeiten des *Internet* (Hertel & Konradt, 2004) gefördert oder behindert wird, dürfte sich erst in den nächsten Jahren herausstellen. Als ein solches Hindernis könnte sich einerseits erweisen, dass die Zahl der Internet-Angebote von Laufbahnberatung durch „Laien“ bzw. durch „falsche“ Experten sehr zunimmt. Andererseits ergeben sich völlig neue (interaktive) Möglichkeiten der

Informationsdarstellung bzw. -beschaffung (z.B. von Berufsbildern, Ausbildungsgängen, Zulassungsprozeduren usw.). Damit könnten eine Entlastung der Laufbahnberatung von Aufgaben der Informationsvermittlung und ein Trend zum vermehrten Coaching einhergehen. Bewerbungen für Studiengänge an Hochschulen oder für Tätigkeiten in Unternehmen erfolgen im Übrigen bereits zunehmend „online“ und interaktiv im Rahmen des so genannten *E-Recruiting*. Ebenso nehmen Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung für sehr viele Bereiche der Wissensvermittlung und Qualifizierung im Internet zu (*E-Learning*) zu. Inwieweit sich einmal das so genannte *E-Consulting* als gleichwertige Alternative zur persönlichen Beratungssituation entwickelt, bleibt allerdings abzuwarten. Zu vermuten ist, dass das intensive persönliche Gespräch „unter vier Augen“ zwar mithilfe von E-Mailing und Internet-Chat ergänzt und unterstützt werden kann, dass aber derartige Maßnahmen eine persönliche Laufbahnberatung keineswegs ganz ersetzen können.

## 7. Literaturverzeichnis

- Abele, A. E. & Stief, M. (2004). Die Prognose des Berufserfolges von Hochschulabsolvierenden. Befunde zur ersten und zweiten Erhebungswelle der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, S. 1-13.
- Abele, A. E. (2002). Ein Modell und empirische Befunde zu beruflicher Laufbahnentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechtsvergleichs. *Psychologische Rundschau*, 53, 109–118.
- Abele, A. E. (2003). Beruf – kein Problem, Karriere – schon schwieriger: Berufslaufbahnen von Akademikerinnen und Akademikern im Vergleich. In Abele, A. E., Hoff, E.-H. & Hohner, H.-U (Hg.), *Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg*. S. 157-182. Heidelberg: Asanger.
- Abele, A. E. (2005). Ziele, Selbstkonzept und Work-Life-Balance bei der längerfristigen Lebensgestaltung: Befunde der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E mit Akademikerinnen und Akademikern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 176-186.
- Abele, A. E. (2006). Wege zum beruflichen Erfolg – Karriereverläufe von Ärztinnen. In S. Dettmer, G. Kaczmarczyk & A. Bühren (Hrsg.), *Karriereplanung für Ärztinnen*. (S. 35-57). Heidelberg: Springer.
- Abele, A. E., Hoff, E.-H. & Hohner, H.-U. (Hrsg.). (2003). *Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg*. Heidelberg: Asanger.
- Abele, A.E. (1998). Berufskarrieren von Frauen – Möglichkeiten, Probleme, psychologische Beratung. In W. Gross (Hrsg.), *Karriere 2000 – Hoffnungen – Chancen – Perspektiven – Probleme – Risiken* (S. 99-125). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Baltes, B. B. & Heydens-Gahir, H. A. (2003). Reduction of Work-Family Conflict Through the Use of Selection, Optimization, and Compensation Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 1005-1018.
- Baltes, P.B. (2001). Das Zeitalter des permanent unfertigen Menschen: Lebenslanges Lernen nonstop? In *Aus Politik und Zeitgeschichte B36/2001* (S. 24-32).
- Bandura, A. (1982). The Psychology of Chance Encounters and Life Paths. *American Psychologist*. 37 (7), 747-755.
- Bergmann, C. (2003). Berufliche Interessentests – wider die Anwendung geschlechtsspezifischer Normen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 66-77.
- Bergmann, C. (2004). Berufswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie 3 - Grundlagen und Personalpsychologie*. S. 343-387. Göttingen: Hogrefe.

- Blancke, S. Roth, Ch. & Schmid, J. (2000). Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt: auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Eine Konzept- und Literaturstudie. Arbeitsbericht Nr. 157 / Mai 2000, Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.  
vgl. <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1797/pdf/KIEmployability.pdf>.
- Blickle, G., Kuhnert, B. & Rieck, S. (2003). Laufbahnförderung durch ein Unterstützungsnetzwerk: Ein neuer Mentoringansatz und seine Überprüfung. Zeitschrift für Personalpsychologie, 2, 118-128.
- Born, C., Krüger, H. & Lorenz-Mayer, D. (1996). Der unentdeckte Wandel: Annäherung von Struktur und Norm im weiblichen Lebenslauf. Berlin: Edition Sigma.
- Braun, O. L. (2004). Berufsbezogene Zielklarheit. In B. S. Wiese (Hrsg.) Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung – Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt. Frankfurt: Campus.
- Brandstätter, H., Grillich, L. & Farthofer, A. (2002). Studienverlauf nach Studienberatung. Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 16 (1), 15-28.
- Csikszentmihalyi, M. (1985). Das flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: Im Tun aufgehen. Stuttgart: Klett-Cotta. (Original erschienen 1975: Beyond boredom and anxiety. The experience of play in work and games).
- Csikszentmihalyi, M. (1992). Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dette, D., Abele, A. E. & Renner, O. (2004). Zur Definition und Messung von Berufserfolg. Zeitschrift für Personalpsychologie, 3 (4), 170-183.
- Dettmer, S., Kaczmarczyk, G. & Bühren, A. (Hrsg.).(2006). Karriereplanung für Ärztinnen. Heidelberg: Springer.
- Domsch, M. E. & Ladwig, A. (1998). Dual Career Couples (DCC's). Die unerkannte Zielgruppe. In W. Gross (Hrsg.). Karriere 2000. Hoffnungen – Chancen – Perspektiven – Probleme – Risiken (S. 126-137). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Ewers, E., Hoff, E.-H. u.a. (2006).(Hrsg.). Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich. Münster: Waxmann.
- Fischer, C. (2001). Outplacement: Abschied und Neubeginn. Eine Untersuchung zur Qualität der Outplacement-Beratung. Dissertation; Freie Universität Berlin.  
<http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2005/561/>.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. Journal of Vocational Behavior, 65, 14-38.
- Geissler, B. & Oechsle, M. (1996). Lebensplanung junger Frauen – Zur widersprüchlichen Modernisierung weiblicher Lebensläufe. Weinheim: Beltz.
- Gottfredson, G. D. & Holland, J. L. (1991). Position Classification Inventory Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment resources.
- Gottschall, K & Voß, G. (Hrsg.).(2005). Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag (2. Aufl.). München: Hampp.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. In Journal of Vocational Behavior 65 (2004) 1-13.
- Heinz, W., Krüger, H., Rettke, U., Wachtveitl, E. & Witzel, A. (1985). Hauptsache eine Lehrstelle. Jugendliche vor den Hürden des Arbeitsmarkts. Weinheim: Beltz.
- Heizmann, St. (2003). Outplacement. Die Praxis der integrierten Beratung. Bern: Huber.
- Hertel, G. & Konradt, U. (Hrsg.).(2004). Human Resource Management im Inter- und Intranet. Göttingen: Hogrefe.
- Hoff, E.-H. (1992). Arbeit, Freizeit und Persönlichkeitsentwicklung (2. Aufl.). Heidelberg: Asanger.
- Hoff, E.-H. (1998). Probleme der Psychologie als Profession. Report Psychologie, 1, 18-25.
- Hoff, E.-H. (2005). Arbeit und berufliche Entwicklung. In S.-H. Filipp & U. Staudinger (Hrsg.) Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters, Enzyklopädie der Psychologie, Band 6, 526-557. Göttingen: Hogrefe.
- Hoff, E.-H. (2006). Lebensgestaltung, Zielkonflikte und Bewältigungskompetenzen. Theoretische Überlegungen zur Entwicklung junger Erwachsener im Wandel der Arbeitsgesellschaft. In Ewers, E., Hoff, E.-H. u.a. (Hrsg.). Arbeit als Lebensinhalt?. Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich (S. 252-274). Münster: Waxmann.
- Hoff, E.-H. (2007). Alte und neue Formen der Lebensgestaltung. Segmentation, Integration und Entgrenzung von Berufs- und Privatleben. In K. Jurczyk & M. Oechsle (Hrsg.). Das Private neu denken. Im Druck.
- Hoff, E.-H., Lempert, W. & Lappe, L. (1991). Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiografien. Bern: Huber.

- Hoff, E.-H., Grote, St., Hohner, H.-U. & Dettmer, S. (2000). Berufsverlaufsmuster und Geschlecht in Medizin und Psychologie. *Zeitschrift für Politische Psychologie*, (2/3), 203-223.
- Hoff, E.-H., Grote, St., Dettmer, S., Hohner, H.-U. & Olos, L. (2005). Work-Life-Balance: Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen und Männern in hoch qualifizierten Berufen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4, S. 196-207.
- Hohner, H.-U. (1987). Kontrollbewusstsein und berufliches Handeln. Motivationale und identitätsbezogene Funktionen subjektiver Kontrollkonzepte. Bern: Huber.
- Hohner, H.-U. (1991). Der Medizinertest und die Zulassung zum Medizinstudium. *Psychomed*, 3, 47-52.
- Hohner, H.-U. (1993). Personalentwicklung, berufliche Autonomie und konsensorientierte Diagnostik. In St. Laske & St. Gorbach (Hrsg.), *Spannungsfeld Personalentwicklung* (S. 367-386). Wien: Manz.
- Hohner, H.-U. (1997). Psychologische Organisationsentwicklung für kleine und kleinste Unternehmen - Probleme und Perspektiven. In F. Baumgärtel, F. W. Wilker & U. Winterfeld (Hrsg.), *Innovation und Erfahrung* (S.180-190). Bonn: DPV.
- Hohner, H.-U. (1999). Ärzte als Unternehmer. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 285-297). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hohner, H.-U. (2003). Anforderungen an den Arztberuf im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für Qualifizierung und Kompetenzentwicklung. In E. Ulich (Hrsg.), *Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis* (S. 15-35). Bern: Huber.
- Hohner, H.-U. (2004). Entwicklung in Bildung und Beruf.  
<http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2004/308/>
- Hohner, H.-U. (2006). Laufbahnberatung. Wege zu erfolgreichen Berufs- und Lebensgestaltung. Bern: Huber.
- Hohner, H.-U., Grote, S., Hoff, E.-H. & Dettmer, S. (2003). Berufsverläufe, Berufserfolg und Lebensgestaltung von Ärztinnen und Ärzten. In A. E. Abele, E.-H. Hoff & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg* (S. 43-56). Heidelberg: Asanger.
- Holland, J. L. (1994). *The Self-directed Search (SDS) (4th Edition)*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology. What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51, 397-406.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments (3<sup>rd</sup> ed.)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2006, 2. überarbeitete Auflage). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*. Göttingen: Hogrefe
- Huhn, G. & Bekkara, H. (2002). *Selbstmotivation. Flow statt Stress und Langeweile*. München: Hanser.
- Joerin Fux, S. (2006). *Persönlichkeit und Berufstätigkeit. Theorie und Instrumente von John Holland im deutschsprachigen Raum, unter Adaptation und Weiterentwicklung von Self-directed Search (SDS) und Position Classification Inventory (PCI)*. Göttingen: Cuvillier.
- Joerin, S., Stoll, F., Bergmann, C. & Eder, F. (2003). *EXPLORIX - Das Werkzeug zur Berufswahl und Laufbahnplanung*. Bern: Huber.
- Kastner, M. (2004, Hrsg.), *Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?* Kröning: Asanger.
- Kirchenkamp, T & Mispelkamp, H. (1988). Beziehungen zwischen Leistungen im TMS und verschiedenen Vorbereitungsmaßnahmen. In G. Trost (Hrsg.), *Test für medizinische Studiengänge. Studien zur Evaluation*. 12. Arbeitsbericht, 248-279.
- Kohli, M. (1988). Normalbiographie und Individualität: Zur institutionellen Dynamik des gegenwärtigen Lebenslaufregimes. In H.-G. Brose & B. Hildebrand (Hrsg.), *Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende (Biographie und Gesellschaft, Bd. 4, S. 33-53)*. Opladen: Leske & Budrich.
- Kohn, M. L. (1985). Arbeit und Persönlichkeit: ungelöste Probleme der Forschung. In E.-H. Hoff, L. Lappe & W. Lempert (Hrsg.), *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung* (S. 41-73). Bern: Huber.
- Kratzer, N. & Sauer, D. (2003). Entgrenzung von Arbeit.- Konzepte, Thesen, Befunde. In: K. Gottschall & G.G. Voß (Hrsg.) *Entgrenzung von Arbeit und Leben. – Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag* (S. 87-123). München, 2. Aufl.
- Krell, G. (2004). *Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor*. In G. Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (4. Aufl., S. 41-56). Wiesbaden: Gabler.
- Lang-von Wins, Th. & Triebel, C. (2006). *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Berlin: Springer.
- Lang-von Wins, Th. (2004). *Der Unternehmer. Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen*. Berlin: Springer.

- Lang-von Wins, Th., Mohr, G. & Rosenstiel, L. von (2004). Kritische Laufbahnübergänge: Erwerbslosigkeit, Wiedereingliederung und Übergang in den Ruhestand. In H. Schuler (Hrsg.), Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie (S. 1113-1190). Göttingen: Hogrefe.
- Liepmann, D., Beauducel, A., Brocke, B. & Amthauer, R. (2006). I-S-T 2000 R. Intelligenz-Struktur-Test 2000 R (2., erweiterte und überarbeitete Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Möhrt, M. & Söllner, I. (2005). Handbuch für die Berufs- und Laufbahnberatung. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Moldaschl, M. (1998) Internalisierung des Marktes – Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In SOFI/IfS/ISF/INIFES (Hrsg.). Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 – Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, 197-250.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (Hrsg.). (2002). Subjektivierung von Arbeit. (Reihe Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Bd. 2). München: Hampp.
- Müller, G. F. & Kohls, N. (2001). Persönlichkeit und Praxiserfolg: Der Arzt als Unternehmer. Deutsches Ärzteblatt 98, Ausgabe 14 vom 06.04.2001, Seite A-895 / B-760 / C-718  
www.aerzteblatt.de/v4/archiv/artikel.asp?id=26698.
- Müller, G. F. (2000). Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung. Landau: Verlag empirische Pädagogik.
- Müller, G. F. (2003). Die psychologische Seite unternehmerischen Verhaltens. Wirtschaftspsychologie aktuell, 10 (3), 28-31.
- Müller, G. F. (2004). Selbstständig organisierte Erwerbstätigkeit. In H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie für Psychologie, D, III, Bd.4: Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation (S. 999-1045). Göttingen. Hogrefe.
- Pöhlmann, K & Brunstein, J. (1997). GOALS: Ein Fragebogen zur Messung von Lebenszielen. Diagnostica, 43, 63-79.
- Psychologische Rundschau (2005). Heft 2 mit 15 Beiträgen zum Thema Auswahl von Studierenden.
- Schein, E. H. (2004). Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung. Darmstadt: Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann.
- Schallberger, U. & Pfister, R. (2001). Flow-Erleben in Arbeit und Freizeit. Eine Untersuchung zum „Paradox der Arbeit“ mit der Experience Sampling Method (ESM). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 45, 176-187.
- Scheller, R. (1987). Laufbahnentwicklung im Spannungsfeld von Arbeit *und* Freizeit. Psychologische Rundschau 38, 125-136.
- Schuler, H. & Höft, St. (2004). Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie 1 - Grundlagen und Personalpsychologie. S. 439-532. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Prochaska, M. & Frintrup, A. (2004). Leistungsmotivationsinventar. Dimensionen berufsbezogener Leistungsorientierung Göttingen: Hogrefe.
- Seifert, K. H. (1988). Berufswahl und Laufbahnentwicklung. In D. Frey, C. Graf Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.), Angewandte Psychologie – Ein Lehrbuch (S. 188–204). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Seligman, M. (1991). Learned optimism. NY: Knopf.
- Seligman, M. (1994). What you can change and what you can't. NY: Knopf.
- Super, D. E. (1957). The psychology of careers: An introduction to vocational development.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. Journal of Vocational Behavior, 16, 282–298.
- Super, D. E., Savickas, M. S. & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown, L. Brooks, et al. (Eds.), Career choice and development (3rd ed., pp. 121-178). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Trost, G., Blum, F., Fay, E., Klieme, E., Maichle, U., Meyer, M. & Nauels, H.-U. (1998). Evaluation des Tests für Medizinische Studiengänge (TMS): Synopse der Ergebnisse. Bonn: Institut für Test und Begabungsforschung.
- Vieth, P. (1995). Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie. Heidelberg: Asanger.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), 131-158.
- Westhoff, K. & Dewald, D. (1990). Effekte der Übung in der Bearbeitung von Konzentrationstests. Diagnostica, 36. 1-15.
- Westhoff, K. (2006). Nutzen der DIN 33430. Praxisbeispiele und Checklisten. Lengerich: Pabst.

- Westhoff, K., Hellfritsch, L. J., Hornke, L. F., Kubinger, K. D., Lang, F., Moosbrugger, H., Püschel, A. & Reimann, G. (Hrsg.).(2006, 2. Auflage). Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430. Lengerich: Pabst.
- Wiese, B. S. (2000). Berufliche und familiäre Zielstrukturen. Münster: Waxmann.
- Wiese, B. S. (Hg.)(2004). Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt. Frankfurt: Campus.
- Zihlmann, R. (2006). Berufs- und Laufbahnberatung. In Steinebach, Ch. (Hrsg.), Handbuch Psychologische Beratung. Stuttgart: Klett..



Berufliche Entwicklung und Laufbahnberatung .....	1
1. Einleitung .....	1
2. Rahmenbedingungen der beruflichen Entwicklung und der Laufbahnberatung .....	3
2.1 Wandel der Arbeitsgesellschaft.....	3
2.2 Neue Anforderungen an berufliches und berufsbiografisches Handeln .....	6
3. Psychologische Modelle zur beruflichen Entwicklung .....	8
3.1 Das Modell der erfolgreichen Berufswahl von Holland.....	9
3.2 Das Modell der Laufbahnentwicklung von Super .....	10
3.3 Das dynamische Modell der Lebensplanung im Berufs- und Privatleben von Abele .....	11
3.4 Ein integrativ-kontrolltheoretisches Modell: berufliche Autonomie als Entwicklungsziel.....	12
4. „Objektive“ und „subjektive“ Erfolgskriterien zur Bewertung von beruflicher Entwicklung und Berufsverläufen.....	13
4.1 Beruflicher Aufstieg, hohes Einkommen und Prestige als Maßstab für Berufserfolg.....	14
4.2 Sinnstiftende und befriedigende Berufstätigkeit als Maßstab für Berufserfolg.....	14
4.3 „Gelungene“ Lebensgestaltung, hohe Arbeits- und Lebensqualität als Maßstab für Erfolg .....	15
4.4 Individuelle Beschäftigungsfähigkeit als Maßstab für Erfolg .....	16
4.5 Konsequenzen für die berufliche Entwicklungs- und Laufbahnberatung .....	17
5. Aufgabenfelder von Laufbahnberatung .....	17
5.1 Potenzialanalyse und Orientierungshilfe zum Einstieg in Ausbildung und Beruf .....	18
5.2. Vorbereitende und qualifizierende Maßnahmen bei Bewerbungs- und Auswahlverfahren .....	19
5.3. Beratung für Existenzgründer und Unternehmer .....	21
5.4. Beratung bei der Lebensgestaltung und „Work-Life-Balance“ .....	23
5.5 Beratung bei biografischen Brüchen und bei der Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit: Das Beispiel „Outplacementberatung“ .....	25
6. Schlussbemerkungen zur Professionalisierung von Laufbahnberatung .....	26
7. Literaturverzeichnis .....	28