

HANDBUCH KARRIEREKONZEPTION



**Forschungsprojekt der Fachhochschule Ostschweiz
an der FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte
Wissenschaften**

Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft, IQB-FHS

Institut für Soziale Arbeit IFSA-FHS

Institut für Gender und Diversity, IGD-FHO

Projektteam

Olbert-Bock, Sibylle / Wigger, Annegret / Graf, Ursula / Martin, Roger / Schöne, Mandy

Dank

Das Projekt „Karrierekonzeptionen von Frauen und Männern in Wirtschaft, Technik, Soziale Arbeit und Gesundheit zu verschiedenen berufsbiographischen Zeitpunkten“ wurde im Rahmen des Aktionsplans „Chancengleichheit von Frauen und Männer an schweizerischen Fachhochschulen“ vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) unterstützt. Wir bedanken uns für die Förderung des Projekts aus Forschungsmitteln des Bundes. Darüber hinaus waren verschiedene Praxisorganisationen an diesem Forschungsprojekt beteiligt. Unser Dank gebührt vor allem der St.Galler Kantonalbank, dem Kantonspital St.Gallen, der Kommission Frau und SIA beim Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein, der Schweizerischen Vereinigung der Ingenieurinnen (SVIN) und dem AvenirSocial, Sektion Ostschweiz, welche die Anlage und die Ergebnisse des Forschungsprojekts auf dem Hintergrund ihrer Berufspraxis mitreflektiert haben. Bei allen Interviewpartnerinnen und -partnern bedanken wir uns recht herzlich für die Offenheit, mit der sie uns aus ihrem Leben und von ihren Berufserfahrungen erzählt haben. Unser Dank geht auch an die Hochschulleitung der FHS St.Gallen, die mit einer Anschubfinanzierung das interdisziplinäre Forschungsprojekt überhaupt erst ermöglicht und die Zusammenarbeit mit Wohlwollen begleitet hat. Auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den drei Instituten, die an der Realisierung des Forschungsprojekts beteiligt gewesen sind und mit grossem Engagement Interviews geführt, recherchiert und viele andere Aufgaben erledigt haben, sagen wir ein grosses Dankeschön.

Das Projektteam

Ursula Graf, Roger Martin, Sibylle Olbert-Bock, Mandy Schöne, Annegret Wigger

Inhaltsverzeichnis

Dank	III
Inhaltsverzeichnis	IV
1 Einführung und Hintergrund	7
1.1 Karriereplanung – Einblick in den aktuellen Forschungsstand	8
1.1.1 Karrieregestaltung aus der Perspektive der Unternehmen	10
1.1.2 Karrieregestaltung als individuelle Anforderung	17
1.1.3 Vorstellungen von Karriere, Karrieretypen und Zufriedenheit	18
2 Entstehung und Beschreibung der Typologie	21
2.1 Zur Entstehung der Typologie: „Doing Karriere“ – ein anderer Zugang zur Karrierethematik	21
2.1.1 Forschungsdesign	22
2.1.2 Feldspezifische Auswahlkriterien	23
2.1.3 Sampling	24
2.1.4 Interviewleitfaden / Befragungs- und Auswertungsmethodik	25
2.2 Fünf Muster des Karrieremachens: Darstellung der Typen	27
2.3 Karrierepraktiken in ihrer Bedeutung für Laufbahn und Karriereplanung	33
2.4 Berufsaltersbezogene Unterschiede und Besonderheiten	35
2.5 Geschlechtsspezifische Unterschiede und Besonderheiten	36
2.6 Fachspezifische Unterschiede/Besonderheiten	38
3 Einsatz der Typologie	40
3.1 Einsatzfelder der Typologie	40
3.1.1 Einsatzfeld Personalentwicklung/ Laufbahnplanung	40
3.1.2 Einsatzfeld Karriereberatung (objektive/subjektive Ansätze)	42
3.1.3 Selbstcoaching	46
3.2 Dimensionen zur Charakterisierung der Typen	46
3.3 Typen und ihre Merkmale zur Einschätzung	49
3.4 Gesprächsleitfaden zur Nutzung der Typologie	51
3.5 Leitfaden zur Nutzung der Typologie im Rahmen von Selbstcoaching	54
4 Unterstützende, zu typenspezifischen Bedarfslagen passende Tools (Massnahmen der Personalentwicklung/Förderung)	57
4.1 Typenspezifischer Beratungsbedarf	57
4.2 Weitere Instrumente der Karriereberatung	62

Ausblick	69
Literaturverzeichnis	70
Abbildungsverzeichnis	73
Anhang	74
Anhang A: Übersicht über einige Instrumente zur Karriere- und Laufbahnplanung	74
Bereich: Typologien und Tests zur Erfassung und Beschreibung von Persönlichkeitsmerkmalen.....	74
1.1 Beschreibung	74
1.2 Zielgruppe	74
1.3 Konzept und Aufbau	75
1.4 Anwendung und Durchführung	77
1.5 Auswertung	78
1.6 Teilnahmemöglichkeit	82
Bereich: Bedürfnisse, Wertvorstellungen, Motivation	83
2.1 Beschreibung	83
2.2. Konzept und Aufbau	83
2.3 Anwendung und Durchführung	84
2.4 Auswertung und Interpretation.....	84
2.5 Fragebogen	85
Bereich: Interessentests und Analysen.....	89
3. Instrument: My Way (AK-Berufsinteressentest)	89
3.1 Beschreibung	89
3.2 Anwendung und Durchführung	89
3.3 Auswertung und Interpretation.....	90
3.4 Fragebogen	91
3.5 Auswertung	104
Bereich: Individuelle Kompetenzanalysen	106
4. Instrument: Kompetenzbilanz NRW	106
4.1 Beschreibung	106
4.2 Konzept und Aufbau	106
4.3 Das Evaluationstool.....	110
Bereich: Arbeitsverhalten und -erleben.....	127
5. Instrument: Drei Säulen der Arbeitszufriedenheit.....	127
5.1 Beschreibung	127
5.2 Anwendung und Durchführung	127

Bereich: Profilentwicklung	132
6. Instrument: GEVA-Institut „Neue Chancen“ – Test zur beruflichen Umorientierung .	132
6.1 Beschreibung	132
6.2 Konzept und Aufbau	132
6.3 Auswertung und Interpretation	134
Bereich: Lebenssituation und Ziele (Work-Life)	137
7. Instrument: BIL Bochumer Inventar zu beruflich relevanten Lebenskonzepten	137
7.1 Beschreibung	137
7.2 Aufbau und Konzept	137
7.3 Anwendung und Durchführung	138
7.4 Auswertung	139
Literatur zu den Instrumenten	143
Anhang B: Karrieretypen im Überblick	145

1 Einführung und Hintergrund

Fragen der Karriere und Laufbahnentwicklung wird in den letzten Jahren vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt. Ursächlich ist unter anderem ein zunehmender Wettbewerb um die besten Köpfe. Da viele Mitarbeitende ein hohes Interesse an persönlicher Entwicklung haben, können Arbeitgeber/-innen mit dem Angebot geeigneter Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur für einen optimalen Einsatz der Mitarbeitenden sorgen, sondern sich durch einen Attraktivitätsgewinn Vorteile auf dem Arbeitsmarkt verschaffen. Weiterhin gibt es zahlreiche Aussagen dahin gehend, dass Arbeitsbeziehungen „brüchiger“ werden und infolgedessen jeder und jede Einzelne im Hinblick auf seine bzw. ihre „Employability“ und Karriere „zum Unternehmer bzw. zur Unternehmerin in eigener Sache“ werden muss. Die persönliche Entwicklung erfährt so eine höhere individuelle Bedeutung für die Einzelperson, die sich gefordert sieht, notwendige Kompetenzen des „Karrieremachens“ zu erwerben.

Im Kern stellt sich infolgedessen die Frage, ob „traditionelle“, meist organisationsinterne Karrieren, mit ihrem Stufenmodell des hierarchischen Aufstiegs ausgedient haben. Als bedeutsames Folgemodell gelten „moderne“ Karrieren und Karriereverläufe, die durch Flexibilität, Unternehmenswechsel und Mobilität gekennzeichnet sind. Dies ist Anlass die Frage zu stellen, wie der/die Einzelne tatsächlich handelt und angesichts seiner bzw. ihrer persönlichen Voraussetzungen und des persönlichen Kontextes Karriere macht.

Im Rahmen des interdisziplinär bearbeiteten Forschungsprojekts „Karrierekonzeptionen von Männern und Frauen aus Wirtschaft, Technik, Sozialer Arbeit und Gesundheit“ gingen wir dieser Frage mit Blick auf verschiedene Berufsalter mittels narrativen Interviews nach. Bezogen auf 83 Einzelfälle wurde das jeweilige „Doing Karriere“ mithilfe der Grounded Theory herausgearbeitet, ein biografisches Verlaufsmuster erstellt und das bestehende explizite Verständnis von Karriere erörtert. Die Fälle wurden auf Gemeinsamkeiten hin untersucht. Aus den Ergebnissen lassen sich fünf „Idealtypen“ formulieren, wie Karriere gemacht wird. Sie bilden eine Grundlage, um die hier vorliegenden Empfehlungen für eine gezielte Personalentwicklung auszusprechen, die Mitarbeitende in ihrem individuellen Werdegang unterstützen, auch wenn sich dieser seltener in nur einem Unternehmen abspielt.

Kapitel 1 des vorliegenden Handbuchs beschreibt den wissenschaftlichen Hintergrund zum Forschungsprojekt. Nach einem kurzen Einblick in die Ausgangslage zu „Karriere und Laufbahnplanung“ wird darauf eingegangen, wie sich in der Forschungsliteratur das Thema aus Sicht der Unternehmen darstellt und welche Anforderungen an die individuelle Karrieregestaltung formuliert werden. Anschliessend werden verschiedene Vorstellungen von Karriere skizziert.

In Kapitel 2 wird die Entstehung der Typologie dargelegt und die Typologie beschrieben. Nach der Vorstellung des Forschungsansatzes zur Analyse der Karrieremuster folgt die Darstellung der Ergebnisse in Form von fünf Typen des Karrieremachens („Doing Karriere“). Anschliessend werden Besonderheiten der verschiedenen Branchen sowie Unterschiede zwischen Geschlechtern und Berufsaltern erklärt.

Kapitel 3 widmet sich der praktischen Anwendung der Typologie im Rahmen von Personalentwicklung und Karriereberatung. Wenn Personalentwicklung den Individuen besser gerecht werden soll, so empfiehlt es sich, sie um weitere Anteile der Karriereberatung zu ergänzen. In diesem Zusammenhang werden die Vorgehensweise und die Merkmale zur Identifikation eines Karrieretyps beschrieben.

Kapitel 4 dient der Ableitung von typenspezifischen Beratungsanliegen und bietet einen Überblick über ergänzende Instrumente der Karriereberatung. Es bieten sich Hinweise darauf, dass systematische Unterschiede im Hinblick auf den Beratungsbedarf bestehen. Eine passgenaue Karriereberatung verlangt jedoch eine personenspezifische Einschätzung.

1.1 Karriereplanung – Einblick in den aktuellen Forschungsstand

Der Begriff „Karriere“ (lat. Wagen, frz. Laufbahn, Rennbahn) wird in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich verwendet. Jenseits des Alltagsverständnisses handelt sich um einen analytischen Begriff, der verschiedene theoretische Konzepte beinhaltet, die in den Disziplinen unterschiedliche Forschungsperspektiven eröffnen (Danusien 2006, Müller 2008). Während im allgemeinen Sprachgebrauch der Begriff „Karriere“ fast immer als eine rasche Abfolge von Aufwärtsbewegungen in Organisationen verstanden wird, bedeutet der Begriff in der wissenschaftlichen Diskussion die Folge von objektiv wahrnehmbaren Positionen im Zeitablauf und umfasst damit auch Abwärts- und Seitwärtsbewegungen (Becker 1999, S. 384).

Allerdings wird im deutschen Sprachraum der Karrierebegriff relativ eng mit „beruflichem Erfolg“ verbunden und bezeichnet den „sozialen Aufstieg einer Person durch die Übernahme höher bewerteter Funktionen in der hierarchisch gegliederten Organisation“ oder aber den durch „soziale Mobilität ermöglichten Wechsel von niedrigeren zu höheren Stellen innerhalb eines gesamtgesellschaftlichen Rahmens“ (Hermann 2004, S. 114). Im angloamerikanischen Raum ist hingegen das Verständnis von „career“ weiter gefasst und wird meist mit „Laufbahn- und Berufsentwicklung“ gleich gesetzt. Es umfasst die Abfolge verschiedener

Berufspositionen und -rollen, welche eine Person während ihres Lebens besetzt (Mayrhofer et al. 2002, S. 394).

Im Sinne einer umfassenderen Betrachtung von Karriere haben sich heute drei verschiedene Karrierebegriffe herauskristallisiert: die „aufstiegsorientierten Karriere“, welche dem traditionellen Karrierebegriff entspricht, eine Vorstellung von Karriere als „Erwerbsarbeit im Zeitablauf“ und das Verständnis von „Karriere als universelle Lebensform“ (Hermann 2004, S. 115).

Die Karriereforschung unterscheidet zudem zwischen objektiven und subjektiven Karrieren. Eine „objektive Karriere“ beschreibt die Positionsabfolge im Arbeitsleben und damit den sichtbaren Teil der Karriere im Sinne einer vertikalen oder horizontalen Mobilitätsbewegung. Die Bewertung des Karriereerfolgs erfolgt unter objektiv nachvollziehbaren Kriterien wie etwa beruflicher Aufstieg, Hierarchieebene und Einkommen. Unter „subjektiver Karriere“ wird die psychische Verarbeitung der eigenen Karriere verstanden, d.h. die individuelle Bewertung des eigenen Karriereerfolgs. Kriterien zur Beurteilung sind hier beispielsweise die eigenen Karrierezufriedenheit oder die wahrgenommenen Karriereoptionen (Mayrhofer 2002, S. 394/5). Eine Karriere kann subjektiv als erfolgreich wahrgenommen, unter objektiven Erfolgskriterien jedoch als wenig erfolgreich eingestuft werden.

Karriereplanung kann einerseits aus Sicht des Individuums und andererseits aus Sicht der Unternehmung betrachtet werden. Für beide Parteien gemeinsam ist, dass es sich bei der Karriereplanung um die gedankliche Vorwegnahme einer Stellenfolge handelt (Staehele 1999, S. 875). Vor diesem Hintergrund wird eine Laufbahn als ein Entwicklungsprozess verstanden, der an der individuellen Abfolge von Teilschritten ablesbar ist, also den einzelnen Stellen im Lebenslauf (Eckardstein 1971, S. 15ff). Damit wird bereits auf dieser begrifflichen Ebene deutlich, dass Karriere- oder Laufbahnplanung als ein rationales Geschehen betrachtet wird, zu dem sowohl die Organisationen als auch das Individuum einen Beitrag zu leisten haben. Die Frage nach den Bedingungen des Karriereerfolgs wird daher in der Regel aus der Perspektive der Unternehmungen und Einrichtungen oder aus der Perspektive von Individuen bzw. spezifischen Gruppen untersucht. Daher werden nachfolgend aktuelle Befunde aus diesen beiden Perspektiven vorgestellt.

1.1.1 Karrieregestaltung aus der Perspektive der Unternehmen

Laufbahnen und Karriereplanung beinhalten aus der Perspektive von Unternehmen¹ zwei zentrale Aufgaben: Zum einen geht es um die mittel- und langfristige Optimierung des Personaleinsatzes, indem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglichst passend den vorhandenen Stellenprofilen zugeordnet werden. Zum anderen wird die Karriereplanung als Instrument der Personalbindung und Personalentwicklung – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels – zunehmend wichtiger.

Aus Unternehmensperspektive setzt Karriereplanung einen Vergleich des Qualifikationsprofils der Zielstelle mit dem Potenzial des/der Mitarbeitenden voraus, um Entwicklungsmaßnahmen zu strukturieren und ein Förderprogramm zu initiieren. Je früher Schulabgänger/innen, Absolventen/Absolventinnen und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch gezielte Employer-Branding-Aktivitäten für ein Unternehmen begeistert und gebunden werden können, umso größer sind die Chancen für eine langfristige produktive Zusammenarbeit (Schuhmacher/Geschwill, 2009; Stotz/Wedel, 2009).

Welche betrieblichen Anreize für die Personalbindung notwendig sind, ist Gegenstand verschiedener Erhebungen. Während aus Sicht der Human Resource-Manager und -Managerinnen der Hauptgrund für eine hohe Fluktuation der Mitarbeitenden in fehlenden finanziellen Anreizen und Karrieremöglichkeiten liegt, bewerten Arbeitnehmende die finanziellen Aspekte als weniger wichtig. Wichtige Gründe für den Verbleib sind nach ihren Aussagen, das soziale Umfeld, der Arbeitsinhalt und die Karriereentwicklungsmöglichkeiten. Damit entsteht die grösste Loyalität zum Arbeitgeber bzw. zur Arbeitgeberin durch ein adäquates soziales Umfeld und die Einhaltung von Karriereversprechen. Insgesamt gesehen scheint die Karriereentwicklung die Dimension mit der stärksten Wirkung auf die Loyalität, den Verbleib und auch auf die Absicht, die Unternehmung zu verlassen, zu haben (De Vos/Meganck 2008).

Dies deutet darauf hin, dass aus Sicht der Unternehmen die Abstimmung zwischen den individuellen Karriereerwartungen und den angebotenen Karrierewegen eine zentrale Aufgabe darstellt. Dieser Befund ist jedoch im Kontext globalisierter und flexibilisierter ökonomischer Verhältnisse zu relativieren bzw. zu spezifizieren. Unter wachsendem Kostendruck und einer immer stärkeren Produkt- und Dienstleistungsdifferenzierung sind in den vergangenen Jahren die Flexibilitätsanforderungen an Unternehmen gestiegen. In der Konsequenz müssen auch Belegschaften nach Bedarf und Kompetenzen flexibel angepasst werden können. Arbeitsverhältnisse sind dadurch in ihrem Fortbestand von einer

¹ Was Karrieregestaltung aus Sicht von Organisationen bedeutet, wird am Beispiel von privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen dargestellt. Die Erkenntnisse lassen sich auch auf NPOs und NGOs übertragen.

zunehmenden Unsicherheit geprägt. Die kürzer werdenden Zyklen von Krise und Aufschwung treffen kleinere und mittlere Unternehmen noch stärker als grosse Organisationen. Der Wechsel von Kurzarbeit zur Mehrarbeit, aber auch der Wechsel vom Personalüberhang zu qualitativen und quantitativen Personaldefiziten, sind bei KMUs besonders herausfordernd. Erschwerend kommen die demographische Entwicklung und der sich weiter ausdehnende Fachkräftemangel hinzu (Grossholz et al. 2012).

Vor diesem Hintergrund entwickelt sich seit einigen Jahren der Trend zur „atmenden Organisation“, wonach Mitarbeitende immer stärker entsprechend der anhaltenden Auftragslage rekrutiert und gehalten werden. Dieser Trend ist in der IT-Branche schon länger etabliert. Freelancer/innen und Zeitarbeitnehmer/innen werden häufig in Projekten eingesetzt, um einerseits die gewünschte Flexibilität zu erhalten und andererseits mit Spezialisten und Spezialistinnen Know-how von aussen zu internalisieren (vgl. Computerwoche, Nr. 16). Das bedeutet, dass Unternehmungen zunehmend mehr personalstrategische Entscheidungen treffen und die Belegschaft in sogenannte „Rand-“ und „Kernbelegschaft“ einteilen. Diese Zuteilung ist einerseits von den für den Unternehmungszweck notwendigen Schlüsselkompetenzen abhängig und andererseits von der schnellen Verfügbarkeit notwendiger Arbeitsqualifikation auf dem Arbeitsmarkt. Im Kontext der Karrieregestaltung bedeutet dieser Trend, dass die Bindungsbemühungen der Unternehmen zunehmend nur noch auf das Schlüsselpersonal in ihrer eigenen Unternehmung zielen. Gemäss Jochmann (2012) beschränkt sich die aktuelle Personalarbeit schwerpunktmässig auf zehn bis 20 Prozent der Kernbelegschaft. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Mitarbeitende im Management und spezialisierte Fachkräfte.

Vor diesem Hintergrund steht die Diskussion, inwiefern traditionelle, organisationale Laufbahnen ihre Bedeutung als „Normalfall“ einbüßen und die bisher stark von der Unternehmensseite geprägten und im öffentlichen Sektor sogar in formalen Laufbahnen mündenden Werdegänge durch sogenannte, vom Individuum selbst gesteuerte „boundaryless“ oder „protean“ Karrieremuster abgelöst werden (Arnold/Cohen 2007). Traditionelle Karrieren folgen definierten Laufbahnen von Unternehmen, indem Mitarbeitende definierte Karriereschritte durchlaufen. Der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin übernimmt dabei weitgehend die Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeitenden. Moderne Karrieren legen die Verantwortung für die Laufbahn in die Hand des/der Einzelnen. Dabei sind „boundaryless careers“ dadurch gekennzeichnet, dass Karrieren nicht der klassischen Aufwärtsbewegung in einem Unternehmen folgen, sondern räumliche und aufgabenbezogene Wechsel unternehmensübergreifend stattfinden und auf die individuelle Situation abgestimmt werden (Arnold/Cohen 2007). Ein „protean“ (proteisches) Karrieremuster zeichnet sich weniger durch physische Flexibilitätsaspekte, sondern durch

die eigenständige individuelle Gestaltung des beruflichen Werdegangs aus (Briscoe/Hall 2006). Im Unterschied zur „boundaryless career“, die vor allem auf Mobilität, Marktbetrachtungen und Nutzenerwägungen basiert, beinhaltet eine „protean“ Karriere eher eine Vorstellung von „Berufung“. Dieser Unterschied zwischen einer „boundaryless“ und einer „protean career“ lässt sich pointiert formulieren als „career becomes the branding of oneself for the purpose of economic exchange rather than the fulfillment of self through the expression and experience of living authentically and sharing in the (re)creation of organizations and society through career and vocational enactment“ (Lips-Wiersma/McMorland 2006, S.148). Eine Gegenüberstellung der klassischen Karriere („bounded career“) und moderner Karriereformen bietet die nachfolgende Abbildung.

Table 1: Comparison of Traditional and New Career

	Traditional career	New career
Boundaries	One or 2 firms	Multiple firms
Identity	Employer-dependent	Employer-independent
Employment-relationship	Job security for loyalty	Employability for performance and flexibility
Skills	Firm specific	Transferable
Success measured by:	Pay, promotion, status	Psychological meaningful work
Responsibility for career management	Organization	Individual
Key attitudes	Organizational commitment	Work satisfaction Professional commitment

Source: adapted from DeFillippi & Arthur (1996), Hall (2004), Sullivan (1999)

Abbildung 1: Klassische versus moderne Karriere (Forrier et al. 2005)

Ob überhaupt und in welcher Form weltweit eine Zunahme von „boundaryless careers“ zu verzeichnen ist und sie daher zum prägenden Muster von Karrieren werden, bleibt umstritten. Auch ist umstritten, inwiefern „traditionelle Karrieren“ tatsächlich den bisherigen Normalfall darstellten (Gunz 2000, Olbert-Bock 2012). Diese Frage lässt sich so auch kaum beantworten, da zwischen den Branchen grosse Unterschiede bestehen. So existieren nach wie vor zahlreiche Berufsfelder, in denen Karrieren und Laufbahnen nur über formale Abschlüsse zugänglich sind und bei denen sich die Karriereentwicklung des/der Einzelnen in vordefinierten Karriereschritten vollzieht.

In einer abstrakten Form greifen Mayrhofer et al. (2002) unter dem Begriff „Karrierefelder“ den Aspekt unterschiedlicher Spielregeln für die Karriereentwicklung auf, die in verschiedenen Branchen erwartet werden können. Sie lehnen darin an Bourdieu (1985) an, indem sie Karrierefelder als unterschiedliche soziale Arenen des Kampfes um die eigene Position darstellen, die nach bestimmten Regeln strukturiert sind. Entlang der Dimensionen „Konfiguration“ und „Koppelung“ entwickeln sie eine Typologie zur Unterscheidung von Karrierefeldern.

„Konfiguration“ beschreibt die Veränderung der Zusammensetzung und Variabilität der Beziehungsmuster zwischen den Beteiligten. Im Rahmen stabiler Konfigurationen bleiben diese Muster über die Zeit konstant. Bei variablen oder instabilen Konfigurationen bestehen häufige Veränderungen. Lose „Koppelungen“ sind dadurch gekennzeichnet, dass Entscheidungen eines Individuums für die anderen kaum Relevanz besitzt, wohingegen enge Kopplungen auf eine gegenseitige Beeinflussung bzw. Abhängigkeit z.B. infolge geringer Alternativen am Arbeitsmarkt hinweist.

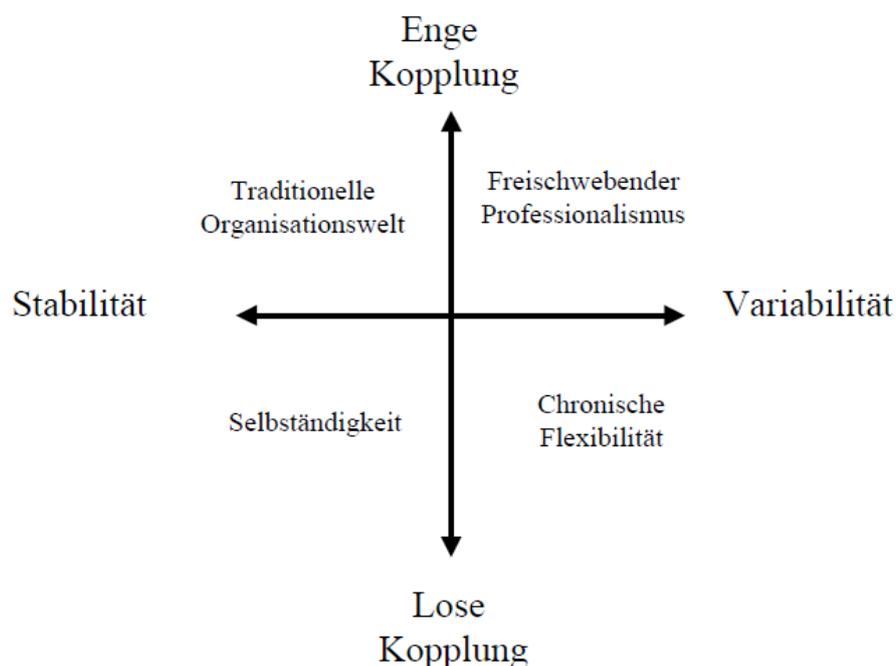


Abbildung 2: Typologie von Karrierefeldern (Mayrhofer et al. 2002)

Im Verständnis von Mayrhofer (2002) lassen sich der traditionellen Organisationswelt z.B. Industrieunternehmen zuordnen – insbesondere das Kerngeschäft der Entwicklung und Konstruktion –, in denen sie in der Regel auf eine Kernbelegschaft angewiesen sind. Selbständige Berufsfelder, die eine lose Kopplung, aber hohe Stabilität der

Akteure/Akteurinnen aufweisen, finden sich in durch spezifische formale Einstiegshürden geschützten Berufen wie zum Beispiel bei Anwälten/Änwältsinnen, Steuerberatern/Steuerberaterinnen usw.. Demgegenüber ist die Stabilität in nicht-geschützten Berufen, denen viele Beratungsberufe wie Unternehmensberater/innen, Personalberater/innen, IT-Freelancer/innen usw. zugeordnet werden können, deutlich stärker durch das Auftreten – aber auch wieder Verschwinden – von Akteuren und Akteurinnen gekennzeichnet. Viele Dienstleistungsberufe sowie die „Randbelegschaften“ lassen sich dem „freischwebenden Professionalismus“ zuordnen, da hier zwar meist weisungsgebundene Arbeitsverhältnisse vorliegen, die aber vergleichsweise schnell – und teilweise vorprogrammiert – gelöst werden. Mit Bezug zu diesen definierten Karrierefeldern wird deutlich, dass sich die sogenannten modernen Karriereformen eher in Feldern mit variabler Konfiguration und loser Kopplung finden lassen.

Intensiv wird die Frage diskutiert, ob eine Zunahme der „boundaryless careers“ für Individuen eher Chancen oder Risiken bergen würde. Einerseits besteht nach Arthur/Rousseau (1996) eine höhere Karriereautonomie und Unabhängigkeit von organisationalen Arrangements, die dem/der Einzelnen mehr Einfluss auf die Richtung, die Geschwindigkeit und Gestalt seiner bzw. ihrer Karriere überlässt. Andererseits sind „boundaryless careers“ auch mit einer höheren Unsicherheit verbunden. Infolge wird argumentiert, dass die Belegschaften sich auf diese wachsende persönliche Unsicherheit einstellen müssen und sich um ihre eigene „Employability“ und „Workability²“ zu kümmern haben. Im Kern dieser Aussage steckt, dass Arbeitskräfte um ihren Marktwert besorgt sein und sich selbst um seine Aufrechterhaltung bzw. den Ausbau des eigenen Marktwerts kümmern müssen. Konkret bedeutet das, dass sich die einzelne Person nur solche Funktionen aussucht und nur solange ausübt, wie diese zur Steigerung des eigenen Marktwertes beitragen. Ob bzw. inwiefern die eigene Employability tatsächlich selbst hergestellt werden kann, wird unter anderem von Colakoglu (2011) in Frage gestellt, da nicht nur eigene Fähigkeiten, Motivationen und Verhaltensweisen Einfluss auf den Erfolg von Karriere haben, sondern auch unterschiedlich förderliche oder hinderliche Rahmenbedingungen (Lips-Wiersma/McMorland 2006).

Im Kontext der Diskussion um sich verändernde Karriereformen haben Mayrhofer et al. (2002) nachfolgende Systematik von Karrierefaktoren entwickelt und gehen der Frage nach, inwiefern sich ihre Bedeutung verschiebt.

² „Workability“ als „Arbeitsfähigkeit“ bezieht sich in höherem Masse auf die physischen und psychischen Voraussetzungen, Beschäftigungsverhältnisse eingehen zu können. Während „Employability“ sich deutlicher auf die Kompetenzen und das Engagement von Arbeitskräften bezieht.

Karrierefaktor	Beschreibung
Organisationale	
Organisationale Chancenstruktur	Strukturelle Merkmale einer Organisation mit Einfluss auf berufliche Chancen/ Karriere (z.B. Funktionen, Positionen)
Karrierpfadefekte	Funktionsabfolgen im Stellengefüge einer Organisation und ihr Einfluss auf den Karriereerfolg
Humankapitalinvestitionen	Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen einer Person, die profitabel einsetzbar sind.
Turnierprozesse	Persönliche Durchsetzung gegenüber Konkurrenten/Konkurrentinnen in der Höhe des Einstiegsniveaus und erfolgter Beförderungen
Interpersonale	
Networking	Berufliche und fachliche Beziehungen und/oder persönlicher Aufbau eines Beziehungsnetzes
Mentoring	Unterstützende Beziehung zwischen einer erfahrenen Persönlichkeit und einem Schützling
Individuelle	
Lebenszykluseffekte	Wahl und Anpassung beruflicher Optionen in typischen Karrierestadien (Exploration, Etablierung, Erhaltung, Abbau)
Self-Monitoring	Fähigkeit von Personen, Situationen zu erkennen und sich je nach Situation angepasst zu verhalten.
Selbstwirksamkeit	Eigene Erwartung einer Person, gewisse Situationen bewältigen zu können.
Machiavellismus	Erreichen der eigenen Ziele unter Einsatz mikropolitischer Taktiken.
Gesellschaftliche Chancenstruktur	Persönliche, für berufliche Chancen innerhalb einer Gesellschaft relevante Merkmale (Aspekte der Primärsozialisation)

Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den Karriereerfolg (Karrierefaktoren) (nach Mayrhofer et al., 2002)

Die Mayrhofer et al. (2002) gehen davon aus, dass sich in Zukunft die Prozesse zur Leistungserstellung innerhalb verschiedener Branchen angleichen und vermehrt in variable und lose gekoppelte Organisationsformen übergehen werden, so dass der/die Einzelne zunehmend gefordert ist, sich immer wieder flexibel in neue Funktionsfelder einzubringen.

Bedeutung	
↑	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftliche Chancenstruktur • Networking: viele „weak ties“ bieten neue Chancen • Selbstwirksamkeit: das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen wird zum zentralen Stabilitätsfaktor • Self-Monitoring: Wichtiger ist es, sich an verschiedenste Erwartungen anderer anpassen zu können, als sich selbst treu zu bleiben • Macchiavellistisches Verhalten: da die Kopplung loser wird und „alle sich durchwursteln müssen“
↓	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationale Chancenstruktur: Organisationen sind immer weniger für Karrieren verantwortlich • Karrierepfadefekte: Zufälle und die eigene Employability wiegen stärker als vorausgehende Funktionen • Turnierprozesse: Erfolgreich durchlaufene Turnierprozesse garantieren immer weniger Erfolg im nächsten • Lebenszykluseffekte: lebenslange Lernerfordernisse führen dazu, dass Zykluseffekte an Bedeutung verlieren • Mentoring: einzelne „strong ties“ werden weniger wichtig als viele „weak ties“

Abbildung 4: Bedeutungsverschiebungen von Karrierefaktoren (nach Mayrhofer et al., 2002)

Der gesellschaftliche Kontext behält nach Mayrhofer et al. (2002) eine hohe Bedeutung für Karrieren, es ändert sich jedoch die Art des Zugangs bzw. die Zugänglichkeit von für Karriere förderlichen oder hinderlichen Lebenssituationen. Die gesellschaftliche Ausgangssituation hat demnach mehr Einfluss auf den Erfolg. Um die am besten geeigneten Mitarbeitenden für Unternehmen zu gewinnen, sie zu binden und sie je nach Bedarf in eine betrieblich beste Verwendung zu bringen, bleibt es für Unternehmen wichtig, auch bei modernen Karrieren, die Entwicklung nicht nur dem/der Einzelnen zu überlassen. Für betriebliche Karriereförderung werden Unterstützungsformen zentral, die den Mitarbeitenden Perspektiven eröffnen und ihre Employability fördern, ohne dem/der Einzelnen die Eigenverantwortung für die Gestaltung seiner bzw. ihrer Karriere abzunehmen. Je mehr Unterstützung geboten wird, umso höher erweist sich auch die Motivation der Arbeitnehmenden, aktiv zu sein (Kuipers/Scheerens 2006, Nabi 2000).

Interessant ist, dass in der Debatte über unterschiedliche bzw. veränderte Karriereformen und Karrierefelder wenig die Frage gestellt wird, wie jeweils das Zusammenspiel zwischen den sich verändernden Rahmenbedingungen und den Handlungsweisen der Unternehmen und den Mitarbeitenden konkret aussieht bzw. sinnvoll (um-) zu gestalten ist.

1.1.2 Karrieregestaltung als individuelle Anforderung

Karrieremuster sind vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen zu betrachten. Müssen Karrieren tatsächlich in höherem Masse selbst gestaltet werden, so ändern sich auch die Anforderungen, die an jeden Einzelnen bzw. jede Einzelne gestellt werden. Ohne klare Karrierewege sind die Individuen gefordert, selbst Zielsetzungen und Wege zu formulieren und Sinn zu erzeugen. Selbststeuerung bedeutet auf der subjektiven Ebene für den Einzelnen bzw. die Einzelne, das eigene Leben in der Auseinandersetzung mit den normativen und institutionellen Vorgaben als „individuelles Projekt“ zu entwerfen. Dies birgt grosse Unsicherheiten (Sennett 1998), welche der/die Einzelne nicht nur ertragen, sondern auch aktiv gestalten muss. Anforderungen an die eigene Reflexionsfähigkeit sowie Überzeugungen im Hinblick auf das Selbst gewinnen als personale Kompetenzen in unterschiedlicher Schattierung an Bedeutung. „Boundaryless careers“ erfordern z.B. proaktives Verhalten, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Offenheit und ein Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwächen (Hall/Mirvis 1996 nach Eby 2003). Im Hinblick auf „protean careers“ werden z.B. Anforderungen, eigenständig immer wieder Identität und Sinn zu erzeugen, sowie durch die Notwendigkeit eines ausgeprägten Wertbewusstseins, konstatiert (Briscoe et al. 2006).

Letztlich unterscheiden sich Personen im Ausmass, in dem sie Zugang zu Chancen und Karriere haben (Arthur/Cohen 2008). Es liegt im Interesse der Unternehmen, eine daraus resultierende Benachteiligung von Personengruppen zu reduzieren, um einen möglichst optimalen Personalkörper im Unternehmen aufzubauen und zu unterhalten. Für den/die Einzelne steigt dennoch die Bedeutung der Fähigkeit, sein/ihr Karriereumfeld aktuell und künftig richtig einschätzen zu können.

Häufig wird eine Unterscheidung der für Karriere notwendigen Kompetenzen entlang der Einteilung „knowing why“, „knowing how“ und „knowing whom“ getroffen (De Fillippi/Arthur 1996, Singh et al. 2009, Colagolu 2011). Im Einzelnen wird darunter verstanden:

- „Knowing why“: Wissen um eigene Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen an Arbeits-/Lebenssituationen; Bewusstsein eigener Motivationen, Identität und Werthaltungen und Anpassung an sich ändernde Gegebenheiten.

- “Knowing How”: proaktives Suchen und Ergreifen von beruflichen Möglichkeiten; Wissen und Fähigkeiten in Bezug auf die Erreichbarkeit, Gestaltung und Verfolgung der eigenen Laufbahn und berufliche Funktionen; permanente Erweiterung der relevanten eigenen Wissensbasis.
- “Knowing whom”: Aufbau, Unterhalt und Nutzung für die Karriere relevanter Beziehungen und persönlicher Netzwerke zum Zweck der Information, Unterstützung oder Einflussnahme.

Zentral sind darüber hinaus Reflexionskompetenzen, die eine Aktualisierung der notwendigen Fähigkeiten für die eigene Karriere wie auch die Beobachtung der eigenen Werthaltungen und Motive gewährleisten, so dass Entscheidungen vor dem Hintergrund der oben erläuterten Möglichkeiten getroffen und bewertet werden können (Kuijpers/Scheerens 2006, Kuijpers et al. 2011).

Insgesamt liegt der Fokus der Karrieredebatte aus individueller Perspektive auf der Thematik der Passgenauigkeit bzw. auf der Frage nach den zentralen individuellen Voraussetzungen für das Karriereregelingen. Die hier kurz skizzierten Ansätze zur Bestimmung der individuellen Karrierevoraussetzungen lassen dabei ausser Acht, wie sehr der Erwerb notwendiger Kompetenzen für unterschiedliche Karrieremuster von den Rahmenbedingungen und den Zugängen zum Erwerb jeweils passgenauer Kompetenzen abhängig ist.

1.1.3 Vorstellungen von Karriere, Karrieretypen und Zufriedenheit

Ob Karrieren nun in höherem Ausmass den Mustern traditioneller oder moderner Karrieren entsprechen bzw. welche Karrieren angestrebt werden, wurde verschiedentlich analysiert. Eine kurze Übersicht über eine Auswahl an Typisierungen entlang der Unterscheidung von traditionellen und modernen Karrieren bietet beispielhaft nachfolgende Zusammenstellung:

Orientierung entlang....	Traditioneller Karrieren	Moderner Karrieren	Weitere
Studie			
Gerber et al. 2009 (Schweiz; versch. Fachbereiche/Branchen)	«Traditional»: 61%; davon - Promotion: 25% - Loyalty: 36% Höhere Arbeitszufriedenheit	«Independent»: 16%	«Disengaged» 22%

Mayrhofer et al. 2005 (Österreich; Branche: Wirtschaft)	«Organisational» 42%	«Post-Organisational» 53,6% Free floating professionalism 7 % Trad. Self employment 20 % Chronic flexibility 26 %	
Gubler 2011 (Europa; IT-Branche)	«Solid Citizens» 35% Höchste Arbeitszufriedenheit	«Protean Career Architects»: 35%	«Roamers» 30%

Abbildung 5: Typen von Karriereorientierungen entlang „traditioneller“ und „moderner“ Karrieren (Olbert-Bock 2012)

Auffällig an den Ergebnissen ist zunächst, dass „traditionelle Karrieren“ offenbar nicht wirklich seltener werden (vgl. dazu auch Kattenbach et al. 2011, Chudzikowski 2008). Fragt man nach Karrierevorstellungen (Mayrhofer et al. 2005), so lässt sich zwar feststellen, dass traditionelle Karrieren nicht immer den Vorstellungen der Mitarbeitenden entsprechen, aber Personen, die sich in traditionellen Karrieren bewegen, zufriedener sind (Gerber et al. 2009/ Gubler 2011). Wie dargelegt, entspricht die von Unternehmen und Einrichtungen angebotene Karriere- und Laufbahnplanung eher traditionellen Mustern, so dass je nach Karrieretyp Mitarbeitende unterschiedliche Unterstützung durch Unternehmen erfahren. Traditionalisten und Traditionalistinnen werden besser unterstützt. Die geringere Zufriedenheit bei den flexiblen Karrieren lässt sich aufgrund der Tatsache erklären, dass flexible Karrieren einerseits mehr von dem/der Einzelnen abverlangen und sie andererseits weniger Unterstützung erhalten (Olbert-Bock 2012).

Das Angebot von traditionellen Laufbahnen wirkt dabei zudem selbstselektiv und zieht spezifische, aber nicht in jedem Fall die geeignetsten Personen an. Meist handelt es sich um Personen mit geringerer Anpassungsfähigkeit und Kontaktfreudigkeit, weniger ausgeprägter Leistungsorientierung sowie höherem Machtbedürfnis (Mayrhofer et al. 2005, Olbert-Bock 2012).

Neben einer Orientierung entlang traditioneller bzw. moderner Muster lassen sich in den Studien oft weitere Typen ausmachen, die nicht einfach dem einen oder anderen Karrieremuster zurechenbar sind. Wie der/die Einzelne nun zwischen bestehenden Rahmenbedingungen und individuellen Voraussetzungen tatsächlich auf seine bzw. ihre Karriere bezogen agiert, ist bisher kaum untersucht worden. Dies ist umso erstaunlicher, als

wachsende Anforderungen in der Arbeitswelt und gesellschaftliche Veränderungen Karriereplanung auch immer mehr zur Lebensplanung werden lassen. Differenzierte Antworten, wie der/die Einzelne dies mit den persönlichen Voraussetzungen in unterschiedlichen Kontexten bewerkstelligt, fehlen damit. An diesem Desiderat setzt das Forschungsprojekt an und richtet das Erkenntnisinteresse auf die Frage nach der individuellen „Karrierearbeit“. Nachfolgend werden das Design und die Ergebnisse des Forschungsprojekts vorgestellt.

2 Entstehung und Beschreibung der Typologie

2.1 Zur Entstehung der Typologie: „Doing Karriere“ – ein anderer Zugang zur Karrierethematik

Aus den vorausgehenden Ausführungen ist erkennbar, dass konkrete, auf Unternehmen bezogene Gestaltungs- bzw. Handlungsempfehlungen zu Laufbahn und Karriere sehr von Vorstellungen „traditioneller Karrieren“ dominiert werden. So fehlt es an konkretisierenden Darstellungen zur Gestaltung flexibler Laufbahnen, die über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausgehen, und der Definition von Unterstützungsmöglichkeiten. Es sieht aus, als werde die Verantwortung in die Hand des/der Einzelnen gelegt, ohne Prozesse zu definieren, die gewährleisten, dass sich das Individuum so weiterentwickelt, damit es für sich verändernde Aufgaben und Funktionen im Unternehmen die richtigen Zugangsvoraussetzungen mitbringt.

Als Gegenstück dazu werden verstärkt die Voraussetzungen diskutiert, die das Subjekt zu einer als Selbstprojekt übertragenen Karriere befähigen. Allerdings sind die Aussagen noch sehr pauschal. Differenzierende Aussagen entlang von persönlichen Möglichkeiten und bestehenden Rahmenbedingungen fehlen.

Es ist davon auszugehen, dass eine Betrachtungsweise, die sich in erster Linie an den Bedürfnissen der Unternehmen und an den Eingangskompetenzen der Mitarbeitenden orientiert, zu stark verkürzt, um zur Förderung individueller Laufbahnen passende Antworten geben zu können. Auch wird in Studien zu Karriere- und Personalentwicklungsthematiken häufig auf Basis explizit ausgesprochener Präferenzen argumentiert. Die Unterstellung, dass diese die tatsächliche Handlungsorientierung widerspiegeln, kann zu weiteren Fehlschlüssen in der Gestaltung passender Fördermassnahmen führen.

Vor diesem Hintergrund wird der Frage nachgegangen, wie der/die Einzelne mit seinen bzw. ihren biographischen Besonderheiten und den gesellschaftlichen Karrierevorstellungen umgeht und für sich sinnhaft Karriere herstellt und durchläuft: Wie sieht Karrieren handeln angesichts gesellschaftlicher Bedingungen und Anforderungen an Karriere und dem beruflichen Verlauf auf der einen Seite und eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen auf der anderen Seite konkret aus?

In Anlehnung an Reckwitz (2003) verstehen wir das „Doing Karriere“ als Praktiken, in denen implizites und explizites Wissen zum Ausdruck kommt. Dieses implizite Wissen gilt es zu rekonstruieren, um individuell unterschiedliche Karrierepraktiken verstehen und vergleichen zu können. Will Karriere- und Berufsförderung gezielt ansetzen, so gilt es unserer Auffassung nach, die „Praktiken der Karrierearbeit“ mit ihren jeweiligen Besonderheiten zu

erkennen, die sich in individuellen Verläufen auf sehr unterschiedliche Art und Weise zeigen können.

Im Zentrum dieses Forschungsprojektes steht ein deskriptiv-analytischer Zugang zum Karrieremachen und nicht die Frage nach den Ursachen unterschiedlicher Karrieren bzw. den Voraussetzungen für die Karriererealisierung aus Sicht von Unternehmen bzw. Individuen. Bevor die Ergebnisse dieser Studie dargestellt werden, folgt eine Erläuterung des Forschungsdesigns.

2.1.1 Forschungsdesign

Wenn es zutrifft, dass die individuellen Karrierepraktiken Ausdruck einer Passungsarbeit zwischen eigener biographischer Struktur und gesellschaftlich vorhandenen Deutungsmustern von Karriere sind, dann ist es zunächst notwendig, auf der Basis narrativer Lebenserzählungen die individuellen Muster der Karrierearbeit³ zu rekonstruieren. Insofern handelt es sich bei dieser Forschung um eine explorative qualitative Studie. Vor diesem Hintergrund wurden folgende erkenntnisleitende Forschungsfragen formuliert: Welche Karrieremuster lassen sich bei Frauen und Männern aus den Fachkulturen Gesundheit, Soziale Arbeit, Technik und Wirtschaft bei gleicher Ausbildung ausmachen? Können in Abhängigkeit von Berufsalter, Fachkultur und Geschlecht sogenannte typische Karrieremuster identifiziert werden?

Ob und inwieweit eine logisch nachvollziehbare Zuordnung einzelner Karrieremuster zu den Kategorien Geschlecht, Fachkultur und Berufsalter möglich und sinnvoll ist, kann vor dem Hintergrund dieses theoretischen Zugangs erst nachrangig diskutiert werden.

Für die Bearbeitung der Forschungsfrage entschied sich das Forschungsteam im nächsten Schritt für die Durchführung biographisch-narrativer Interviews in Anlehnung an Schütze (1983) und deren Auswertung in Anlehnung an Strauss/Corbin (1996). Um möglichst vielfältige Karrieremuster in den Blick zu bekommen, wurde zunächst ein konzeptioneller Rahmen für das theoretische Sampling der individuellen Fälle entwickelt. Dabei war das Prinzip der maximalen Kontrastierung ausschlaggebend.

Um im zweiten Schritt Vergleiche zwischen Geschlecht, Fachkulturen und Berufsalter zu ermöglichen, sollten je zur Hälfte Frauen bzw. Männer aus den vier definierten Fachkulturen interviewt werden. Beim Berufsalter waren es vor allem drei berufsbiographisch relevante

³ Obwohl der Projekttitle die Frage nach den Karrierekonzeptionen stellt, sind wir im Verlauf des Forschungsprozesses zu dem Schluss gekommen, dass der Begriff Karrieremuster – verstanden als eine spezifische Ausprägung individueller Karrierearbeit – angemessener ist, da der Begriff der Konzeption vorschnell mit expliziten Vorstellungen von Karriere verknüpft wird. Explizite Vorstellungen sind jedoch immer nur ein Teil umfangreicher individueller Karrierepraktiken.

Zeitpunkte im objektiven Verlauf der Berufslaufbahn, die wir in den Fokus genommen haben. Zum einen haben wir Studierende am Ende des Bachelorstudiums (Juniors), zum anderen Personen mit fünf bis acht Jahren Berufserfahrung (Professionals) sowie Personen mit 10 bis 18 Berufsjahren (Seniors) befragt. Mit diesen drei Berufsaltersgruppen konnten wir sicherstellen, dass spätestens in der Gruppe der Professionals für alle Personen die Frage der Lebensform bzw. der Familienplanung als altersspezifische Entwicklungsaufgabe explizit oder implizit ein Thema geworden ist.

Die Auswahl der Fachkulturen Pflegewissenschaft, Soziale Arbeit, Technik und Wirtschaft auf dem tertiären Ausbildungsniveau orientiert sich an den relevanten Ausbildungs- bzw. Berufszweigen der FHO Fachhochschule Ostschweiz. Da sich das Projekt in diesem Rahmen verortet, liegt hier mit Blick auf die Einordnung der Ergebnisse ein wesentlicher Analysefokus. Dem theoretischen Sampling liegt die Annahme zugrunde, dass die Fachkultur implizit und explizit unterschiedliche Karrieremuster vermittelt und jede Fachkultur selbst eine hohe Binnendifferenzierung in Abhängigkeit von folgenden Faktoren aufweist: einerseits die Branche, in der eine Person tätig ist, andererseits innerhalb einer Branche die Betriebs- bzw. die Organisationsgrösse sowie die jeweilige betriebliche Funktion, die sich durch die Aufgabenlogik als Fach-, Misch- oder vorherrschende Managementaufgabe spezifizieren lässt. Vor diesem Hintergrund wurden weitere fachspezifische Auswahlkriterien abgeleitet.

2.1.2 Feldspezifische Auswahlkriterien

Für die Soziale Arbeit, die eine grosse Variation von Arbeitsfeldern aufweist, werden zwei Arbeitsfelder unterschieden, die beide dem klassischen Bereich der Non-Profit-Organisationen angehören. Arbeitsfeld 1: ambulante oder stationäre pädagogische Alltagsbegleitung/Unterstützung. Beispiele sind die offene Jugendarbeit, Kinderheime und die Behindertenbetreuung. Das so definierte Feld ist anschlussfähig an den angebotenen Studiengang der Sozialpädagogik. Arbeitsfeld 2: gesetzlich basierte ambulante Aufsichts-, Beratungs-, Unterstützungsarbeit. Beispiele sind die Sozialen Dienste, Bewährungshilfe oder Sozialdienste und Kinderschutzbehörden. Das so definierte Feld ist anschlussfähig an den Studiengang der Sozialarbeit.

Für den Bereich Pflegewissenschaft wurde das Arbeitsfeld Spitex, als ambulant organisierte eher kleinere Pflegeorganisation, mit dem Arbeitsfeld Spital, als vergleichsweise grosse Organisationseinheit kontrastiert und mit dem dritten Arbeitsfeld der Langzeitpflege in Pflegeheimen ergänzt. Aufgrund der vorhandenen Feldkenntnisse kann davon ausgegangen werden, dass sowohl in der Spitex als auch in der Langzeitpflege das sich schnell

verändernde Spezialwissen weniger benötigt wird und sich daher für den Wiedereinstieg bzw. Teilzeitarbeit sehr gut eignet.

Entsprechend dem Grundsatz der grösstmöglichen Kontrastierung wurden unter dem Kriterium der Chancengleichheit der Geschlechter Arbeitsfelder ausgewählt, in denen Frauen in grösserer bzw. geringer Anzahl vertreten sind. Zusätzlich wurde das Genderkriterium der Lohngleichheit bzw. Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern als Auswahlkriterium für die einzelne Branche hinzugenommen. Als Arbeitsfelder wurden deshalb ausgewählt: Bauingenieurwesen/Architektur als Arbeitsfeld mit einer geringen Frauenquote und die IT-Branche, in der mehr Frauen vertreten und die Lohnunterschiede geringer sind.

Als Branche mit hohen Lohnunterschieden und damit hoher Geschlechterungleichheit wurde das Finanzwesen (Kreditgewerbe) als Arbeitsfeld 1 ausgewählt. Deutlich geringere Lohnunterschiede finden sich demgegenüber in der Industrie. Diese Kontrastierung gewährleistet auch die Unterscheidung zwischen Grossunternehmen und KMUs. Als KMU gelten Unternehmen bis 249 Mitarbeitende. Sie stellen rund 67 Prozent der Schweizer Unternehmen dar. Die Kriterien Unternehmensgrösse und branchenspezifische Geschlechtergleichheit wurden dabei kombiniert.

2.1.3 Sampling

Vor dem Hintergrund dieser konzeptionellen Überlegungen zur Samplingstrategie wurde innerhalb des Projektteams der Zugang zu den einzelnen Fachkulturen verteilt und durch zwei Projektmitarbeiter/innen zentral koordiniert. Dabei erfolgte der Zugang zu den Befragten am Ende des Bachelorstudiums (Juniors) durch unsere Direktansprache der Studierenden an verschiedenen Fachhochschulen der Deutschschweiz. Der Zugang zu den berufserfahrenen Interviewpartnerinnen und -partnern geschah über Multiplikatoren und Multiplikatorinnen der Praxispartner/innen und über weitere Unternehmen, soziale Einrichtungen und Verbände, zu denen wir z.T. über die jeweiligen Fachbereiche direkten Zugang hatten. Allerdings erwies sich dabei auch, dass nicht alle Gruppen gleich gut erreichbar waren. So konnten z.B. keine Männer aus dem Arbeitsfeld der Spitex ausfindig gemacht werden, so dass hier die Fallzahl nach unten korrigiert werden musste. Auch erwies sich der Zugang zu Technikern und Technikerinnen als schwieriger als erwartet, so dass im Sample die Verteilung zwischen den Fachkulturen leicht von der geplanten Gleichverteilung abweicht.

Vor diesem Hintergrund wurden 83 biographisch-narrative Interviews im Zeitraum von Mitte 2010 bis Ende 2011 durchgeführt, davon waren

- 42 Frauen, 41 Männer
- 29 Juniors, 26 Professionals, 28 Seniors
- 23 aus der Sozialen Arbeit, 22 aus der Gesundheit, 20 aus der Wirtschaft und 18 aus der Technik

2.1.4 Interviewleitfaden / Befragungs- und Auswertungsmethodik

Der Interviewleitfaden wurde in Anlehnung an Schütze so aufgebaut, dass Narrationen zu den Episoden des beruflichen und privaten Werdeganges generiert werden konnten. In einem zweiten Schritt wurden diese Erzählungen – wo notwendig – durch Nachfragen weiter vertieft oder ergänzt. In einem dritten Schritt erläuterten die Personen ihr eigenes Karriereverständnis und schätzten ihren bisherigen beruflichen Werdegang mit Blick auf ihr eigenes Karriereverständnis ein.

Die Durchführung der Interviews erfolgte einerseits durch die einzelnen Mitglieder des Projektteams. Andererseits konnte ein erweiterter Kreis von 15 Interviewern und Interviewerinnen bzw. wissenschaftlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus allen vier Fachbereichen rekrutiert werden. Alle Interviewer/innen wurden im Rahmen einer dreitägigen internen Weiterbildung zur „Qualitativen Sozialforschung am Beispiel der Biographieforschung“ im Mai und Juni 2010 an der FHS St.Gallen in die narrative Interviewführung und die hermeneutischen Auswertungsmethode der Grounded Theory eingeführt, damit sie über die theoretischen und praktischen Grundlagen der Interviewführung und -auswertung verfügten.

Koordiniert wurde die Interviewdurchführung und -auswertung durch zwei zentrale Ansprechpartner/innen im Projektteam, die zum einen für die Fachkulturen Soziale Arbeit und Gesundheit, zum anderen für die Bereiche Technik und Wirtschaft zuständig waren. Nachdem die einzelnen Interviews verteilt waren, wurden die Interviews in der Regel am Arbeitsort der befragten Personen durch die Interviewer/innen durchgeführt. Die Dauer der einzelnen Interviews lag dabei zwischen einer und zwei Stunden. Anschliessend wurde die Transkription durch das Institut für Soziale Arbeit an der FHS St.Gallen organisiert und durchgeführt und das transkribierte Interview wieder an die Interviewer/innen zurückgestellt, da diese in der Regel auch die Personen waren, die die Interviews auswerteten. Um möglichst differenzierte Auswertungen zu erhalten, erfolgte die Auswertung der einzelnen Interviews nicht nur durch eine einzelne Person. Im Rahmen der Weiterbildung wurden Tandems gebildet, die sich im Auswertungsprozess der Interviews jeweils unterstützten.

Zunächst wurden alle Einzelfälle mit folgenden drei Frageperspektiven ausgewertet:

1. Welches Verlaufsmuster zeigt sich im Einzelfall? Basierend auf der Biographieanalyse von Schütze wurden die Prozessstrukturen der individuellen Verlaufskurve in den Blick genommen und dokumentiert (Schütze 1983).
2. Auf welche expliziten Vorstellungen von Karriere wird in jedem Einzelfall zurückgegriffen? Anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse wurden in jedem Einzelinterview die expliziten Vorstellungen von Karriere herausgearbeitet (vgl. Mayring 2008).
3. Was ist das „Doing Karriere“ im Einzelfall und in welchem Bedingungsgefüge ist es verankert? Die Rekonstruktion erfolgte in Anlehnung an die Grounded Theory (Strauss/Corbin 1996), da durch die Analyse des zentralen Phänomens des Doings Karriere in seinem jeweiligen Bedingungsgefüge die Verknüpfung von individuellen und gesellschaftlichen Faktoren unmittelbar zum Thema wird. Auf diese Art und Weise werden die in den Praktiken liegenden spezifischen Merkmale sichtbar, anhand dessen sich die individuelle Karrierearbeit begrifflich fassen lässt.

Aus erkenntnistheoretischen und forschungsmethodischen Gründen wurden in einer ersten Phase zunächst die Juniors ausgewertet, danach die Gruppe der Seniors und erst zum Schluss die der Professionals. Nach der Auswertung der Einzelinterviews in den Tandems wurden alle weiteren Auswertungsschritte kollektiv im Forschungsteam vorgenommen.

Nach den Einzelfallanalysen fand – basierend auf dem ausgewerteten Sample der Juniors und der Seniors – kontrastierend eine Realtypenbildung statt, d.h. entlang von aus dem Material generierten Merkmalsräumen des Doing Karriere und des Verlaufs wurden Gemeinsamkeiten der einzelnen Fälle herausgearbeitet und unter abstrakteren Begrifflichkeiten gebündelt. Auf der Basis der 83 Einzelfälle konnten fünf Realtypen und vier biographische Strukturmuster identifiziert werden. Demgegenüber zeigten die expliziten Karrierevorstellungen wenig Varianz. Hier wurde deutlich, dass sich in den expliziten Karrierevorstellungen bekannte gesellschaftliche Deutungsmuster wiederfinden, die Karriere im Spannungsfeld von gesellschaftlichem Statuswerb, der Identifikation mit der Sache und dem Anspruch auf Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung bewegen.

Ausgehend von den herausgearbeiteten Realtypen wurden im letzten methodischen Schritt Idealtypen gebildet, indem nach logischen Zusammenhängen zwischen einzelnen Realtypen des „Doing Karriere“, den herausgearbeiteten biographischen Verlaufsmustern und den festgestellten gesellschaftlichen Deutungsmustern von Karriere gesucht wurde.

Die fünf identifizierten Idealtypen verweisen auf die Wesenskerne konkreter Karrieremuster, auch wenn sie in dieser ausformulierten Form in der Realität nicht in dieser Eindeutigkeit vorkommen. Denn nach Max Weber bildet ein Idealtypus eine Erkenntnisfolie für das

Verstehen von realen Fällen, da „das Ergebnis auf mehrere Erscheinungen und Prozesse ihrer Herausbildung anwendbar ist [...]. Aber genau in dieser Vereindeutigung dient er der Klärung der Logik dessen, was wir in der Wirklichkeit finden“ (Pryzborski/Wohlrab-Sahr 2009, S. 329; Weber 1980).

Die Idealtypenbildung wurde in einem letzten Auswertungsschritt durch die Zuordnung der einzelnen Fälle validiert. Dazu stellten wir jeweils die Frage, ob und wie eindeutig sich die Fälle den gebildeten Idealtypen zuordnen liessen – dies im Wissen darum, dass die faktischen Fälle in der Vielfalt ihrer Erscheinungsformen sehr wohl in den Details abweichen können. Trotzdem zeigte sich, dass die einzelnen herausgearbeiteten Karrieremuster in der Regel einem Idealtyp eindeutig zugeordnet werden konnte.

2.2 Fünf Muster des Karrieremachens: Darstellung der Typen

Die nachfolgend vorgestellten fünf Karrieretypen sind Ausdruck unterschiedlicher Karrierearbeit. Die gewählten Begrifflichkeiten und Bilder stellen analytisch-deskriptive Beschreibungen und keine Bewertungen dar.

Typ 1: Konkrete Lebensposition(en) bewusst anzielen

Dieses Karrieremuster zeichnet sich durch eine klare Zielperspektive in Form von Karriere-, Selbstverwirklichungs- oder konkreten Positionszielen aus. Oft besteht bei den Personen ein sehr frühes Wissen darüber, welche gesellschaftliche Position sie in ihrem Leben anstreben, und sie gestalten mit Blick auf diese Position, sei es eine Berufsposition oder ein Lebenskonzept ihren Lebens- oder/und Berufsweg. Personen dieses Typs gehen davon aus, dass der durch die berufliche Position erworbene hohe soziale Status spezifische Lebenschancen durch Anerkennung, Einflussmöglichkeiten, Gestaltungsspielraum oder Zeitautonomie eröffnet. Entscheidungen zur Ausbildungs- und Organisationswahl werden vor dem Hintergrund der Erreichbarkeit einer konkreten Positionsvorstellung getroffen.

Handlungsstrategien⁴

Personen dieses Typs setzen sich analytisch mit verschiedenen Positionsmöglichkeiten auseinander und entwickeln konkrete Vorstellungen von der Position und den einzuschlagenden Wegen. Sie zeichnen sich durch eine relativ hohe Leistungsbereitschaft, Belastungsfähigkeit und Flexibilität aus. Die angestrebte Position wird durch ein kalkuliertes, nutzenabwägendes Vorgehen angezielt. Dies erfordert von den Akteuren/Akteurinnen einen

⁴ Die Darstellung auf der Ebene Handlungsstrategien, Antrieb und Folge orientiert sich am methodischen Schritt des axialen Codierens (Strauss Corbin 1996).

aktiv planerisch gestaltenden Zugang und eine reflexive Distanz zum eigenen Tun. Zu ihrem Handlungsrepertoire gehören die Neugier auf Neues, die Suche nach neuen Herausforderungen, eine kontinuierliche Lernbereitschaft und erfolgreiche Bewältigungsstrategien. Sie zeichnen sich durch ein hohes Mass an Reflexivität aus, da die eigene Befindlichkeit, Fähigkeiten und Interessen kontinuierlich mit Blick auf die anzuzielende Position analysiert werden, um bei Abweichungen von der angestrebten Position neue Entscheidungen in die Wege leiten zu können.

Antrieb

Personen dieses Typs verfügen über eine ausgeprägte Selbstwirksamkeitsüberzeugung, welche die Basis ihres intrinsischen Antriebs darstellt. Meist wissen sie schon früh, welche Fähigkeiten und Neigungen sie haben. Häufig steht die Selbstwirksamkeitserfahrung oder die bewusste Wahrnehmung der angestrebten Position mit konkreten Familienerlebnissen, wichtigen Schlüsselpersonen oder Schlüsselereignissen (Auszug aus dem Milieu oder Trennung/Tod von Eltern etc.) in Verbindung.

Folge

Das Zusammenspiel von innerer Überzeugung und Orientierungsgewissheit, reflexiv ausgerichteten Handlungsstrategien mit hoher Leistungsbereitschaft und unterstützendem Umfeld führt zu einem sich selbst verstärkenden Karrieremuster, das sich als relativ stabil und erfolgreich erweist. Die Überzeugung, sich im Rahmen förderliche Kontexte Schritt für Schritt eine Lebensposition erarbeiten zu können, verstärkt die schon früh erlebte Selbstwirksamkeit. Personen, die in ihren Karrierepraktiken diesem Idealtyp weitgehend entsprechen, werden von aussen häufig als Strebende mit Blick auf Positionen wahrgenommen.

Typ 2: Latente Bilder im Berufsweg regulieren

Personen dieses Typs orientieren sich in der Gestaltung der eigenen beruflichen Laufbahn an Selbst- und Fremdbildern. Die bildhaften Vorstellungen unterscheiden sich dabei von klaren Zielen, da sie eine andere Art von Orientierung bieten. Mögliche Bildinhalte sind emotional bedeutsame Erlebnisse, Schlüsselpersonen oder Zustandsbilder von beruflichen Rollen oder Tätigkeiten, die auch mit zunehmendem Berufsalter (teilweise unbewusst) handlungsleitend sind. Zwar bieten die bildhaften Vorstellungen ein hohes Identifikationspotenzial, aber keine Hinweise darauf, wie und ob sie überhaupt erreichbar sind. Die Spannungen zwischen den eigenen, oftmals idealisierten Bildern und der Realität, gilt es laufend emotional und im Handeln zu regulieren.

Handlungsstrategien

Die Handlungsstrategien fokussieren meist auf die Bearbeitung der eigenen Ungewissheit. Charakteristisch ist ein situativer Entscheidungsparameter: kurzfristiger individueller Nutzen, Aufwand und Ertrag in der konkreten Konstellation, Risiko von Anerkennung bzw. Nichtanerkennung, Entscheidungen für Orte oder Milieus. Das Bauchgefühl oder das Trial-and-Error-Verfahren im Entscheidungsprozess verweisen auf die unbewussten, hintergründigen Entscheidungsparameter. Bei abweichenden Selbst- und Fremdeinschätzungen kann die Unsicherheit ein hohes Mass an Spannung erzeugen, was zu Vermeidungs- oder Verdrängungsstrategien aber auch zu Kompromissbereitschaft führt. Die Personen zeigen ein hohes berufliches Engagement, das teilweise von Selbstzweifeln oder Rückzug begleitet wird.

Antrieb

Antrieb des Karrieremusters sind durch bildliche Vorstellungen erzeugte Ungewissheiten, die im Berufsweg reguliert werden. Oft ist die emotionale Verankerung in der Herkunftsfamilie für die berufliche Orientierung bedeutsam. Ein ungewisses Selbstbild löst die Suche nach Selbstgewissheit aus. Die beruflichen Entscheidungen sind vordergründig an Sachinteressen, Fähigkeiten und Neigungen ausgerichtet, hintergründig wirkt das Bedürfnis nach persönlicher (vermittelt über Chefs, Teams, Fachkollegen/Fachkolleginnen) oder gesellschaftlicher Anerkennung (vermittelt über einen sozialen Status).

Folge

Die eigene Unsicherheit wird oft an unscharfen Berufsbildern, unklaren Pflichtenheften oder nicht transparenten Erwartungen der Führung festgemacht. Meist können diese Personen nur beschränkt begründen, warum sie diesen Weg einschlagen haben oder was sie genau von einer Weiterbildung bzw. einer neuen Funktion erwarten. Wird ihr Weg durch neue Ereignisse, eigene Befindlichkeiten oder andere Personen in Frage gestellt, manifestiert sich die latente Unsicherheit und löst Zweifel an der Sinnhaftigkeit des eigenen Weges aus. Grundsätzlich sind sie der Überzeugung, die berufliche Laufbahn sei nur begrenzt planbar und von Zufällen oder Gelegenheiten abhängig. Personen, die in ihren Karrierepraktiken diesem Idealtyp nahe kommen, treten nach aussen oft als Suchende oder auch als Nachahmende in Erscheinung.

Typ 3: Sich sicher bewegen (lassen von und) in vertrauten Bahnen

Personen dieses Typs verfügen über eine selbstverständliche Gewissheit, dass vorgegebene berufliche Bahnen in der Arbeitswelt bestehen und zu einer sinnvollen

beruflichen Tätigkeit oder/und Position führen. Diese Personengruppe kennt in etwa das Laufbahnangebot und seine Richtungen sowie das zugehörige Signalsystem. Es bildet gemeinsam mit den persönlichen Befindlichkeiten, Neigungen und Interessen den Entscheidungsraum für die Übernahme möglicher weiterführender Funktionen oder Umsteigemöglichkeiten.

Handlungsstrategien

Die Handlungsstrategien dieses Typs sind darauf ausgerichtet, sich sicher in einem gewählten Laufbahnspektrum zu bewegen, das zugehörige Signalsystem zu verstehen und beides in Beziehung zu den eigenen Befindlichkeiten, Neigungen und Interessen zu setzen. Sie sind in der Tendenz offen und neugierig auf das, was die jeweilige Bahn oder der Streckenabschnitt ihnen bringen wird. Sie verfügen über die Fähigkeit, sich mit Gegebenem zu arrangieren. Der berufliche Werdegang ist ein Wechselspiel zwischen eigenen inneren Impulsen, sich auf eine Bahn einzulassen, und der jeweiligen Angebotsstruktur. Die individuelle Leistung besteht in der Feinabstimmung zwischen Innen und Aussen.

Antrieb

Die Antriebskräfte bestehen in biographisch verankerten Normalitätsvorstellungen von beruflichen Werdegängen, gestützt auf konkrete Erfahrungen, dass diese Bahnen sinnhaft und verlässlich sind. Als Angebote wirken sie aus sich selbst heraus sinnstiftend. Die beruflichen Erwartungen dieser Personengruppe beinhalten ein gewisse Verlaufsgewissheit und Statuserwartungen, die mit einer gewählten beruflichen Laufbahn im Allgemeinen verknüpft sind.

Folge

Laufbahnbezogene Normalitätsfolien sind der Ausgangspunkt für den individuellen beruflichen Werdegang. Um sich in diesen bewegen zu können und von ihnen bewegen zu lassen, benötigt es biographische Erfahrungen, die die Sinnhaftigkeit dieser Laufbahnen untermauern und ein individuelles Gespür für die eigenen Fähigkeiten und Vorlieben, um die Feinabstimmung innerhalb der gewählten Bahn leisten zu können. Das Lesen und Verstehen innerer und äusserer Signale ist ein wichtiger Garant für die individuell optimale Passung im vorgegebenen System. Aus dieser Konstellation wird im Idealfall ein Selbstlauf oder ein Mitlaufen auf einzelnen Teilstrecken. Insofern werden Personen, die mit ihren Karrierepraktiken diesem Idealtyp nahe kommen, von aussen häufig als Mitlaufende in einem Betrieb, einer Organisation wahrgenommen.

Typ 4: Werte leben können

Das eigene Handeln dieses Karrieretyps orientiert sich an biografisch oft schon früh verankerten Wertvorstellungen, die für die Gestaltung des Lebens und damit auch der eigenen Laufbahn eine wichtige Orientierungsfunktion besitzen. Mögliche Werte sind soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit oder eigene Überzeugungen des „guten“ Lebens, zu denen der eigene Weg stimmig sein muss. Die Realisierung der persönlichen Wertsetzungen wird damit zum zentralen Entscheidungsparameter für die Gestaltung eines ganzheitlich verstandenen Lebens- und Berufswegs.

Handlungsstrategien

Personen dieses Typs gestalten aktiv ihren beruflichen Werdegang und verfügen über eine relativ hohe Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Berufsmilieus. Sie loten die jeweiligen Umsetzungschancen ihrer Wertvorstellungen in den verschiedenen Arbeitsfeldern aus und verfügen über die Bereitschaft, Wege auszuprobieren. Aufgrund der gemachten Erfahrungen entscheiden sie, ob das Arbeitsfeld mit den eigenen Leitorientierungen und Werten vereinbar ist. Daraus resultiert ein situatives Austarieren der Möglichkeiten. Ihre Passungsarbeit weist jedoch in eine eindeutige Richtung.

Antrieb

Persönlich sinnstiftende Wertvorstellungen bilden die zentrale Energiequelle und stellen das Motiv für die ausgewählten Lebens- bzw. Berufsetappen dar. Sie bieten eine klare Orientierungsfunktion in der Gestaltung des eigenen Lebens. Personen dieses Typs können ihren inneren Kompass explizit benennen und durch die reflektierende Suche nach geeigneten Möglichkeiten zur Umsetzung ihrer Werte diese Orientierungsbasis weiter vertiefen und verfestigen.

Folge

Dieses Karrieremuster erzeugt ein unterschiedliches Mass an individueller Sicherheit in der Gestaltung des eigenen beruflichen Werdeganges. Abhängig von Lebenssituation, Milieu und gesellschaftlicher Entwicklung kann die individuelle Wertorientierung problematisiert und als persönliche Orientierung brüchig werden. Für dieses Karrieremuster existieren keine vorgegeben Modelllaufbahnen. Daher bedarf es einer hohen individuellen Einzelarbeit, den eigenen Weg zu gestalten. Fehlende Modelle der Werteumsetzung in verschiedenen beruflichen Laufbahnen können dazu führen, dass trotz einer klaren inneren Wertorientierung immer wieder Selbstzweifel auftauchen. Personen, die mit ihren Karrierepraktiken diesem Idealtyp entsprechen, werden von aus aussen häufig als Idealisten, Idealistinnen wahrgenommen.

Typ 5: Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren

Personen dieses Typs sind gefordert bzw. fordern sich, entlang von eigenen Interessen und Kompetenzen immer wieder aus dem beruflichen Angebotsspektrum das ihrer subjektiven Logik entsprechend Passende auszuwählen. Passend ist eine Berufsetappe immer dann, wenn sie zwischen den bisherigen und möglichen Etappen eine sinnvolle Brücke bildet. Im Fokus der Gestaltung liegt der eigene Werdegang als individuelles Projekt mit offenem Ausgang. Seine Sinnhaftigkeit muss für sich und andere transparent sein.

Für die Ausrichtung des eigenen Handelns bestehen für die einzelnen Personen unterschiedliche Orientierungen:

- sich selber den Lebensweg und/oder Berufsweg bauen – der persönliche Werdegang als Lebensprojekt
- sich im und auf dem Weg selbst verwirklichen
- im selbst gestalteten Weg scheinbar Gegensätzliches verknüpfen
- der Lebensweg als Entdeckungsreise

Handlungsstrategie

Die Handlungsstrategien zeichnen sich durch ein hohes Mass an Reflexivität aus. Bezugspunkte der Reflexion sind die eigenen Interessen, Fähigkeiten und Vorstellungen und die damit verbundenen Zukunftsperspektiven. Diese müssen mit der konkret vorhandenen Angebotsstruktur in einen Ausgleich gebracht werden. Die Karrierearbeit besteht im Abwägen zwischen möglichen Angeboten und dem, was selbst als sinnhaft erfahren wird. Dies erfordert eine gewisse Kompromissbereitschaft bzw. die Fähigkeit, zwischen kurz-, mittel- und langfristig angelegten Zielen unterscheiden zu können. Der Entscheidungsparameter für die Auswahl einzelner Schritte liegt in der Sinnhaftigkeit des Schrittes, bezogen auf den bisherigen Weg und die damit verknüpften Zukunftsoptionen.

Antrieb

Dieses Karrieremuster wird von einer intrinsischen Selbstsuche, dem Selbstentwurf und der Selbstverortung angetrieben. Die Antriebskräfte liegen in der Suche nach einer eigenen sinnvollen Verortung des eigenen Lebensentwurfs. Die individuelle Gestaltung des eigenen Lebensweges und die eigene Individualität müssen für sich und andere erfahrbar werden.

Folge

Bei diesem Karrieremuster handelt es sich um individuell gestaltete Verläufe, die einen inneren roten Faden besitzen, der von aussen nicht unbedingt sichtbar sein muss. Diese Personen besitzen eine grosse Offenheit für verschiedene Berufsoptionen und bringen im konkreten Aushandlungs- und Entscheidungsprozess eigene klare Vorstellungen ein. Es sind

die persönlich wahrgenommenen Entfaltungsmöglichkeiten, die den Entscheidungsraum für einzelne Berufs- oder Lebenswegetappen bilden. Aus betrieblicher Sicht kann davon ausgegangen werden, dass Angebote, die diese Personengruppe als Entwicklungschance identifizieren können, mit hoher Motivation angenommen werden. Umgekehrt kann es allerdings sein, dass attraktive betriebliche Angebote aus Sicht dieser Personengruppe als nicht sinnvoll im eigenen Werdegang mit einem Schulterzucken verworfen werden. Personen, die in ihren Karrierepraktiken diesen Idealtyp verkörpern, treten häufig als individuelle Gestalter, Gestalterinnen ihres eigenen Berufs- und Lebensweges in Erscheinung.

2.3 Karrierepraktiken in ihrer Bedeutung für Laufbahn und Karriereplanung

Was bedeuten die Idealtypen des „Doing-Karriere“, die fünf Karrieremuster, für die gestellte Forschungsfrage? Zunächst einmal kann festgestellt werden, dass die herausgearbeiteten Praktiken des Karrieremachens, die Arbeit am eigenen Lebenslauf, eine deutlich höhere Differenziertheit aufweisen, als dies in den gesellschaftlichen Deutungsmustern von Karriere – ausgedrückt in den individuellen Karrierevorstellungen – zum Ausdruck kommt. Auch wenn die drei Elemente Statuswerb, Hingabe an die berufliche Sache und Selbstverwirklichung in allen Selbstbeschreibungen vorhanden sind, bleiben sie gegenüber den tatsächlichen Unterschieden zwischen den verschiedenen Formen der Karrierearbeit zu abstrakt.

Die Praktiken des „Doing-Karriere“ entstehen im Wechselspiel von individuellen und kollektiven Prozessen (Reckwitz 2008) und verweisen damit immer zugleich auf die einzelnen konkreten Individuen und die gesellschaftlichen Kontexte, in denen diese eingebettet sind. Die fünf Idealtypen geben Hinweise auf den gesellschaftlichen Umgang mit dem Thema Karriere einer bestimmten Personengruppe, die sich durch ein gemeinsames Ausbildungsniveau auszeichnet. Auf dieser Ebene lässt sich feststellen, dass der Idealtyp 1 (Konkrete Lebensposition(en) bewusst anzielen) und der Idealtyp 5 (Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren) das Spannungsfeld moderner Gesellschaften sichtbar machen, innerhalb dessen diese Personengruppe ihre individuellen Lebensentwürfe und ihre Karrierearbeit auf unterschiedliche Art und Weise gestalten. In Anlehnung an Bourdieu (1985) sind es strukturell die Positionen im Sozialen Raum, die – vermittelt über die Verfügbarkeit unterschiedlicher Kapitalien⁵ – etwas über ein Mehr oder Weniger an gesellschaftlicher Teilhabe aussagen. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass es

⁵ Vgl. Bourdieu (1985): Ökonomisches Kapital (Geld), kulturelles (Bildung, Kulturgüter, Titel/Bildungsabschlüsse), soziales Kapital (Beziehungsnetz).

unterschiedliche Spielarten gibt, wie sich Personen Positionen aneignen und wie sich darüber auch Positionen in ihrer Ausgestaltung verändern können.

Ausgangspunkt war die Forschungsfrage, ob und welche Unterscheidungen sich im „Doing Karriere“ zwischen verschiedenen Personengruppen aufgrund des Geschlechts, des Berufsalters oder der Zugehörigkeit zu verschiedenen Fachkulturen ausmachen lassen. Diese Frage lässt sich aufgrund des methodischen Vorgehens nicht einfach über eine quantitative Verteilung erschliessen. Allerdings lässt es die hohe Fallzahl zu, aufgrund der Verteilung über mögliche logische Zusammenhänge zwischen einzelnen Karrieremustern und Personengruppen nachzudenken.

Die Typen verteilten sich auf das Gesamtsample wie folgt:

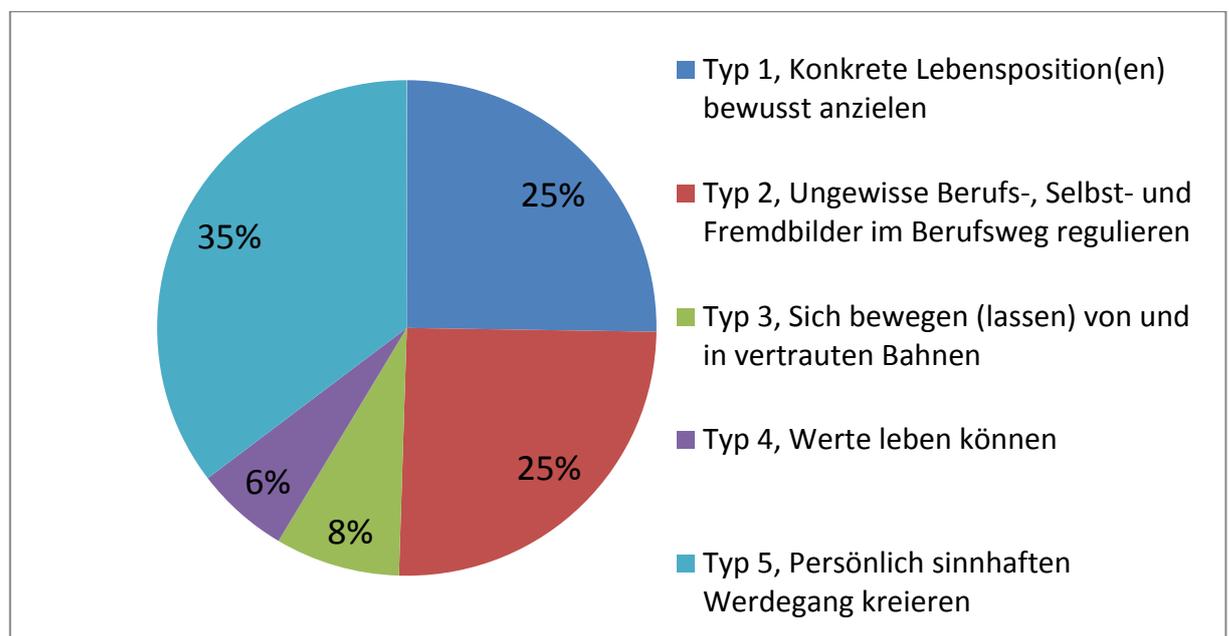


Abbildung 6: Verteilung der Karrieretypen (n=83)

2.4 Berufsaltersbezogene Unterschiede und Besonderheiten

	Berufsalter							
	Juniors		Professionals		Seniors		Gesamt	
	Absolut	Relativ	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ
Typ 1	4	14%	6	23%	11	39%	21	25%
Typ 2	10	34%	7	27%	4	14%	21	25%
Typ 3	0	0%	6	23%	1	4%	7	8%
Typ 4	2	7%	1	4%	2	7%	5	6%
Typ 5	13	45%	6	23%	10	36%	29	35%
Total:	29	100%	26	100%	28	100%	83	100%

Abbildung 7: Verteilung der Karrieretypen nach Berufsalter

Die Verteilung der Karrieretypen nach Berufsalter wirft mit Blick auf die Karrieremuster grundsätzliche Überlegungen auf. Es stellt sich die Frage, ob und wie sich die individuellen Praktiken des Karrieremachens im Lebensverlauf verändern oder weiterentwickeln. Diese Frage kann hier nur theoretisch erörtert werden. Wir gehen davon aus, dass sich individuelle Praktiken im Rahmen der Sozialisation herausbilden und verfestigen, da alle Erkenntnisse darauf hindeuten, dass sich Individuen im Altersverlauf zunehmend stärker ihre Umwelten – ausgehend von den strukturellen Möglichkeiten ihrer gesellschaftlichen Position – im Sinn der Kompatibilität auswählen und damit die eigenen Persönlichkeitsmuster stabilisieren. Wird von dieser Annahme ausgegangen, dann liegt es auf der Hand, dass in der Regel aussergewöhnliche Ereignisse (kritische Lebensereignisse), die eigenen Strukturen (hier also die Karrieremuster) in Frage stellen. Das bedeutet, dass wir von einer relativen Stabilität dieser Karrieremuster im Erwachsenenalter ausgehen.

Bezogen auf das Lebensalter fällt in der Verteilung das Verhältnis von Typ 1 und Typ 2 auf. So ist erkennbar, dass Seniors deutlich seltener Typ 2 zuzuordnen sind als Juniors oder Professionals. Seniors finden sich hingegen deutlich stärker bei Typ 1. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass sich berufliche Ziele mit der Entwicklung der Persönlichkeit zunehmend konkretisieren, aber auch die Anzahl der Wahlmöglichkeiten sinkt. Typ 5 ist bei Juniors und Seniors ähnlich stark vertreten und kommt bei den Professionals seltener vor. Bei den Juniors kann dieser Umstand darauf zurückgeführt werden, dass diese Lebensphase eine berufliche Exploration abbildet, während Professionals zum Zeitpunkt der Familiengründung stabilere Verhältnisse und klare Ziele verfolgen (Typ1) bzw. sich einfach einer selbstverständlichen Berufstätigkeit widmen (was einen deutlich höheren Anteil bei im Typ 3 erklären kann). Der erhöhte Anteil an Typ 5 bei den Seniors könnte aus der flexiblen

Rückkehrsituation von Frauen bzw. der Kombination von elterlichen und beruflichen Pflichten erwachsen.

2.5 Geschlechtsspezifische Unterschiede und Besonderheiten

	Geschlecht					
	Männer		Frauen		Gesamt	
	Absolut	relativ	Absolut	Relativ	absolut	relativ
Typ 1	13	32%	8	19%	21	25%
Typ 2	10	24%	11	26%	21	25%
Typ 3	4	10%	3	7%	7	8%
Typ 4	2	5%	3	7%	5	6%
Typ 5	12	29%	17	40%	29	35%
Total:	41	100%	42	100%	83	100%

Abbildung 8: Verteilung der Karrieretypen nach Geschlecht

Männer unterscheiden sich in der Häufigkeit, in der sie bestimmten Typen zugeordnet werden können, von Frauen vor allem bei Typ 1 (Konkrete Lebensposition(en) bewusst anzielen). Frauen sind häufiger bei Typ 5 (Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren) zu finden. Typ 5 ist teilweise davon geprägt, berufliche Stationen mit der Lebenssituation flexibel zu kombinieren.

Aus Personalentwicklungssicht wird hier der bekannte Sachverhalt erkennbar, wonach Frauen Führungsfunktionen übernehmen, wenn es aus ihrer Perspektive sinnvoll erscheint. Allein der Positionserwerb ist offenbar für Frauen ein zu geringer Motivator. Dies scheint auf den ersten Blick alle bisherigen Befunde – nämlich die mangelnde Repräsentanz von Frauen in Führungsfunktionen – zu bestätigen. Jedoch führt diese Einschätzung zu einer verkürzten Betrachtungsweise, denn auch mit den anderen Karrieremustern lassen sich im Grundsatz Führungsfunktionen erreichen.

Auffällig ist, dass Frauen, die das Karrieremuster 1 praktizieren, häufiger als Männer eine Lebensposition, die sich aus verschiedenen Teilpositionen in den Feldern Privates, Öffentlichkeit und Arbeit zusammensetzt, anstreben. Männer aus diesem Karrieremuster sind in der Regel auf eine berufliche Position ausgerichtet. Es scheint, dass Frauen aufgrund ihrer Rollengeschichte eine höhere Sensibilität für die Verbindung unterschiedlicher Lebensbereiche – der Verbindung von privaten und beruflichen Lebens- und Rollenvorstellungen – mitbringen.

Frauen repräsentieren jedoch stärker das modernere Karrieremuster 5. Gemäss einer gross angelegten aktuellen sozialwissenschaftlichen Langzeitstudie⁶ zu Lebensläufen von Frauen und Männern in Deutschland haben sich die Lebensbiographien von Männern in den letzten 40 Jahren kaum geändert. Hingegen lassen sich die grössten soziologischen Veränderungen in den Lebensläufen von Frauen ausmachen, deren Bildungs- und Erwerbschancen sich in kurzer Zeit fundamental verbessert haben. Die Studie zeigt jedoch auch auf, dass trotz verbesserter Erwerbsmöglichkeiten mit der Familiengründung und der Geburt des ersten Kindes die alten traditionellen Rollenmuster einbrechen. Frauen übernehmen dann wieder die Hausarbeit und arbeiten Teilzeit, während die Männer sich auf ihre Berufskarriere konzentrieren.

Es kann davon ausgegangen werden, dass für das Karrieremuster 5 weniger etablierte Personalentwicklungsstrategien zur Verfügung stehen. Deshalb besteht ein Desiderat an die Personalentwicklung, die Laufbahnangebote zu öffnen und zu erweitern, um den unterschiedlichen Karrieremustern strukturell die gleichen Chancen einzuräumen. Mit diesem Blick könnten Förderprogramme in Unternehmen entwickelt werden, die sich an den Besonderheiten der unterschiedlichen Karrieremuster orientieren. Denn analog der Kompatibilität zu den traditionellen Karriereformen – so kann unterstellt werden – orientieren sich die Förderprogramme in erster Linie an dem Karrieremuster 1 (Lebenspositionen anzielen).

⁶ Die Zeit (2012): Weiblich, gebildet, partnerlos. Interview mit dem Soziologen Hans-Peter Blossfeld über das nationale Bildungspanel, eine Langzeitstudie in Deutschland zu Lebensläufen von Männern und Frauen mit rund 100000 Teilnehmern und Teilnehmerinnen. <http://www.zeit.de/2012/33/C-Beziehung-Frauen-Maenner> (12.9.2012)

2.6 Fachspezifische Unterschiede/Besonderheiten

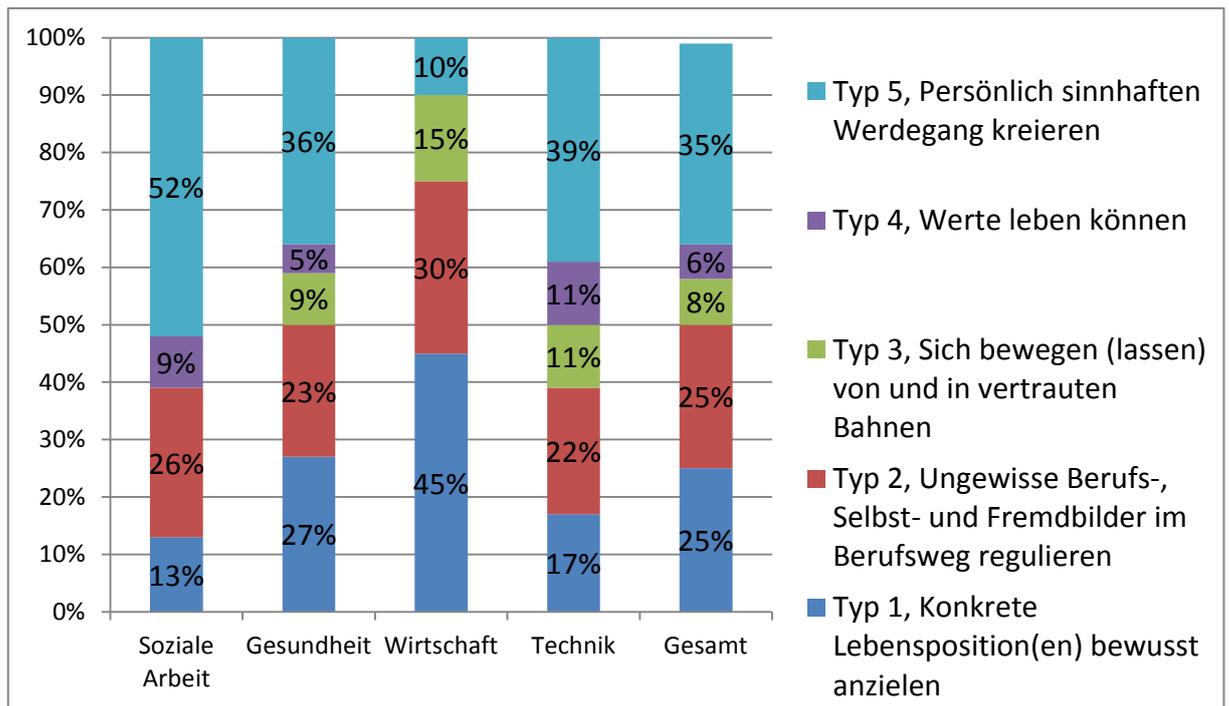


Abbildung 9: Verteilung der Karrieretypen nach Fachbereichen (n=83; davon nSA= 23; nG=22; nW=20; nT=18)

In der Verteilung der Karrieretypen nach Fachbereichen lassen sich einige Besonderheiten feststellen. So ist das Karrieremuster 3 (Sich von und in vertrauten Bahnen bewegen lassen) in der Sozialen Arbeit nicht vertreten. Ein Grund liegt möglicherweise darin, dass in der Sozialen Arbeit kein klar hierarchisch strukturiertes Feld beruflicher Positionen existiert und damit keine klaren Laufbahnen vorgezeichnet sind, über die relativ eindeutig eine Position erreicht werden kann. Vermutlich hängt damit auch zusammen, dass das Karrieremuster 1 (Lebenspositionen anzielen) wenig vertreten ist. Dieser Befund korrespondiert mit der hohen Anzahl des Karrieremusters 5 (Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren). Es scheint, dass das Feld der Sozialen Arbeit ihre Mitarbeitenden im Karrieremuster 5 sozialisiert, da viele unterschiedliche Aufgaben das Berufsfeld strukturieren, nicht aber vordefinierte Laufbahnen oder hierarchisch ausdifferenzierte Positionen. Umgekehrt kann festgestellt werden, dass dieses Feld eine erfolgreiche Umsetzung des Karrieremusters 5 anbietet und damit entsprechende Personen anzieht. Vielleicht überrascht, dass in der Fachkultur Technik eine ähnliche Verteilung – wenn auch nicht so stark ausgeprägt wie in der Sozialen Arbeit – festzustellen ist. Möglicherweise ist das Feld ähnlich vielfältig und ebenfalls weniger klar in Positionen und Laufbahnen strukturiert wie die Soziale Arbeit. Denkbar ist auch, dass die Orientierung an inhaltlichen Aufgaben in der Karrierearbeit einen deutlich höheren Stellenwert einnimmt.

Demgegenüber kann davon ausgegangen werden, dass die Fachkultur Wirtschaft das Karrieremuster 1 (Lebenspositionen anzielen) deutlich präferiert. Daher ist es nicht erstaunlich, dass dieses „Doing“ in diesem Feld am häufigsten auftaucht. Ein wesentlicher Teil der Betriebsökonomie besteht schliesslich darin, Personen für Management- und Führungsfunktionen auszubilden, die zu den statushohen Funktionen in unserer Gesellschaft gehören. Es scheint naheliegend, dass diese Fachkultur das Anzielen von Positionen als wichtige Orientierung vermittelt. Nicht zufällig wurde von allen Befragten das traditionelle Karriereverständnis – der Erwerb einer statushohen Funktion (ausgedrückt in Geld, gesellschaftlicher Anerkennung und Verantwortung für andere) – klassischerweise dieser Branche zugeschrieben. Interessant ist, dass auch in der Fachkultur Gesundheit das Karrieremuster 1 häufig vertreten ist. Auch hier lässt sich ein klarer Bezug zum Arbeitsfeld herstellen. Im Unterschied zur Sozialen Arbeit ist dieses Feld durch klare hierarchische Funktionen (z.B. Teamleitung, Stationsleitung, Pflegeleitung) gegliedert und bietet transparente Laufbahnen im Bereich Führung, Ausbildung und Fachspezialisierung an.

3 Einsatz der Typologie

Die vorliegende Typologie lässt sich sowohl im Rahmen betrieblicher Personalentwicklung und Karriereberatung wie auch als Element eines Selbstcoachings nutzen. Nachfolgend werden bestehende Personalentwicklungs- bzw. Laufbahnkonzepte sowie verschiedene Ansätze im Bereich der Karriereberatung vorgestellt und der Einsatz der Typologie auf dem Hintergrund der bestehenden Konzepte dargestellt.

3.1 Einsatzfelder der Typologie

3.1.1 Einsatzfeld Personalentwicklung/ Laufbahnplanung

Zum Zweck einer systematischen Personalentwicklung verfügen zahlreiche Unternehmen neben ihrer stellenbezogenen Personal- und Nachfolgeplanung über eine personenbezogene Karriereplanung. Betriebliche Personal- und Karriereentwicklung verfolgt primär die Zielsetzung, Arbeitnehmende entlang ihres Potenzials und ihrer Leistungsfähigkeit in eine unter betrieblichen Gesichtspunkten bestmögliche Verwendung zu bringen. Sie beschreibt, welche Einsatzgebiete Mitarbeitende einnehmen können und sollen sowie den Weg, über den dies erreicht werden kann. Wenn Einschätzungen der bisher erbrachten Leistungen erfolgen, so findet dies meist über vergangene, formale Beurteilungen statt. Einschätzungen des Potenzials sind deutlich seltener. Oft wird versucht, über Assessments bzw. Potenzialeinschätzungen oder Kompetenzanalysen zu Aussagen zu gelangen, die aber nach wie vor erhebliche Risiken im Hinblick auf verschiedene Gütekriterien bergen.

Zwar besteht bereits in traditionellen Organisationsformen die Notwendigkeit, neben den Bedarfslagen des Unternehmens auf individuelle Vorstellungen einzugehen, sie werden aber oftmals stark den betrieblichen Belangen untergeordnet. Gerade moderne Organisationsformen bieten immer seltener die Sicherheit traditioneller Organisationen an. Vielmehr gehen sie mit einer steigenden Unsicherheit und Instabilität einher, die den psychologischen Vertrag zwischen Unternehmen und Einzelnem brüchiger werden lassen (Sennett 1998). Infolgedessen ist die Verantwortung für Karriere zunehmend in die Hand des einzelnen gelegt. Auch bietet die Erkenntnis, dass klassische Laufbahnen nicht zu den besten Einsatzergebnissen führen, Anlass, bestehende Vorgehensweisen in der Personalentwicklung zu hinterfragen.

Da Unternehmen – je nach Strategie und Bedeutung des/der Mitarbeitenden – hohe und steigende Erwartungen an die persönliche Einsatzbereitschaft und Kompetenzen haben, ist es aus strategischen Überlegungen und sozialer Verantwortung heraus sinnvoll, betriebliche Entwicklungs- und Positionierungsüberlegungen in Abgleich mit persönlichen Vorstellungen

bzw. Karrierepraktiken und situativen Bedürfnissen vorzunehmen. Klassische Nachfolge- bzw. Laufbahnplanungen lassen sich um Bestandteile der Karriereentwicklung und Karriereberatung ergänzen bzw. teilweise dadurch ersetzen. Indem mehr Transparenz und Sicherheit für Mitarbeitende besteht, dass eigene Ziele und auch persönliche Karrieremuster bekannt sind und soweit möglich in den Planungen des Unternehmens berücksichtigt werden, leisten sie einen Beitrag zur Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden (Holtschlag/Masuda 2011).

Um sich ein ausgewogenes Bild zu verschaffen und die Entwicklungsvorstellungen des/der Mitarbeitenden sowie seine bzw. ihre Selbstsicht auf Potenziale bzw. Kompetenzen zu erfassen, bietet sich die regelmässige Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen an. Den Kern dieser Gespräche bilden klassischerweise folgende Aspekte:

- Es werden die Vorstellungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in Hinblick auf seine bzw. ihre weitere Laufbahn erfasst und Vorschläge seitens des Unternehmens besprochen.
- Es findet eine Fremd- und Selbsteinschätzung (inklusive Abgleich) bestehender Kompetenzen statt und/oder
- Es werden Massnahmen zur Entwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin definiert.

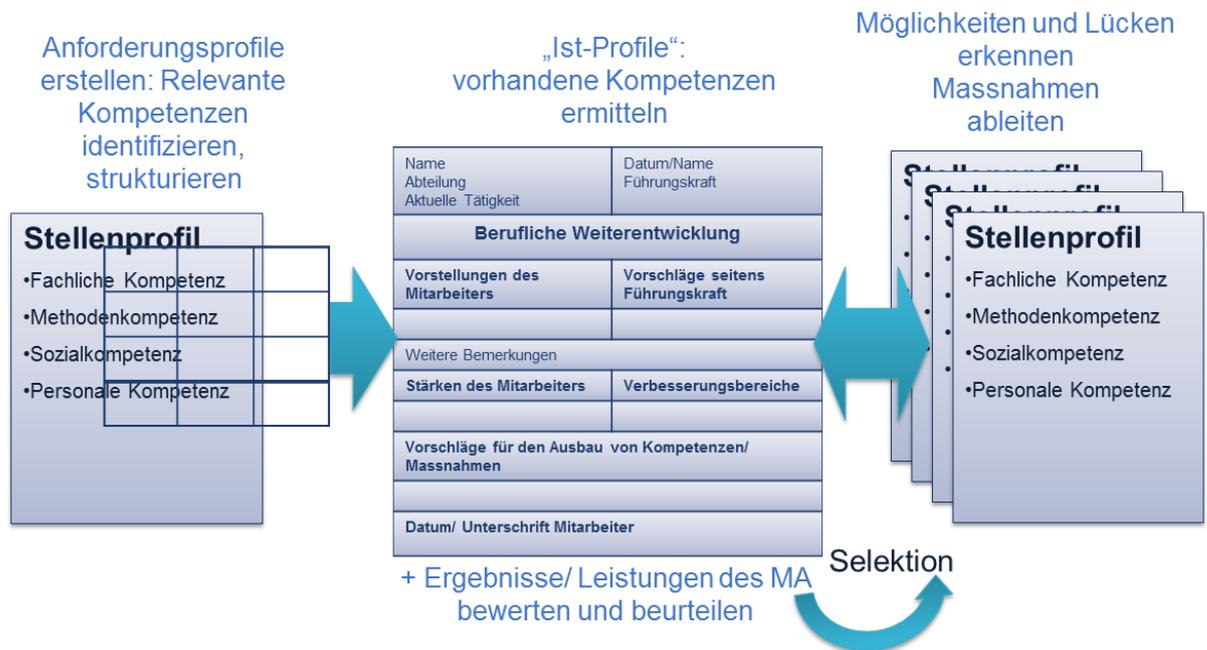


Abbildung 10: Personalentwicklungsgespräche als klassische Grundlage von Entwicklungsplanung in Unternehmen (Olbert-Bock 2010)

Personalgespräche und Karriereplanung werden zu einer umfassenderen Karriereberatung ausgebaut, bei der verschiedene Instrumente der Karriereberatung zum Einsatz kommen können:

- Es werden grundlegende Vorstellungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin im Hinblick auf seine bzw. ihre weitere Karriere und offene Fragestellungen im Hinblick auf unternehmensinterne und –externe Entwicklungsmöglichkeiten bzw. allgemeine Karrierekompetenzen besprochen.
- Es findet eine Fremd- und Selbsteinschätzung (inklusive Abgleich) bestehender Kompetenzen statt, die um eine Einschätzung des Karrieretyps und um relevante weitere Instrumente zur Selbsteinschätzung ergänzt werden.
- Entlang persönlicher Überlegungen werden Massnahmen zur Entwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin im Hinblick auf eine konkrete interne Entwicklung und/ oder generelle Entwicklungsoptionen definiert.

Inwiefern spezielle Problemstellungen im Rahmen einer internen Personalentwicklung besprechbar sind, wird sich je nach Unternehmenskultur vermutlich stark unterscheiden. In vielen Fällen ist zu erwägen, ob einzelne Elemente einer Karriereberatung an externe Dienstleister/innen ausgelagert werden sollen, um den Mitarbeitenden eine neutralere/n Gesprächspartner/in anzubieten.

Ein solches Vorgehen bietet Vorteile im Hinblick auf den Karriereerfolg und die Bindung von Mitarbeitenden, indem ein klareres Bild von der Zukunft entwickelt werden kann, sich die Selbsteinschätzung verbessert, aber auch Berufschancen erkannt und wahrgenommen werden können (Kidd et al. 2003).

3.1.2 Einsatzfeld Karriereberatung (objektive/subjektive Ansätze)

Eine individuell veranlasste Karriereberatung ist in deutschsprachigen Ländern im Vergleich zu Nordamerika (dort „Career Counselling“) deutlich seltener Gegenstand von praxisbezogenen oder wissenschaftlich orientierten Darstellungen. In den USA ist Career Counselling⁷ eine selbstverständliche Beratungsdienstleistung, die je nach persönlichem Bedarf z.B. zur Identifikation der weiteren Karriereausrichtung und -chancen, zur Verbesserung der Selbstkenntnis, der persönlichen Sicherheit, der Klärung von beruflichen Situationen, der Entwicklung eigener Fähigkeiten oder der Identifikation wichtiger Kontakte (Kidd et al. 2003) in Anspruch genommen wird. Im deutschsprachigen Raum werden

⁷ Auf die Unterschiede zwischen dem deutschsprachigen Verständnis von „Karriereberatung“ und dem amerikanischen Verständnis des „Career Counselling“, die sich insbesondere in ihrer Bezugnahme auf „Beruf“ respektive „Laufbahn“ unterscheiden, wird hier nicht näher eingegangen.

traditionell individuelle laufbahnbezogene Beratungen vor allem in Hinblick auf klassische Orientierungssituationen (z.B. beim Übergang von Schule/Bildungsphasen in den Beruf) oder in Krisensituationen traditionell vielfach von öffentlichen Institutionen oder ihnen nahestehenden Dienstleistern angeboten. Dienstleistungen, die der Gestaltung des eigenen Werdegangs dienen, sind vergleichsweise selten. Entsprechend weiter entwickelt ist in den USA die Anzahl verfügbarer Tools. Sie lassen sich aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe und berufsbildender Merkmale nicht immer unmittelbar in den deutschen Sprachraum übertragen.

Einem objektiven Ansatz in Form einer Experten-/Expertinnenberatung folgend, vollzieht sich Karriereberatung oft in vier bis fünf einstündigen Sitzungen, wobei folgende drei Phasen durchlaufen werden (Brown/ Ryan Krane 2000):

Phase 1:

Klärung der Bedürfnisse des/der Ratsuchenden und Formulierung der Zielsetzungen;

Typische Situationen sind dabei

- Einstieg und Integration in eine neue Funktion
- Verbleib und Übernahme weiterführender Aufgaben in einer aktuellen Funktion
- Vorbereitung/Orientierung in Hinblick auf eine neue/neuartige Funktion.

Phase 2:

Einschätzungen und Informationsbeschaffung

Phase 3:

Bewertung bestehender Optionen, Entscheidung, Planung und Umsetzung der beschlossenen Lösung.

Abbildung 11: Beispielhafte Phasen von Karriereberatung als „Experten-/Expertinnenberatung“ (nach Brown/Ryan Krane 2000)

Hierbei kommen üblicherweise verschiedene Elemente der Karriereberatung zum Einsatz: Arbeitsbücher und Übungen, Assessments, Informationen über die Arbeitswelt, Feedback und Unterstützung in der Umsetzung.

In den letzten Jahren haben subjektive bzw. konstruktivistische Ansätze in der Karriereberatung an Bedeutung gewonnen. Während objektive Ansätze auf Beobachtung, Messung und logische Argumentation setzen, fokussieren konstruktivistische Ansätze

darauf, wie der/die Einzelne selbst im Hinblick auf den eigenen Werdegang Sinn bildet. Prinzipien der Vorgehensweise liegen darin, dass Personen über ihre vergangene und aktuelle Karriereentwicklung erzählen, aktiv eigene Überzeugungen, Werte, Annahmen von sich selbst erkunden, in diesem Kontext die eigene Identität konstruieren, im Hinblick auf die vergangene Karriereentwicklung interpretierende Schlüsse ziehen sowie Vorstellungen hinsichtlich der künftigen Karriere formulieren (Grier-Reed et al. 2009). Die Rolle der Beratungsperson verschiebt sich vom Experten/Experin zum kollaborativen Partner bzw. zur kollaborativen Partnerin, der/die sich sorgfältig die Lebensgeschichte des Gegenübers anhört, ihre Konstruktionsweise beobachtet und den Zugang zu alternativen Darstellungen fördert (Barner 2011). Zentraler Bestandteil kollaborativer Beratung sind damit Interviews, die um weitere primär qualitativ orientierte Instrumente ergänzt werden. Der Beratungsprozess verlagert sich in diesem Ansatz mehr zum Coachingprozess hin. Ihr Vorteil liegt in einer ganzheitlicheren Betrachtung des Individuums und der Möglichkeit zu einer nuancierteren Wahrnehmung des Gegenübers als es mit rein objektiv orientierten Assessments möglich ist. Das Risiko von Kurzschlüssen und Fehlberatungen wird reduziert. Bestehende Erfahrungen und der Einfluss des Umfeldes werden in höherem Masse und selbstverständlicher Bestandteil der Beratung (Taber et al. 2011, Rehfuss et al. 2011). Des Weiteren werden die Beratenen gefordert, selbst ihre Antworten zu formulieren, persönlich zu wachsen und ihre reflexiven Kompetenzen zu entwickeln, anstatt von externen Einflüssen bestimmt zu werden (Bujold 2004). Umso wichtiger ist es, dass in entsprechenden Settings nicht nur unmittelbare Entscheidungs- und Handlungsnotwendigkeiten in den Blick geraten, sondern die Fähigkeiten einer Person im Hinblick auf künftige Entscheidungen und Handlungen mit betrachtet werden, um die praktische Handlungsfähigkeit durch den Prozess zu erweitern (Cochran 1997).

Es bestehen Interviewformen, die eine allgemeine Erzählung an den Beginn der Beratung setzen, wie auch Interviews, die entsprechend der Zielsetzung der Beratung fokussierter vorgehen (z.B. Career Vision Statements).

Die Phasen einer kollaborativen Beratung lassen sich wie folgt darstellen:

Phase 1

Grundlegende Erzählung zur Darstellung der Situation und der Problemstellung: Aufforderung des/der Beratenden, seine/ihre Fragestellung/ Problemstellung zu erzählen, weshalb Beratung gesucht wird. Dialog, um die Hauptproblematik zu identifizieren und den Kontext zu klären.

Phase 2

Erzählung zur Darstellung des Selbstbildes:

Beschreibung des/der Beratenden, wie er/sie sich selbst aktuell in seiner/ihrer Berufstätigkeit sehen möchte, welche Erwartungen bestehen, Handlungen und Beziehungen zu anderen geplant sind und wie eine weitere Entwicklung im positiven Fall aussehen sollte.

Phase 3

Objektivierung, Konkretisierung und Konstruktion einer ganzheitlichen Sichtweise der Situation:

Die in Erzählung und Beschreibung dargestellten Perspektiven werden deutlicher herausgearbeitet und sichtbar gemacht. Objektivierung, Betrachtung und Analyse der eigenen Erzählung und der Problemstellung aus der Distanz.

Phase 4

Zukunftsskizzierung:

Fokussierung auf die künftigen Vorstellungen zur Berufstätigkeit. Betrachtung und Analyse, inwiefern die bestehenden Problemstellungen die Umsetzung behindern können bzw. wie dem begegnet werden kann.

Phase 5

Konkretisierung der Ziele und Handlungen:

Beschreibung der möglichen künftigen Situation durch den/die Beratenden. Auswahl der Massnahmen die ergriffen werden.

Phase 6

Vereinbarung und Evaluation:

Evaluation der Erfolge durch den Beratenden/die Beratende und ggf. weitere Beratung.

Abbildung 12: Beispielhafte Phasen der Karriereberatung als kollaborative Beratung (nach Savickas et al. 2009)

Die Vorgehensweisen und Instrumente beider Ansätze (Experten/Expertinnenberatung oder kollaborative Beratung) lassen sich kombinieren, um einzelne bedeutsame Fragestellungen zu vertiefen und einen umfassenden Eindruck von der Person und ihrer Situation zu gewinnen. Allerdings sollte die Wahl der Vorgehensweise abhängig von den Kompetenzen des/der Beratenden, der Person des/der zu Beratenden, sowie von typenspezifischen Erwartungen und Bedarfslagen erfolgen. So weist Refuss (2011) darauf hin, dass nicht alle Vorgehensweisen für alle Beratenen gleichermassen geeignet sind.

3.1.3 Selbstcoaching

Auch Selbstcoaching kann eine wirksame Strategie sein, sich über eigene Ziele klar zu werden und angemessene Lösungswege zu entwickeln. Es unterscheidet sich von einfachem Nachdenken über die berufliche Situation durch eine systematische und zielorientierte Vorgehensweise, in die das Feedback von dritten Personen (z.B. Freunden/Freundinnen, Kollegen/Kolleginnen) als weitere Sicht auf die Dinge mit einbezogen werden kann.

Selbstcoaching setzt die Berücksichtigung des Spannungsfeldes zwischen Zielen, persönlichen Voraussetzungen und den äusseren Rahmenbedingungen voraus. Die Vorgehensweisen können dabei weitgehend aus den vorausgehenden Ausführungen übertragen werden. Für Selbstklärungsprozesse könnte auch hier die Bestimmung der eigenen Karrierepraktik hilfreich sein.

3.2 Dimensionen zur Charakterisierung der Typen

Um in konkreten Beratungsprozessen die Typologie praxisnah als Unterstützungsinstrument nutzen zu können, werden hier Indikatoren angegeben, mit deren Hilfe aus den persönlichen Erzählungen der jeweilige Typus identifiziert werden kann. Vereinfacht gesagt, unterscheiden sich die fünf Karrierepraktiken in Bezug auf zentrale Orientierungen, die Art und Weise der Entscheidung, hinsichtlich der Selbsteinschätzungen zur eigenen Wirksamkeit und – eng damit verknüpft – durch Vorstellungen über Steuerungsmöglichkeiten im eigenen Werdegang. Die Typen werden mit ihren Merkmalen entlang der Dimensionen „Orientierungsmodus“, „Entscheidungsmodus“, „Modus der Selbsteinschätzung“ und „Steuerungsmodus“ einheitlich beschrieben.

Dimension I Orientierungsmodus

Der Orientierungsmodus beschreibt, worauf sich eine Person in ihrem Karriereverlauf implizit oder explizit mit ihren Handlungen ausrichtet.

- Typ 1 am Positionsziel in Form einer bestimmten (Lebens-)Stellung
- Typ 2 an Selbst und/oder Fremdbildern, die in irgendeiner Form etwas mit der gewählten beruflichen Welt zu tun haben
- Typ 3 an Sicherheit vermittelnden, vorgegebenen Berufsbahnen Typ 4 an persönlich bedeutsamen Werten (z.B. gesellschaftlicher Art)
- Typ 5 an der Sinnhaftigkeit des Werdeganges

Dimension II Entscheidungsmodus

Der Entscheidungsmodus beschreibt in welcher Art und Weise eine Person konkrete Entscheidungen fällt.

- Typ 1: Im Zentrum steht ein jeweiliges rationales Abwägen einer mindestens mittelfristigen Ziel(positions) – Einsatz-Relation
- Typ 2: Da die Orientierung entlang der Selbst- und Fremdbilder eine nicht bewusste Ebene darstellt, werden Entscheidungen häufig situativ und tendenziell mit kurzfristigem Nutzen getroffen. Sie erfolgen entsprechend intuitiv, „aus dem Bauch heraus“ und über den gefühlsmässigen Abgleich zwischen Realwelt und der Welt der eigenen Bilder.
- Typ 3: Entscheidungen werden weniger aktiv und auf die Zukunft hin anvisiert, sondern stehen als „von aussen herangetragen“ im Raum. Entlang der vorgegebenen Bahnen werden an jedem Punkt Richtungsentscheide getroffen, an dem es etwas zu entscheiden gilt oder Angebote von aussen heran getragen werden. Dies kann ein „Weitermachen“, „Spur wechseln“, „auf Überholspur gehen“, „Umsteigen“ oder möglicherweise auch „Aussteigen“ sein.
- Typ 4: Kennzeichnend ist ein Prüfungsvorgang, ob und in welchem Mass die Realisierung eigener Werte kurz- und mittelfristig in dem Berufsweg erwartet werden kann.
- Typ 5: Kennzeichnend ist ein fortlaufender Abstimmungsprozess in Phasen des Beobachtens und in Phasen expliziter Entscheidungen. Mit Blick auf die Herstellung eines individuellen, sinnhaften Weges werden entlang der eigenen Bedürfnisse, den Notwendigkeiten oder Rahmenbedingungen vorgegebener Laufbahnen sowie sich kurzfristig ergebenden und langfristig bestehenden Möglichkeiten Entscheidungen getroffen.

Dimension III Modus der Selbsteinschätzung

Die Selbsteinschätzung beschreibt die Art und Weise einer Person, den eigenen Werdegang angemessen bestreiten zu können, auf dem sich das Handlungsmuster eines Typs entfaltet.

- Typ 1 zeichnet sich durch eine stabile Selbstwirksamkeitserfahrung aus, die in der Erinnerung oft schon früh angelegt ist.
- Typ 2 zeichnet sich durch ein noch ungewisses Selbstbild aus, das unter anderem aus der Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbildern entstehen kann.
- Typ 3 zeichnet sich durch ein Vertrauen in die vorgegebene Welt aus, das sich in einem Gefühl der Sicherheit (wie es auch kommt, es kommt schon gut) bemerkbar macht.
- Typ 4 zeichnet sich durch eine Selbstgewissheit aus, deren Basis die verinnerlichten Werthaltungen sind.
- Typ 5 zeichnet sich durch eine Selbstgewissheit aus, die über eine stetige Selbstreflexion immer wieder erzeugt wird.

Dimension IV Steuerungsmodus

Der Steuerungsmodus beschreibt das Ausmass, in dem der Werdegang durch innere Disposition bzw. äussere Einflussfaktoren beeinflussbar ist.

Typ 1: eher innengeleitet

Typ 2: eher aussengesteuert

Typ 3: aussengeleitet mit Aussenimpulsen

Typ 4: stark innengesteuert

Typ 5: Innensteuerung über Passung von Innen und Aussen.

3.3 Typen und ihre Merkmale zur Einschätzung

Um im Rahmen einer Beratung den Karrieretyp einer Person einschätzen zu können, werden zusammenfassend die Typen entlang der oben beschriebenen Dimensionen dargestellt. Sie bieten Anhaltspunkte dafür, welches Handlungsmuster von Karriere aufgrund der bisherigen Biographie-Berufsgeschichte bei einer Person vorliegt.

Typ	Zuordnungskriterien
Idealtyp 1	Konkrete Lebensposition(en) bewusst anzielen
	Orientierung: Ausrichtung auf ein Positionsziel in Form einer bestimmten (Lebens-) Stellung
	Entscheidung: Analytische Auseinandersetzung mit verschiedenen Positionsmöglichkeiten und dazu einzuschlagenden Wegen; Entscheidung entlang einer langfristigen Mittel-Zweck-Relation in Bezug auf die Lebens-(stellung)
	Selbsteinschätzung: Stabile Selbstwirksamkeitserfahrung aus, die in der Erinnerung oft schon früh angelegt ist
	Steuerung: Eher innengeleitet
Idealtyp 2	Latente/ ungewisse Bilder im Berufsweg regulieren
	Orientierung: Ausrichtung an Selbst und/oder Fremdbildern, Ausrichtung an Selbst und/oder Fremdbildern, die in Zusammenhang zu der gewählten beruflichen Welt stehen
	Entscheidung: Entscheidungen häufig entlang einem situativen, tendenziell kurzfristigen Nutzen; eher intuitiv entlang des gefühlsmässigen Abgleichs zwischen Realwelt und der Welt der eigenen Bilder
	Selbsteinschätzung: ungewisses Selbstbild (Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild)
	Steuerung: eher aussengesteuert

Idealtyp 3	Sich sicher bewegen (lassen von und) in vertrauten Bahnen
	Orientierung: Ausrichtung an Sicherheit vermittelnden, vorgegebenen Berufsbahnen
	Entscheidung: Berufsbahnen als Entscheidungsraum. Entscheidungen werden weniger aktiv und frühzeitig auf Zukunft hin anvisiert sondern stehen eher als „ von aussen herangetragen“ im Raum
	Selbsteinschätzung: Unhinterfragte Selbstgewissheit; Vertrauen in die vorgegebene Welt aus, das sich in einem Gefühl der Sicherheit (wie es auch kommt, es kommt schon gut) bemerkbar macht
	Steuerung: Innere Impulse, sich auf eine Bahn einzulassen im Wechselspiel mit Angeboten von aussen
Idealtyp 4	Werte leben können
	Orientierung: Ausrichtung an persönlich bedeutsamen Werten.
	Entscheidung: Entscheidungen werden entlang eines antizipativen oder auch laufende Erfahrungen begleitenden Prüfungsvorgangs getroffen, ob und in welchem Ausmass in einem Berufsweg erwartet werden kann, dass die Realisierung eigener Werte kurz- und mittelfristig möglich ist
	Selbsteinschätzung: Selbstgewissheit, deren Basis die verinnerlichten Werthaltungen mit ihrer Orientierungsfunktion sind. Bewusstheit der eigenen Werte.
	Steuerung: stark innengesteuert
Idealtyp 5	Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren
	Orientierung: Starke Orientierung am Werdegang selbst („Prozessorientierung“); die Sinnhaftigkeit des eigenen Werdeganges muss für sich und andere transparent sein
	Entscheidung: Entscheidungen entlang der Sinnhaftigkeit eines Schrittes bezogen auf den bisherigen Weg sowie die mit ihm verknüpften, sich kurzfristig ergebenden und langfristig bestehenden Möglichkeiten (mit Blick auf die eigene Orientierung)
	Selbsteinschätzung: Hohe Selbstgewissheit und Selbstreflexion, um den Weg, der nicht durch ein konkretes Ziel begrenzt ist, immer wieder flexibel und kleinteilig aber dennoch entlang ihrer Grundorientierung gestalten zu können
	Steuerung: Innensteuerung über Passung von Innen und Aussen

Abbildung 13: Zuordnungskriterien zu den Idealtypen

3.4 Gesprächsleitfaden zur Nutzung der Typologie

Die beschriebenen Kriterien können genutzt werden, um auf der Basis von Erzählungen einer Erwerbstätigen, eines Erwerbstätigen einen Eindruck des Karrieretyps wie auch zur Selbsteinschätzung zu erhalten. Sollen andere Personen eingeschätzt werden, so empfiehlt sich im Rahmen einer Experten-/Expertinnenberatung ein Einsatz in Phase 2. Das Gespräch kann ergänzende Informationen zu anderen Instrumenten liefern. Bei subjektiveren Vorgehensweisen erfolgt die Typeneinschätzung auf Basis einer Erzählung des/der Beratenden, die im nachfolgenden Leitfaden in den Phasen 1 bis 3 exemplarisch beschrieben ist.

Um die im Leitfaden vorgeschlagenen sechs Phasen der Beratung insgesamt zu durchlaufen, ist je nach Bedarf und Umfang der Beratung eine unterschiedliche Anzahl an Einzelgesprächen vorzusehen:

Phase 1: Grundlegende Erzählung zur Darstellung der Situation und der Problemstellung

= Aufforderung der Beratungsperson, seine/ihre Fragestellung/Problemstellung zu erzählen und zu erläutern, weshalb Beratung gesucht wird. Dialog, um die Hauptproblematik zu identifizieren und den Kontext zu klären.

Beispielhafte mögliche Erzählimpulse:

- „Erzählen Sie, was Sie veranlasst, das Gespräch mit mir zu suchen. Worum geht es? Wie haben sich die Dinge bis hierhin ereignet?“
- „Erzählen Sie mir von ihrer aktuellen beruflichen (oder auch Lebens-) Situation.“
- „Erzählen Sie mir von Ihrem eigenen Werdegang.“

Hinweise für die Gesprächsführung:

Die Beratungsperson regt eine Erzählung des/der zu Beratenden an und hört dabei sorgfältig den Ausführungen zu, ohne die Aussagen des Gegenüber zu kommentieren oder zu bewerten. Sie fragt erst dann nach, wenn ein Erzählabschnitt beendet ist. Bruchstellen in der Erzählung bieten einen besonderen Anlass für Nachfragen. Bruchstellen können sein: Verkürzungen, Auslassungen in Bezug auf den Verlauf, auf Beteiligte, auf Kontexte, in denen etwas stattfindet (wenn möglich in der Reihenfolge, wie sich die Bruchstellen im Erzählgang zeigen).

....

Phase 2: Erzählung zur Darstellung des Selbstbildes

= Beschreibung des/der Beratenden, wie er/sie sich selbst aktuell in seiner/ihrer Berufstätigkeit sehen möchte, welche Erwartungen bestehen, welche Handlungen und Beziehungen zu anderen geplant sind und wie eine weitere Entwicklung im positiven Fall aussehen sollte.

Beispielhafte mögliche Fragestellungen:

- „Sie haben mir jetzt von Ihrem Werdegang erzählt, was ist für Sie persönlich wichtig, wo stehen Sie da?“
- „Was sind ihre Vorstellungen in Hinblick auf Ihre Situation und ihren aktuellen Überlegungen?“

Phase 3: Objektivierung, Konkretisierung und Konstruktion einer ganzheitlichen Sichtweise der Situation

= Die in Erzählung und Beschreibung dargestellten Perspektiven werden deutlicher heraus gearbeitet und sichtbar gemacht. Objektivierung, Betrachtung und Analyse der eigenen Erzählung und der Problemstellung aus der Distanz.

Beispielhafte mögliche Fragestellungen:

- „Was denken Sie, was ist eigentlich entscheidend dafür, dass Sie jetzt beruflich an dem Ort sind (wo sie jetzt sind)?“
- „Ganz konkret, was war für Ihren beruflichen Werdegang förderlich? Was war für Ihren beruflichen Werdegang hinderlich?“

Phase 4: Zukunftsskizzierung

= Fokussierung auf die künftigen Vorstellungen zur Berufstätigkeit. Betrachtung und Analyse, inwiefern die bestehenden Problemstellungen die Umsetzung behindern können bzw. wie dem begegnet werden kann.

Beispielhafte mögliche Fragestellungen:

- Was denken Sie für die Lebensphase, die jetzt vor Ihnen liegt, was ist Ihnen wichtig für die Gestaltung Ihrer Laufbahn? Und von was ist dies abhängig?
- Wie sind Sie bisher in Ihrem Werdegang vorgegangen?
- Beschreiben Sie, was Sie gerne verändern möchten?

....

Phase 5 : Konkretisierung der Ziele und Handlungen

= Beschreibung der möglichen künftigen Situation durch den Beratenden. Auswahl der Massnahmen die ergriffen werden. Interpretation des Gesamtbildes, welches sich aus den verschiedenen Ergebnissen ergibt. Die Interpretation wird dabei weitgehend durch den Beratenden vorgenommen.

Die Beratungsperson lenkt dabei die Überlegungen des/der zu Beratenden auf folgende Fragestellungen:

- *Was möchten Sie im Hinblick auf die Berufs- bzw. Lebenssituation erreichen?*
- *Welche aktuelle Herausforderung stellt sich für Sie?*
- *Wie lässt sich diese in Einklang mit dem für Sie typischen Vorgehen bewältigen?*

Phase 6: Vereinbarung und Evaluation

= Konkrete Definition und Vereinbarung der wesentlichen Handlungsfelder und Entwicklung möglicher Massnahmen. Evaluation der Erfolge durch den Beratenden und ggf. weitere Beratung.

Abbildung 14: Phasen narrativer Beratung als Grundlage der Anwendung der Typologie (in Anlehnung an Savickas et al., 2009; Graf et al. 2012)

Um aus den Erzählpassagen der Phasen 1 bis 3 den Typ heraus zu arbeiten, wird der Erzähltext inhaltlich analysiert. Entsprechend ist es sinnvoll, die Erzählungen zu protokollieren. Die Erzählung ist insbesondere mit Augenmerk auf die bereits dargestellten Merkmale des „Doing Karriere“ zu analysieren:

Dimension I Orientierungsmodus

Der Orientierungsmodus beschreibt, worauf sich eine Person in ihrem Karriereverlauf implizit oder explizit mit ihren Handlungen ausrichtet: Worauf wird Karriere ausgerichtet? Was gibt eine grundlegende Orientierung?

Dimension II Entscheidungsmodus

Der Entscheidungsmodus beschreibt in welcher Art und Weise eine Person konkrete Entscheidungen fällt: Wie wird eine Entscheidung gefällt? Was spielt dabei eine besondere Rolle?

Dimension III Modus der Selbsteinschätzung

Die Selbsteinschätzung beschreibt die Art der Überzeugung einer Person, den eigenen Werdegang angemessen bestreiten zu können, auf dem sich das Handlungsmuster eines Typs entfaltet: Wie (sicher) steht die betreffende Person im Hinblick auf das „Doing Karriere“? Welchen „Karrierevertrag“ im Sinne eines Typs geht die Person ein?

Dimension IV Steuerungsmodus

Der Steuerungsmodus beschreibt das Ausmass, indem der Verlauf durch innere Disposition bzw. äussere Einflussfaktoren beeinflussbar ist: In welchem Ausmass und in welcher Form spielen Innen- und Aussenorientierung eine Rolle?

Am Übergang von Phase 3 zu 4 in der narrativen Beratungssituation bzw. im Rahmen der Phase 2 der Experten-/Expertinnenberatung lässt sich sinnvollerweise die Einschätzung des Types in folgenden Schritten vornehmen:

Schritt 1: Gemeinsame Einschätzung des Typs auf Basis der Erzählung

Schritt 2: Besprechung, was der eigene Typ bedeutet angesichts der Zielsetzungen des/der Beratenen, die Gegenstand der Phase 4 sind.

Schritt 3: Vertiefung einzelner Aspekte, über die der/die Beratene mehr über sich erfahren möchte sowie Vorschlag weiterer Inhalte der Beratung durch die Beratungsperson entlang typenspezifischer Bedarfslagen. Je nach Zielsetzung und typenspezifischem Beratungsbedarf können weitere Tools der Karriereberatung zum Einsatz kommen, um das Wissen im Hinblick auf Überzeugungen, Werte, Annahmen, die eigene Identität zu vertiefen, Schlüsse zur vergangenen Karriereentwicklung zu ziehen und Vorstellungen hinsichtlich der künftigen Karriere zu entwickeln. Einen Überblick dazu bieten die exemplarisch dargestellten Instrumente im Anhang.

3.5 Leitfaden zur Nutzung der Typologie im Rahmen von Selbstcoaching

Hier einige Hinweise, wie unsere Typologie im Rahmen eines Selbstcoachings sinnvoll eingesetzt werden kann.

Schritt 1: Zunächst sind die Ziele des Selbstcoachings zu klären: Worum geht es mir in meiner Beschäftigung mit dem Thema „Karriere“? Was möchte ich erreichen?

Im weiteren Verlauf geht es darum, zur Lebenssituation passende Ziele zu entwickeln: Was ist reizvoll? Wozu habe ich die kompetenzbezogenen und gesundheitlichen Ressourcen? Inwieweit passt mein Vorhaben zu den eigenen Vorstellungen und Werten? Wie ist der Kontext (=äussere Realität)?

Schritt 2: Entwicklung der eigenen Lebensgeschichte; Analyse des eigenen Werdegangs:

Analog zur Erzählung (wie unter „Einsatzgebiet Karriereberatung“ dargelegt) lässt sich der eigene Werdegang auch schriftlich entlang der folgenden Frage skizzieren: „Wenn ich an meine beruflichen Werdegang denke und auf mein bisheriges Leben zurückblicke, wie ist das eigentlich bis heute gelaufen?“

Entlang weiterer Fragen werden eigene Notizen skizziert:

- *Wann würde ich persönlich von Karriere sprechen? An was mache ich dies in meiner Biographie fest?*
- *Wo stehe ich vor diesem Hintergrund (dem eigenen Verständnis von Karriere) eigentlich?*
- *Ganz generell, was gehört aus meiner Sicht zu einer Karriere in der Sozialen Arbeit/Pflege/Wirtschaft/Technik?*
- *Was ist eigentlich entscheidend dafür, dass ich jetzt beruflich an dem Ort bin, wo ich jetzt stehe?*
- *Ganz konkret, was war für meinen beruflichen Werdegang förderlich?*
- *Was war für meinen beruflichen Werdegang hinderlich?*
- *Was würde ich aus heutiger Sicht anders machen?*
- *Was ist wichtig für die Lebensphase, die jetzt vor mir liegt? Was ist mir wichtig für die Gestaltung meiner Laufbahn? Und von was ist dies abhängig?*
- *Welche Tipps würde ich jungen Kollegen/Kolleginnen für ihren beruflichen Werdegang mit auf den Weg geben?*

Schritt 3: Um den eigenen Typ heraus zu finden, erfolgt die Auswertung der Skizzen in Form einer inhaltlichen Analyse. Für die Herausarbeitung des Typs werden die Notizen insbesondere mit Augenmerk auf folgende Merkmale des „Doing Karriere“ analysiert:

- *Worauf wird „Karriere“ ausgerichtet? Was gibt eine grundlegende Orientierung?*
- *Wie wird eine Entscheidung gefällt? Was spielt dabei eine besondere Rolle?*
- *Wie (sicher) stehe ich im Hinblick auf das „Doing Karriere“?*
- *In welchem Ausmass und in welcher Form spielen Innen- und Aussenorientierung eine Rolle?*

Schritt 4: Auseinandersetzung mit dem „Doing Karriere“ des eigenen Typs.

Schritt 5: Aufgrund der Erfahrungen bei Auswertung der Skizzen und der Kenntnis des eigenen Karrieretyps werden die Themen ermittelt, über die ich mehr erfahren möchte. Hierzu können weitere Tools genutzt werden, um das Wissen im Hinblick auf die Überzeugungen, Werte, Annahmen, die eigene Identität zu vertiefen sowie Schlüsse zur vergangenen Karriereentwicklung zu ziehen und Vorstellungen hinsichtlich der künftigen Karriere usw. zu entfalten. Einen Überblick dazu bieten die exemplarisch dargestellten Instrumente im Anhang.

Schritt 6: Interpretation des Gesamtbildes, welches sich aus den verschiedenen Ergebnissen ergibt. Die Erkenntnisse werden zu einer Synthese zusammen geführt. Die Interpretation der Zusammenschau erfolgt entlang folgender Fragestellungen:

- *Was möchte ich mit Blick auf die Berufs- bzw. Lebenssituation erreichen?*
- *Wie bin ich bisher in meinem Werdegang vorgegangen?*
- *Welche aktuelle Herausforderung stellt sich für mich?*
- *Wie lässt sich diese in Einklang mit dem für mich typischen Vorgehen bewältigen?*

Schritt 7: Konkrete Festlegung der wesentlichen Handlungsfelder und Entwicklung möglicher Massnahmen.

4 Unterstützende, zu typenspezifischen Bedarfslagen passende Tools (Massnahmen der Personalentwicklung/Förderung)

4.1 Typenspezifischer Beratungsbedarf

Es ist davon auszugehen, dass sich der Beratungsbedarf nach Geschlecht, Lebensphase und Lebensalter unterscheiden kann. Üblich ist eine Unterscheidung des Beratungsbedarfs nach der individuellen Dauer der Erwerbstätigkeit.

Phasen im Werdegang	Dauer	Lebensalter	Mögliche Erwartungen
Einstieg in die Arbeitswelt, berufliche Tätigkeit und Organisation	2-4 Jahre	20-30 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> - Einweisung und Integration in die Arbeitswelt - Zunehmende Übertragung von Verantwortung - Definition des eigenen Platzes in der Arbeitswelt
Erwerb von weiteren Kenntnissen, Wissen und Know-how im eigenen Fachgebiet oder Management	3-10 Jahre	27-35 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung des eigenen Potenzials - Anerkennung der eigenen Leistungen und Kompetenzen - Festigung der Vorstellung über die eigene berufliche und persönliche Situation und die weitere Entwicklung
Diversifizierung und Kapitalisierung des Gelernten	10-20 Jahre	35-45 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> - ggf. weitere berufliche Veränderungen - Anerkennung als Spezialist/in oder Senior Manager/in - Klarheit über die eigenen Verantwortungsbereiche
Festigung, Vertiefung bzw. Sinnggebung für den beruflichen Werdegang	> 20 Jahre	>50 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterer Erwerb und Weitergabe von Kompetenzen - Planung des Werdegangs bis zum Pensionierungsalter und erste darüber hinaus gehende Vorstellungen

Abbildung 15: Entwicklungsetappen eines Werdegangs

Auf Basis der Projektergebnisse in Form verschiedener Karrieretypen sind ein individuell unterschiedlicher Beratungsbedarf sowie Chancen und Herausforderungen im Hinblick auf eine nachhaltige persönliche Laufbahn zu erwarten. Folgende Bedarfslagen scheinen aufgrund der Charakteristika im „Doing Karriere“ typenspezifisch:

Typ 1: Konkrete Lebensposition(en) bewusst anzielen

Typ 1 hat eine recht klare Vorstellung seinen bzw. ihren beruflichen Zielsetzungen und ist grundsätzlich davon überzeugt, gesteckte Ziele erreichen zu können. Ein möglicher Beratungsbedarf betrifft Fragestellungen und Aspekte

- die angestrebte Zielsetzung zu konkretisieren
- zu prüfen, ob und wie die angestrebte Position erreicht werden kann
- welche Voraussetzungen vorliegen müssen und welche Schritte zu durchlaufen sind, um eine konkrete Zielsetzung zu erreichen
- mit welchen Konsequenzen und Zielkonflikten die Gestaltung der Zielsetzung bzw. mit welchen Kompromissen sie verbunden ist
- welche Geschwindigkeit im Erreichen der Zielsetzung gerade richtig ist
- Alternativen zu erörtern, wie die Position überhaupt bzw. besser (z.B. effizienter oder passender zu den eigenen aktuellen Ressourcen) erreicht werden kann
- Formulierung neuer Ziele und Vorgehensweisen, falls sich ehemalige Setzungen aufgrund von Veränderungen im Berufsfeld nicht mehr bzw. nicht mehr auf die angestrebte Weise erreichen lassen
- Neuformulierung von Perspektiven, falls die eigenen Ziele zu schnell erreicht wurden.

Chancen

Hohe Leistungsbereitschaft, rational verhandelbare Vorstellungen, hohe Frustrationstoleranz

Herausforderungen

Selbstüberschätzung, Gelegenheitsstruktur wird nicht ausreichend einkalkuliert bzw. ist nicht vorhanden, spezifische Ereignisse können Selbstwirksamkeit erschüttern, der betriebene Aufwand zehrt zunehmend an den Kräften, die direkte Positionsanzielung wird vom Umfeld (z.B. mit Begriffen wie Ehrgeiz, Ellenbogenmentalität) entwertet.

Typ 2: Latente Bilder im Berufsweg regulieren

Die eigenen „Bilder“ sind Typ 2 oft nicht bewusst und ihrem Wesen nach wesentlich unkonkreter als die Zielvorstellungen von Typ 1. Das Auseinanderklaffen von Realität und Bildern ist immer wieder Ausgangspunkt von persönlichen Unsicherheiten. Vorrangiger Beratungsbedarf liegt daher bei den Unsicherheiten auf emotionaler Ebene, also bei einem latenten Unbehagen, das sich nicht genau präzisieren lässt, und einer Auseinandersetzung mit den Bildern:

- Bewusstmachung der Bilder, welche die zu beratende Person in ihrem Handeln steuert und sie erklären (z.B. Wie will ich sein? Welche Situationen möchte ich erreichen?)

- Aufdecken von Widersprüchen zwischen den Bildern und realen Situationen
- Entwicklung von Handlungsstrategien im Umgang mit diesen Bildern.

Chancen

Innere Bilder haben eine hohe Wirksamkeit, Bilder können für Motivation genutzt werden

Herausforderungen

Bilder sind oft nicht explizit und nur schwer zugänglich, Abweichungen von den Bildern führen zu unguuten Gefühlen, ohne dass diese rational eingebracht werden können, Entscheide basieren auf situativen und kurzfristigen Perspektiven.

Typ 3: Sich sicher bewegen (lassen von und) in vertrauten Bahnen

Personen, die ihren Werdegang entsprechend Typ 3 bestreiten, werden aufgrund ihres selbstverständlichen Verhältnisses zur Berufstätigkeit vermutlich selten von sich aus Beratungsbedarf konstatieren. Dieser betrifft am wahrscheinlichsten das Passungsverhältnis zwischen beruflichen Bahnen und der Person selbst. Insbesondere entsteht Beratungsbedarf, wenn die Passung zwischen Bahn und Person wegfällt. Dies kann bei grundlegenden Veränderungen in den Anforderungen eines Berufsfelds der Fall sein, wenn beispielsweise vorgegebene Bahnen entfallen und/oder den neuen fachlichen, physischen oder psychischen Arbeitsbedingungen objektiv oder nach gängiger Auslegung nicht (mehr) entsprochen werden kann. Auch das eigene „Sich-treiben-Lassen“ kann zu mangelnden Leistungsausweisen führen, da nur das gemacht wurde, was zum Verbleib in der Bahn nötig war, und eigene Fähigkeiten und Vorlieben durch die vorgegebenen Bahnen nicht wirklich abgefragt wurden.

Beratungsbedarf betrifft dann die Frage nach der inhaltlichen Ausrichtung, den eigenen Erwartungen an die künftige Berufstätigkeit und passenden Einsatzmöglichkeiten, aber auch die Frage, wie im Hinblick auf die Um- bzw. Neuorientierung zu agieren ist, um erfolgreich zu sein:

- Ist ein Verbleib im angestammten Berufsfeld auf Dauer möglich?
- Was ist persönlich bedeutsam? Was sind eigene Motive?
- Welche Berufsfelder kommen daher in Frage?
- Wie ist die persönliche Ausstattung mit Kompetenzen und Eigenschaften einzuschätzen? Wie gut sind diese nachweisbar bzw. wie lassen sie sich (persönlich) nachweisen?

Chancen

Offenheit für unterschiedliche Wege, Gelegenheiten nutzen und mit diesen etwas anfangen können, Bereitschaft, sich auf Gegebenes einzulassen, den institutionellen Vorgaben mit

positivem Bild begegnen können (statt sie als unverhältnismässige individuelle Einengung zu erleben).

Herausforderungen

Aus Passivität zu wenig Verantwortung für die eigene „Employability“ übernehmen, ungenügende frühzeitige Weichenstellungen, Restrukturierungen.

Typ 4: Werte leben können

Die Wertorientierung ist Typ 4 bewusst und zentraler Ausgangspunkt eines möglichen Beratungsbedarfs, der unmittelbar aus der Art des „Doings Karriere“ resultiert. So kann die Wertorientierung so mächtig sein, dass sie ein Hindernis für die Aufnahme bestimmter Tätigkeiten oder den Eintritt in bestimmte Organisationen oder Berufsfelder darstellt. Auch kann die fehlende Einsicht oder Einsichtsbereitschaft in die Umsetzbarkeit von Werten im gegebenen Rahmen zu Überforderung, Selbstzweifeln oder Vernachlässigung von einer Work-Life-Balance führen. Im Vordergrund eines möglichen Beratungsbedarfs stehen Fragestellungen, die insbesondere die fördernden und hemmenden Bedingungen verschiedener Kontexte beleuchten:

- ob und in welchen Berufsfeldern oder Unternehmen ein Handeln entlang der eigenen Wertvorstellungen möglich ist?
- wie mit kräftezehrenden Kompromissen zwischen eigenen und fremden Wertvorstellungen umgegangen werden kann?
- wie mit eigenen Werthaltungen umgegangen werden muss bzw. kann, um eine notwendige Passung zu grundsätzlich möglichen Funktionen oder Organisationen bzw. einem sich wandelnden Berufsfeld zu erreichen (Muss- vs. Kann-Vorstellungen)?
- wie die eigene Work-Life Balance bzw. psychische Gesundheit gewährleistet oder wieder hergestellt werden kann, falls immer mehr persönliche Investitionen gefordert sind, um die eigenen Vorstellungen weiter zu verfolgen?

Chancen

Klare Orientierung, Einsatzbereitschaft und hohe Motivation für die Realisierung von Werten; Konfliktbereitschaft; geübt, sich für eine Sache, einen Inhalt oder Wert stark zu machen, auch mit dem Risiko eines persönlichen Nachteils.

Herausforderungen

Sich selbst überschätzen und sich als „Retter/in der Welt verstehen“; die Welt in die Guten und Bösen zu teilen; Absolutheitsansprüche; Teamkonflikte, bei denen verschiedene

Wertewelten miteinander kollidieren; Zukunftsfähigkeit der eigenen Wertewelt kann bedroht sein.

Typ 5: Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren

Dieser Typ ist immer wieder gefordert, berufliche Optionen auszuwählen, die in einen sinnvollen Zusammenhang zum bisherigen Lebensweg gebracht werden können bzw. Schritte so aneinander zu reihen, dass sie einen Sinn ergeben. Da diese Personen in hohem Masse innengeleitet sind, bedeutet diese, auf einer Selbstreflexionsbereitschaft basierende Auseinandersetzung, einen hohen Kraftaufwand. Sie birgt das Risiko der Selbstüberforderung (sich selbst immer um sinnvolle Alternativen zu bemühen und andere Dinge dafür zu vernachlässigen), die im „worst case“ (wenn kein Sinn mehr konstruiert werden kann) in eine Infragestellung der ganzen Personen münden kann. Wird zu viel Aufmerksamkeit auf die eigene Marktgängigkeit gelegt und werden eigene Haltungen dabei vernachlässigt, kann dies zur erlebten Sinnlosigkeit des eigenen Tuns führen.

Beratungsbedarf ergibt sich daher immer wieder entlang der Passungsthematik

- wie eine aktuelle, angestrebte oder anzustrebende berufliche Situation sinnvoll in den bestehenden Werdegang integriert werden kann?
- wodurch sich Alternativstationen ersetzen lassen, die notwendig erscheinen, aber aufgrund aussenbestimmter Grenzen nicht (mehr) zugänglich sind?
- wie ein entwickelter roter Faden genutzt werden kann, wenn Veränderungen am Markt den bisher generierten Sinn obsolet werden lassen?
- Auswahl sinnvoller Schritte, wenn Handlungsalternativen aufgrund des Kontextes (z.B. durch das zunehmende Alter) weniger werden?
- welchen persönlichen Sinn (im Hinblick auf die eigene Identität; Bedeutung und Bestimmung) die eigene Laufbahn neben der Erhaltung der Marktgängigkeit erfüllen soll?

Chancen

Hohe Selbstreflexivität; geübt, sich selbst und Umfeld im Wechselspiel zu betrachten, der Wechsel von Selbst- und Fremdperspektive ist eingeübt.

Herausforderungen

Immer wieder unsicher, da sich Situationen schnell verändern; langfristige Zielvereinbarungen können schwieriger sein; Unklarheit, ob die Möglichkeiten und Grenzen in den Rahmenbedingungen oder in der eigener Person begründet sind;

4.2 Weitere Instrumente der Karriereberatung

Unabhängig von der konkreten Tätigkeit lassen sich Fähigkeiten ausmachen, die für alle Personen als wichtig erachtet werden, um ihren Werdegang zu bestreiten. Aus den Ergebnissen unserer Studie lässt sich schliessen, dass bezogen auf allgemeine Karrierekompetenzen des „Knowing why“, „Knowing how“ und „Knowing whom“ (Colakoglu 2011) typenspezifische Unterschiede bestehen. Dies betrifft sowohl die Bedeutsamkeit der einzelnen Fähigkeitsbereiche als auch die typenspezifischen Stärken und Schwächen, die es zu bearbeiten gilt. Insofern ist es sinnvoll, je nach Typ unterschiedliche vertiefende Instrumente der Karriereberatung einzusetzen. Die nachfolgende Tabelle gibt entlang der oben beschriebenen Kategorisierung einen Überblick über verschiedene Instrumente. Darüber hinaus werden im Anhang exemplarisch einzelne Instrumente (Hervorhebung) zu den verschiedenen Kategorien dargelegt. Unabhängig davon, ob es sich eher um eine Experten/Expertinnen- oder eine kollaborative Beratung handelt, erweisen sich die Instrumente insbesondere in ihrer Kombination als nützlich, indem wesentliche Erkenntnisse einer Synthese zugeführt werden, um daraus Schlüsse für die inhaltliche Gestaltung der Laufbahn, das nächste „berufliche Projekt“ und Vorgehensweise zu ihrer Realisierung zu ziehen.

Bereich/Zielsetzung	Kurzbeschreibung	Beispielhafte Instrumente	Kommentar
„Knowing why“: Wissen um eigene Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen an Arbeits-/Lebenssituationen; Bewusstsein eigener Motivationen, Identität und Werthaltungen			
Interessentests und -analysen Allgemeine Orientierung	Interessen sind Vorlieben für bestimmte Tätigkeiten. Ihre Kenntnis kann dazu beitragen, die eigene Auswahl für eine Tätigkeit zu verbessern bzw. ihre Passung zu ermitteln. Fragen sind z.B.: Welche Tätigkeiten interessieren mich? Was würde ich gerne jeden Tag machen?	<i>Objektiv orientierte Assessments</i> <ul style="list-style-type: none"> - My Way (AK-Berufsinteressentest)⁸ - Nutzwertanalyse - Berufswahlpass - Strong Interest Test <i>Subjektiv orientierte Verfahren</i> ⁹ <ul style="list-style-type: none"> - Pro-Contra-Aufstellung - Kartensets - Frage-Antwort-Spiel („Darüber reden“) 	
Profilentwicklung Fokussierung des weiteren Karriereverlaufs	Instrumente zur beruflichen Standortbestimmung und zur Profilentwicklung können hilfreich dabei sein, wesentliche Aspekte für den weiteren Wunsch-Karriereverlauf zu fokussieren. Welche Berufsfelder kommen für mich künftig in Frage? Welche meiner	<i>Objektiv orientierte Assessments</i> <ul style="list-style-type: none"> - Unicum / SHL - Allianz-Perspektiven-Test - GEVA-Institut „Neue Chancen“ – Test zur beruflichen Umorientierung 	Hier werden meist Ausschnitte aus verschiedenen anderen Instrumenten kombiniert. Die Aussagen sollten deshalb auch bei den objektiv orientierten Assessments unter Berücksichtigung der eigenen Sichtweise interpretiert werden.

⁸ Die fett markierten Instrumente sind im Anhang ausführlich beschrieben.

⁹ Subjektiv orientierte Verfahren basieren auf der Eigeninterpretation der Ergebnisse durch den Beratenden

	Interessen und Fähigkeiten möchte ich in meiner beruflichen Tätigkeit (oder auch ausserhalb davon) unbedingt einbringen können? Welche Potenziale sind bisher ungenutzt? In welche Richtung möchte ich mich beruflich entwickeln?	<p><i>Subjektiv orientierte Verfahren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Perspektivenwechsel - Kreative Tools (Methapern, Bilder, Symbole) - Zieldefinition 	
<p>Bedürfnisse, Wertvorstellungen, Motivation</p> <p>Klarheit eigener Motivationen und Werte</p>	Hier geht es um grundlegende Lebenseinstellungen, Leitlinien, Überzeugungen, Grundsätze und darum, über die eigenen Bedürfnisse (oder die einer anderen Person) ein klareres Bild zu bekommen: Was ist mir wichtig? Was treibt mich an? Gibt es eine Passung zwischen meinen eigenen Prinzipien/Werten und meinem beruflichen Umfeld?	<p><i>Objektiv orientierte Assessments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Karriereanker (Edgar H. Schein) - Persönliche Werte-Hierarchie - 16 Lebensmotive (nach Reiss) - Semiogramm <p><i>Subjektiv orientierte Verfahren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Erlebnis-/Gedankenreflexion 	
<p>Arbeitsverhalten und -erleben</p> <p>Bedürfnisse in und Bewertung der Arbeitssituation</p>	<p>Instrumente zur Erfassung der aktuellen Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und der Entwicklungsmöglichkeit dienen dazu, mögliche Ursachen von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit sowie dem Belastungserleben zu ermitteln.</p> <p>Wie sind das Betriebsklima (Team, Kooperationsbereitschaft), die Arbeitsbedingungen (Pensum,</p>	<p><i>Objektiv orientierte Assessments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) - Drei Säulen der Arbeitszufriedenheit <p><i>Subjektiv orientierte Erhebung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheitsprofil im Zeitverlauf - Der ideale Arbeitsplatz / Triadische Karriereberatung 	

	<p>Arbeitszeiten, -bedingungen), meine Arbeitszufriedenheit (Arbeitsinhalte, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, etc.), die Führung (Führungsstil, Information etc.), meine Arbeitsplatzsicherheit?</p>		
<p>Lebenssituation und Ziele Bedürfnisse und Erwartungen in Hinblick auf das Verhältnis Work-Life</p>	<p>Verfahren zur Erfassung der Bedeutung von Arbeit und ihren Merkmalen sowie und weiteren Einflussgrößen bestimmen mein Handeln im Hinblick auf meine Work-Life-Balance? Welche Erwartungen habe ich in Hinblick auf eine Balance zwischen Berufs- zu meinen sonstigen Lebenswelten? Wie können Privatleben, soziale Kontakte, Werte, physische und emotionale Befindlichkeit mit dem Beruf in Einklang gebracht werden? Habe ich genügend intellektuelle Herausforderungen? Genügend Zeit für Hobbies, meine Interessen, Weiterbildung?</p>	<p><i>Objektiv orientierte Assessments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - BIL Bochumer Inventar zu beruflich relevanten Lebenskonzepten - Work-Life-Test (Online: berufsprofiling.de) - Lebensrollen - Lebensbalance-Level - Skolamed – Work-Life-Balance-Test 	

<p>“Knowing How”: proaktives Suchen und Ergreifen von beruflichen Möglichkeiten; Wissen und Fähigkeiten in Bezug auf die Erreichbarkeit, Gestaltung und Verfolgung der eigenen Laufbahn und berufliche Funktionen; permanente Erweiterung der relevanten eigenen Wissensbasis</p>			
<p>Typologien und Tests zur Erfassung und Beschreibung von Persönlichkeitsmerkmalen</p> <p>Verfahren um sich bzw. eine andere Person besser kennen zu lernen bzw. zur Erfassung verschiedener Dimensionen der Persönlichkeit</p>	<p>Aus Persönlichkeitsmerkmalen ergeben sich Anhaltspunkte über persönliche Neigungen aber auch Spannungsfelder in Bezug auf bestimmte Berufsfelder: Was macht meine Persönlichkeit aus? Wie passen diese Persönlichkeitsmerkmale zu möglichen Berufsfeldern? Wo ergeben sich Spannungen zwischen meiner Persönlichkeit und dem, was von mir erwartet wird?</p>	<p><i>Objektiv orientierte Assessments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung BIP - 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test (16pf) - SDS (Self Directed Search) = Holland Codes - MBTI-Myers-Briggs Typenindikator - Berufsprofilung - (Enneagramm: Neun Persönlichkeitsmuster) - Big-Five-Persönlichkeitstest - Unternehmerpersönlichkeit - Intelligenztest (PIQ) <p><i>Subjektiv orientierte Erhebung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ängste, Erfolg, persönliche Rechte, Frustrationstoleranz 	<p>Praktisch verwendet werden zahlreiche der Instrumente. Nicht alle sind ausreichend in Hinblick auf ihre Qualität untersucht. Stark beforscht werden die Big 5, die zunehmend zum beruflichen Erfolg in verschiedenen Berufsfeldern in Beziehung gesetzt werden.</p> <p>Bei der Interpretation ist zu beachten,</p> <ul style="list-style-type: none"> • dass jedes Instrument stets nur ein Ausschnitt persönlicher Eigenschaften betrachtet und viele Merkmale daher „ausen vor“ bleiben • Persönlichkeitsmerkmale immer nur ein Aspekt unter vielen sind, die Einfluss auf erfolgreiches Handeln nehmen • die Situation/ der Kontext eine wesentliche Rolle spielt, ob diese Eigenschaften dann wirklich erfolgsrelevant werden können.
<p>Individuelle Kompetenzanalysen</p> <p>Instrumente zur</p>	<p>Diese Instrumente gehen der Frage nach, über welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen (s. Methoden-,</p>	<p><i>Objektiv orientierte Assessments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzbilanz NRW - Kompetenzbilanz: Fach-, Sozial- 	<p>Kompetenzanalysen lösen die früher üblichen Fähigkeitsanalysen ab. Mit „Kompetenzanalysen“ möchte man im Vorfeld einschätzen, wie leicht es</p>

<p>Erfassung von Kompetenzen und „Potenzialen“.</p>	<p>Sozial-, Personale Kompetenzen) Personen verfügen. Über welche Sozialkompetenzen verfüge ich (Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit etc.)? Welche personalen Kompetenzen zeichnen mich aus (Selbstsicherheit, Flexibilität, Kritikfähigkeit, Motivationsfähigkeit)? Über welche Methodenkompetenz verfüge ich (Lern-, Arbeitsfähigkeit, Organisationsfähigkeit)?</p>	<p>Individual-, Methodenkompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hamet 2 – Handlungsorientierte Module zur Erfassung der beruflichen Kompetenzen (hamet.de) - Talente erkennen <p><i>Subjektiv orientierte Verfahren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Profilpass 	<p>einer Person fallen wird, in der aktuellen oder einer bisher noch nicht ausgeübten Tätigkeit erfolgreich zu handeln.</p> <p>Potenzialanalysen gehen noch einen Schritt weiter, indem sie Prognosen darüber ermöglichen sollen, „was noch in einer Person steckt“, sie aber noch nicht zeigen konnte.</p> <p>In Hinblick auf ihr prognostisches Potenzial sind bestehende Instrumente vorsichtig anzuwenden, da bis heute keine Längsschnittanalysen vorliegen. Sie liefern einen guten Eindruck der bestehenden Stärken, Schwächen und Felder für die eigene Kompetenzentwicklung.</p>
<p>Entscheidungsverhalten</p>	<p>Die Bereitschaft, das Ausmass an wahrgenommener Informiertheit und das generelle Entscheidungsverhalten spielen eine Rolle dabei, Entscheidungen bezogen auf die eigene Karriere zu treffen (Masdonati et al. 2009).</p>	<p><i>Objektiv orientierte Assessments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - CDMP: Career Decision Making Profile - CDDQ : Career Decision Making Difficulties Questionnaire 	

<p>Gesundheit</p> <p>Bewertung des eigenen Verhaltens im Umgang mit Stress</p>	<p>Wie sind meine körperliche Verfassung, mein Gesundheitsverhalten (Genussmittel), meine Belastbarkeit, mein Umgang mit Stress?</p>	<p><i>Objektiv orientierte Assessments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stress am Arbeitsplatz: Signale und Ursachen (www.stressnostress.ch) - Maslach Burnout Inventory (MBI) - Swiss-burnout-test (online-test) - Job-Stress-Test AOK 	
<p>“Knowing whom”: Aufbau, Unterhalt und Nutzung von für die karriererelevanten Beziehungen und persönlichen Netzwerken zum Zweck der Information, Unterstützung oder Einflussnahme</p>			
<p>Netzwerke</p> <p>Tools zur Ermittlung potenzieller Netzwerkpartner/-innen</p>	<p>Welche Personenkreise sind für mich wichtig (Auftraggeber/innen)? Von welchen Beziehungsnetzen kann ich profitieren (Türöffner/innen)? Welche Personen können mich unterstützen (Wissensträger/innen)? Mit wem würde ich gerne zusammen arbeiten (Wunschpartner/innen)? An wem kann ich mich orientieren (Vorbilder)?</p>	<p><i>Objektiv orientierte Assessments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Strukturiertes Vernetzungsgespräch - Mentoring <p><i>Subjektiv orientierte Erhebung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Netzwerkanalyse 	

Abbildung 16: Übersicht über Instrumente zur Karriere- und Laufbahnberatung

Ausblick

Wird der Bogen nochmals etwas weiter gezogen, so scheinen verschiedene Laufbahnformen unterschiedlich mit Kompetenzen ausgestattete Personen anzuziehen. Diese Personen werden durch eine herkömmliche Personalentwicklung unterschiedlich unterstützt: Typ 1 wird vermutlich in der Wirtschaft besonders gut gefördert. Dabei muss offen bleiben, ob sich diese Einseitigkeit langfristig günstig für die Unternehmen auswirkt.

Die Identifikation prägnanter, deutlich abgrenzbarer Karrieremuster im Rahmen dieses Forschungsprojektes lässt einen anderen Blick auf die Frage nach angemessenen Personalentwicklungskonzepten oder Förderprogrammen zu. Eine effektive Personalentwicklung sollte unterschiedliche Vorstellungen und Praktiken von „Karriere“ berücksichtigen, um wirksam zu sein und einen positiven Effekt auf die Bindung von Mitarbeitenden zu entfalten. Dabei gilt es, den verschiedenen Motiven und Zielsetzungen zu entsprechen. Die Forschungsergebnisse zeigen deutlich, dass Entscheidungen verschieden getroffen werden, ein unterschiedliches Ausmass an Innen- und Aussensteuerung besteht und Personen auf unterschiedliche Art und Weise den Erfolg des eigenen Handelns bewerten.

Deshalb wären in einem weiteren Schritt bestehende Laufbahnmodelle zu hinterfragen und weiter zu entwickeln, da sie einseitig bestimmte Karrierepraktiken bevorzugen, ohne dass gewährleistet ist, dass die Potenziale andersartiger Karrierepraktiken ausgeschöpft werden.

Das vorliegende Handbuch leistet einen Beitrag, differenziertere Vorschläge für die Entwicklung der Karrieretypen zu unterbreiten. Weiterführende Überlegungen zum Angebot einer grösseren Vielfalt möglicher Karrierepfade müssen wir an dieser Stelle den Unternehmen überlassen. Sicher ist es dabei sinnvoll, Karrieren über das eigene Unternehmen hinausgehend zu denken und die eigenen Personalentwicklungskonzepte entsprechend der verschiedenen Karrierepfade um zusätzliche Elemente einer typgemässen Karriereberatung anzureichern.

Literaturverzeichnis

- Arnold, J., & Cohen, L. (2008): The psychology of careers in industrial-organizational settings: a critical but appreciative analysis. *International Review of Industrial-Organizational Psychology*, 23, 1-44.
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford University Press.
- Barner, R. W. (2011): Applying Visual Metaphors to Career Transitions. *Journal of Career Development*, 38 (1), 89-106.
- Becker, M. (1999): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Stuttgart.
- Bourdieu, P. (1985): Sozialer Raum und "Klassen". Zwei Vorlesungen. Frankfurt a. M.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 30-47.
- Bujold, C. (2004): Constructing career through narrative. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 470-484.
- Chudzikowski, K. (2008): Karrieretransitionen von Absolventinnen und Absolventen der Wirtschaftsuniversität Wien. In Kasper, H./ Mühlbacher, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch organisationales und individuelles Kompetenzmanagement. Wien, 87-104
- Colakoglu, S. N. (2011): The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior* 79, 47-59.
- Cochran, L. (1997): Career counselling: A narrative approach. Thousand Oaks
- Danusien, B. (2006): Machen Frauen Karriere? Gedanken zum Diskurs über Geschlecht, Beruf und "Work-Life-Balance". In Schlüter, A. (Hrsg.): Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Wissen – Erfahrung – biographisches Lernen. Frauen- und Geschlechterforschung, 2, 54-74.
- De Fillippi/ Arthur (1996): Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective. In Arthur, M.B./ Rousseau, D.M. (Hrsg.): Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era, 116-131.
- Die Zeit (2012): Weiblich, gebildet, partnerlos. Interview mit dem Soziologen Hans-Peter Blossfeld über das nationale Bildungspanel, eine Langzeitstudie in Deutschland zu Lebensläufen von Männern und Frauen mit rund 100000 Teilnehmern und Teilnehmerinnen. Verfügbar unter <http://www.zeit.de/2012/33/C-Beziehung-Frauen-Maenner> [12.9.2012].
- Eby, L./ Butts, T./ Kockwood, A. (2003): Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior* 24 (6), 689-707.
- Eckardstein, D. v., (1971): Laufbahnplanung für Führungskräfte, Berlin.
- Forrier, A.; Verbruggen, L. S. ; Verbruggen, M. (2005): Career Counseling in the New Career Era: A Study about the Influence of Career Types, Career Satisfaction and Career Management on the Need for Career Counseling. Verfügbar unter <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/122259/1/Career> [1.02.2012].
- Gerber, M./ Wittekind, A./ Grote, G./ Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 303-318.

- Graf, U./ Martin, R./ Olbert-Bock, S./ Schöne, M./ Wigger, A. (2012): Karrierekonzeptionen von Frauen und Männern in Wirtschaft, Technik, Soziale Arbeit und Gesundheit zu verschiedenen berufsbiographischen Zeitpunkten. Schlussbericht zum Forschungsprojekt. St.Gallen: FHS St.Gallen.
- Grier-Reed, T.-L., Skar, N. S., Conkel-Ziebell J.L. (2009) : Constructive Career Development as a Paradigm of Empowerment for At-Risk Culturally Diverse College Students. *Journal of Career Development*, 35 (3), 290-305.
- Grossholz, M., et al. (2012): Richtig flexibel – Anforderungen an innovative Personaleinsatzstrategien in KMU, *Personalquaterly* 1/2012, 6-13
- Gubler, M. (2011): Protean and boundaryless career orientations. Diss. Loughborough University.
- Gunz, H./ Evans, M./ Jalland, M. (2000) : Career Boundaries in a « boundaryless » world. In Peiperl, M./ Arthur, R./ Goffee, R./ Morris, T.: *Career Frontiers: New conceptions of working lives*. Oxford.
- Hermann, A. (2004): *Karrieremuster im Management. Pierre Bourdieus Sozialtheorie als Ausgangspunkt für eine genderspezifische Betrachtung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Holtschlag, C./ Masuda A.D. (2011): The impact of career visions on work attitudes: a longitudinal approach. *Career Development International*, 16 (7), 668- 683.
- Jochmann, W., (2012): Talentmanagement reloaded. *Personalwirtschaft, Sonderausgabe HR-Managementberatung/2011, S. 28-30*
- Kidd, J.; Jackson, C.; Hirsh, W. (2003): The outcome of effective career discussion at work. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 119-133.
- Kattenbach, R./ Lücke, J./ Schlese, M./ Schramm, F. (2011): Same but Different: Changing Career Expectations in Germany? *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 292-312.
- Keupp, H./ Ahbe, T./ Gmür, W./ Höfer, R./ Kraus, W./ Mitzscherlich, B./ Straus, F. (2002): *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Erw. Neuaufl., Reinbek.
- Kuijpers, M./ Meijers, F./ Gundy, C. (2011): The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 21-30.
- Kuijpers, M.A.C.T./ Scheerens, J. (2006): Career Competencies for Modern Career. *Journal of Career Development*, 32 (4), 303-319.
- Lips-Wiersma, J. ; McMorland, J. (2006): Finding meaning and purpose in boundaryless careers: a framework for study and practice. *Journal of Humanistic Psychology*, 46, 147-167.
- Mayrhofer, W./Meyer, M./Steyer, J./Iellatchitch, A./Schiffinger, M/ Strunk, G./Ertenbuch, C./Hermann, A./Mattl, C. (2002): „Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern“. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16 (3), 392-415.
- Mayrhofer, W./ Steyrer, J./ Meyer, M./ Strunk, G./ Schiffinger, M./Iellatchitch, A. (2005): Graduates' career aspirations and individual characteristics. *Human Resource Management Journal*, 15 (1), 38-56.
- Mayring, Philipp (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 10. Auflage. Weinheim/ Basel.
- Müller, R. F. (2008): Verkommt die Frauenbewegung zum Karrierecoaching? Oder Gedanken zum Bildungs- und Karrierebegriff. *Si:So, Siegen Sozial* 1, 1-10.

- Verfügbar unter: <http://www.ipeec.de/images/stories/pdfdokumente/rfm%20verkommt%20die%20%frauenbewegung%20zum%20karrierecoaching.pdf>
[12.9.2012]
- Nabi, G.R. (2000): Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies. *Career Development International*, 5 (2), 91-98.
- Pryzborski, A./ Wohlrab-Sahr, M. (2009): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch 2. korr. Aufl., München: Oldenburg Verlag.
- Olbert-Bock, S. (2010): Mehr als einfach Weiterbildung: Strategieorientierte Konzeption von Personalentwicklung. Vortrag anlässlich des FEP-ERFA 20.04.2010. St.Gallen.
Verfügbar unter:
[http://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/iqb_Referate_2010_Strategieorientierte%20Konzeption%20von%20Personalentwicklung%20-%20FEB%20Veranstaltung/\\$FILE/iqb_100420_Strategieorientierte%20Konzeption%20von%20Personalentwicklung_FEB%20Veranstaltung.pdf](http://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/iqb_Referate_2010_Strategieorientierte%20Konzeption%20von%20Personalentwicklung%20-%20FEB%20Veranstaltung/$FILE/iqb_100420_Strategieorientierte%20Konzeption%20von%20Personalentwicklung_FEB%20Veranstaltung.pdf), 26-09.2012
- Olbert-Bock, S. (2012): "Doing Karriere" von Akademikern in der IT: Andere Typen!? Vortrag anlässlich der Konferenz "Karrieren in der IT", 9.05.2012. Zürich.
- Reckwitz, A. (2008): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. In Reckwitz, A.: Unschärfe Grenzen. Perspektiven der Kulturosoziologie. Bielefeld, 97-130.
- Reh fuss, M.C., Cosio, S., Del Corso, J. (2011) : Counselors' Perspectives on Using the Career Style Interview With Clients. *The Career Development Quarterly*, 59 (3/2011), 208-218.
- Savickas, M.L. et al. (2009): Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239–250.
- Sennett, R. (1998): The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism. London.
- Singh, R./ Ragins, B.R./ Tharenou, P. (2009): What matters most? The relative importance of mentoring and career capital in career success. *Journal of vocational behaviour*, 75 (2009), 56-67.
- Schlüter, A. (Hrsg.) (2006): Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Wissen – Erfahrungen – biographisches Lernen. Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft, Bd. 2. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Schütze, F. (1983): Biografiefor schung und narratives Interview. *Neue Praxis* 3, 283-293.
- Stae hle, W.H., (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, In Strauss, Anselm/ Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. 8., überarb. Aufl., Weinheim.
- Strauss, A./ Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. 8., überarb. Aufl., Weinheim.
- Taber, B.J. ; Hartung, P.J. ; Briddick, H. ; Briddick, W.C.; Reh fuss, M.C. (2011): Career Style Interview: A Contextualized Approach to Career Counselling. *The Career Development Quarterly*, 59 (3/2011), 274-287.
- Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Klassische versus moderne Karriere (Forrier et al. 2005)	12
Abbildung 2: Typologie von Karrierefeldern (Mayrhofer et al. 2002)	13
Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den Karriereerfolg (Karrierefaktoren) (nach Mayrhofer et al., 2002)	15
Abbildung 4: Bedeutungsverschiebungen von Karrierefaktoren (nach Mayrhofer et al., 2002)	16
Abbildung 5: Typen von Karriereorientierungen entlang „traditioneller“ und „moderner“ Karrieren (Olbert-Bock 2012).....	19
Abbildung 6: Verteilung der Karrieretypen	34
Abbildung 7: Verteilung der Karrieretypen nach Berufsalter.....	35
Abbildung 8: Verteilung der Karrieretypen nach Geschlecht.....	36
Abbildung 9: Verteilung der Karrieretypen nach Fachbereichen	38
Abbildung 10: Personalentwicklungsgespräche als klassische Grundlage von Entwicklungsplanung in Unternehmen (Olbert-Bock 2010).....	41
Abbildung 11: Beispielhafte Phasen von Karriereberatung als „Experten-/Expertinnenberatung“ (nach Brown/Ryan Krane 2000).....	43
Abbildung 12: Beispielhafte Phasen der Karriereberatung als kollaborative Beratung (nach Savickas et al. 2009)	45
Abbildung 13: Zuordnungskriterien zu den Idealtypen	50
Abbildung 14: Phasen narrativer Beratung als Grundlage der Anwendung der Typologie (in Anlehnung an Savickas et al., 2009; Graf et al. 2012)	53
Abbildung 15: Entwicklungsetappen eines Werdegangs.....	57
Abbildung 16: Übersicht über Instrumente zur Karriere- und Laufbahnberatung.....	68

Anhang

Anhang A: Übersicht über einige Instrumente zur Karriere- und Laufbahnplanung

Kategorie 1: Förderung des Wissens über die eigene Person

Bereich: Typologien und Tests zur Erfassung und Beschreibung von Persönlichkeitsmerkmalen

INSTRUMENT: BOCHUMER INVENTAR ZUR BERUFSBEZOGENEN PERSÖNLICHKEITSBESCHREIBUNG

1.1 Beschreibung

Im Bochumer Inventar (BIP) soll das Selbstbild eines Beratenden bzw. einer Kandidatin mittels eines psychologischen Testverfahrens ermittelt werden, mit dem Ziel, berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale systematisch bzw. standardisiert erfassen zu können. Die Autoren des BIP, Rüdiger Hossiep und Michael Paschen (1998), erwähnen die Eignung im Kontext der Karriere- bzw. Laufbahnberatung explizit und nennen ausserdem weitere Anwendungsfelder wie die Eignungsdiagnostik, die Teamentwicklung oder Coachings. Das Instrument unterscheidet sich von anderen Persönlichkeitstests insbesondere durch den expliziten Bezug auf das Berufsleben. (Ruhr-Universität Bochum, 2010)

Im Folgenden werden in einem ersten Schritt die Zielgruppe und das Konzept sowie der Aufbau des BIP dargestellt. Dabei wird insbesondere auch auf die inhaltliche Struktur des Tests eingegangen. Ebenfalls wird aufgezeigt, wie die Durchführung des BIP funktioniert. Zur besseren Verständlichkeit werden Beispiele aufgeführt. Im Anschluss daran wird erläutert, wie sich der Test nach drei verschiedenen Optionen auswerten lässt. Abgeschlossen wird das Kapitel mit Informationen über den Bezug des Instruments bzw. die Möglichkeit zur Teilnahme am Bochumer Inventar.

1.2 Zielgruppe

Die Zielgruppe des BIP sind männliche und weibliche berufstätige und arbeitssuchende Personen ab 20 Jahren aus dem deutschsprachigen Raum. Diese Zielgruppe ergibt sich aus den nach diesen Kriterien ausgewählten Testpersonen. (Hossiep & Paschen, 1998) Die Ansprache zur Gewinnung der Eichstichprobe erfolgte vorwiegend in wirtschaftsnahen

Kontexten. Aus diesem Grund ist die untersuchte Stichprobe zwar nicht für die gesamte Bevölkerung repräsentativ, hingegen für die relevante Zielgruppe.

1.3 Konzept und Aufbau

Mitte der 1990er Jahre wurden Persönlichkeitstests vorwiegend für klinische Zwecke entwickelt, die Verwendung in der Berufspraxis war wenig verbreitet. Im Rahmen des aufkommenden Interesses an solchen Tests seitens der Wirtschaft in den USA entwickelten die beiden Autoren den BIP. Damit stiessen die beiden in Europa auf eine Marktlücke (siehe Steffen & Tschaut, 2004), da leistungsfähige und auf die Berufspraxis ausgelegte Persönlichkeitstests kaum vorhanden waren. Die Idee der Autoren bestand darin, einen Test mit relevanten Verhaltensdispositionen für den beruflichen Erfolg zusammenzustellen. Dafür wurde das Know-how aus verschiedenen Fachbereichen genutzt, wie beispielsweise der differentiellen Psychologie, der Motivationsforschung oder der Berufsdiagnostik.

In einem ersten Schritt haben die Autoren Validitätsstudien zu den bis zu diesem Zeitpunkt publizierten Persönlichkeitstests und der Literatur analysiert. Ausserdem betrieben Hossiep & Paschen Field Research, indem sie sich mit Psychologen sowie weiteren Experten aus der Personalarbeit austauschten. Interessant waren dabei insbesondere die berufsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen. Die Analyse erfolgte auf einem rein qualitativ bzw. intuitiven Vorgehen, wobei versucht wurde, aus den gewonnenen Erkenntnissen bzw. Ergebnissen augenscheinliche, gut interpretier- und kommunizierbare sowie inhaltlich eindeutige Skalen zu bilden. Das Vorgehen in der Konzeption der für den heutigen BIP relevanten 17 Skalen entsprach also einer deduktiven Strategie, wobei einzelne relevante Skalen bereits im Vorfeld an die Entwicklung des Tests definiert worden und mit der Zeit laufend ergänzt worden sind. (SVB, 2008)

Die von Hossiep und Paschen (1998) definierten 17 Skalen, können gemäss den Autoren vier Hauptbereichen zugeordnet werden (siehe folgende *Abb. 1*)

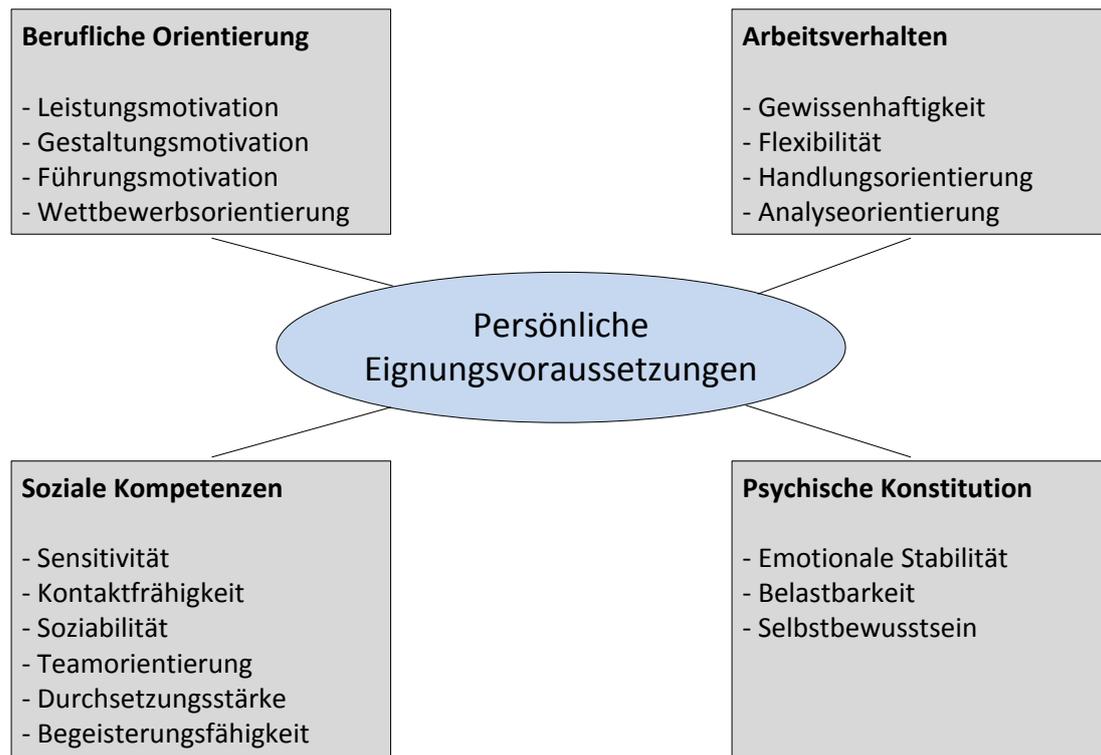


Abb. 1: BIP: 17 Skalen geordnet nach 4 Bereichen

Quelle: Eigene Darstellung. In Anlehnung die Ruhr Universität (2010).

Die letzte Fragebogenversion (5. Revision) umfasst 251 zu bewertende Aussagen, aufgeteilt auf die 17 oben stehenden Skalen in Form eines Selbstbeschreibungsbogens. Zusätzlich existiert ein Fremdbeschreibungsbogen, der jedoch einen reduzierten Umfang hat (insgesamt 42 Items). Der Fremdbeschreibungsbogen ist im Gegensatz zum Selbstbeschreibungsbogen nicht abgesichert bzw. normiert. Insgesamt haben rund 700 Personen diesen Test während der Fragebogenentwicklung von bekannten Personen ausfüllen lassen. Neben diesen, nach Hossiep und Paschen (1998) positiven Rückmeldungen, wurden lediglich noch Korrelationen zwischen diesen beiden Tests ermittelt. Die Fremdeinschätzung findet ihre Anwendung vor allem in Assessment Centern, Teambuildingmassnahmen oder im Rahmen von standardisierten Feedbacks von Mitarbeitenden an ihre Vorgesetzten (siehe hierzu das Handbuch von Hossiep & Paschen, 1998, S. 66-67. In: Steffen & Tschaut, 2004).

1.4 Anwendung und Durchführung

Zu Beginn des Tests wird ein Proband bzw. eine Probandin vom Instruktor darauf hingewiesen, dass die Items im Test sich lediglich auf berufsrelevante Situationen beziehen. Ausserdem macht der Testleiter Angaben zu den Zielen des BIP sowie den Rahmenbedingungen. Der Test kann sowohl auf Papier als auch auf dem Computer durchgeführt werden und dauert gemäss den Autoren ca. 50 Minuten.

Ein Kandidat bzw. eine Kandidatin hat im Selbstbeschreibungsbogen insgesamt 251 Items bzw. im Fremdbeschreibungsbogen 42 Items zu beantworten. Die zu bewertenden Aussagen sind anhand einer Skala zu beurteilen (siehe folgende Beispiele):

Beispiel 1: Selbstbeschreibungsbogen

„In Diskussionen wirke ich ausgleichend“

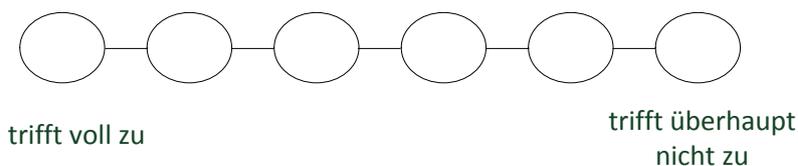


Abb. 2: Beispiel eines Items des BIP Selbstbeschreibung

Quelle: Eigene Darstellung. In Anlehnung an die Ruhr Universität, Bochum (2010).

Im Selbstbeschreibungsbogen erfolgt die Beantwortung der Aussage anhand einer sechsstufigen Skala, wobei nur die beiden äusseren Pole beschriftet sind.

Beispiel 2: Fremdbeschreibung

„Die von mir eingeschätzte Person wirkt in Diskussionen ausgeglichen“

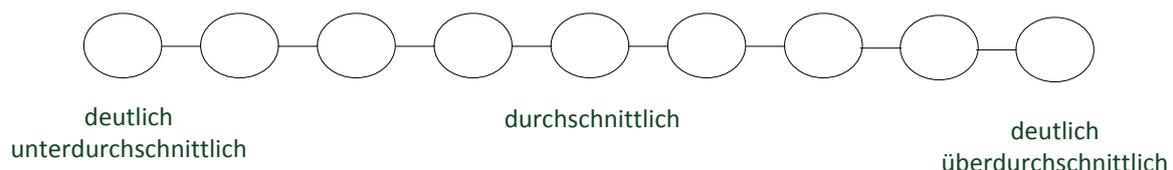


Abb. 3: Beispiel eines Items des BIP Fremdbeschreibung

Quelle: Eigene Darstellung. In Anlehnung an die Ruhr Universität, Bochum (2010).

Im Gegensatz zur Selbstbeschreibung erfolgt die Beantwortung in der Fremdbeschreibung nach einem Schema auf neun Skalenpunkten, wobei die äusseren Pole sowie der Median beschriftet sind.

1.5 Auswertung

Die Auswertung des BIP kann nach drei verschiedenen Varianten erfolgen. Im Folgenden werden diese Möglichkeiten kurz beschrieben und anhand eines Auswertungsbeispiels dargestellt. Alle drei Auswertungsoptionen beruhen auf der Überlegung, dass sich Menschen in Bezug auf Ihre Eigenschaften nur relativ zu anderen Personen beschreiben lassen. Ein „definierter Nullpunkt“ ist folglich nicht auszumachen, wie das Projektteam in der Beschreibung ihrer Testentwicklung festhält (Hossiep, 2010).

Dementsprechend erfolgt die Auswertung so, dass das Testresultat eines Probanden bzw. einer Probandin mit dem Gesamtdurchschnitt einer für ihn bzw. sie relevanten Referenzzielgruppe erfolgt. Soll beispielsweise die Belastbarkeit einer Führungskraft gemessen werden, dann ist ein Vergleich mit anderen Führungskräften deutlich repräsentativer, als ein Profilvergleich mit dem Gesamtdurchschnitt über eine breitere Bevölkerungsgruppe. (Ruhr Universität Bochum, 2010)

Ausgewertet werden kann ein Test mittels der Auswertungsschablonen oder einer Auswertungssoftware.

Variante 1: Einzelprofile

Im Einzelprofil wird eine getestete Person mit einer definierten Referenzzielgruppe verglichen. Die Auswertung zeigt die Selbstsicht in Bezug auf die im Test enthaltenen Skalen und vergleicht diese mit dem Gesamtdurchschnitt der ausgewählten Stichprobe.

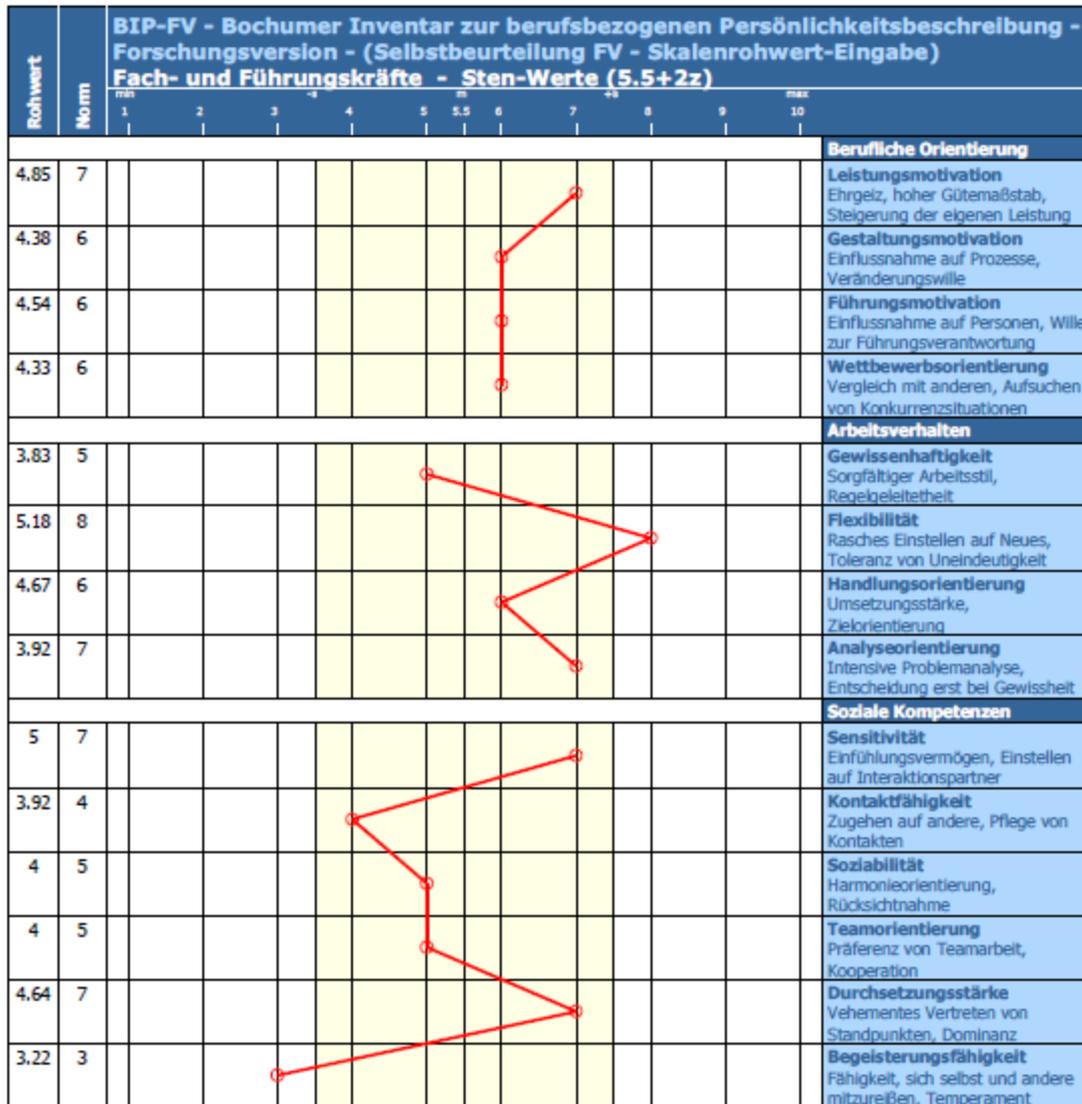


Abb. 4: Einzelprofil in der Auswertung des BIP

Quelle: Ruhr Universität Bochum, (2010).

Die Auswertung zeigt vier relevante Spalten:

- 1) Rohwerte: Diese zeigen den Gesamtdurchschnitt der Referenzzielgruppe.
- 2) Normen: Diese zeigen die Ausprägung der Testperson.
- 3) Red line: Zeigt die Normwerte der Testperson auf einer Skala von 1 – 10.
- 4) Skalen: Zeigen die 17 Skalen sowie die dazugehörigen Items, mit denen die Testperson im BIP konfrontiert wird.

Variante 2: Vergleich BIP – BIP-FI (Fremdbeschreibungsinventar)

Wie bereits dargestellt, kann neben der Selbstbeschreibung (17 Skalen in 251 Items) auch eine Fremdbeschreibung (17 Skalen in 42 Items) durchgeführt werden. Die Auswertung dieser Variante bildet demnach zwei Linien ab: eine rote für die Selbstbeurteilung sowie eine grüne für die Fremdeinschätzung. Ein Beispiel ist in der folgenden Abb. 5 dargestellt.

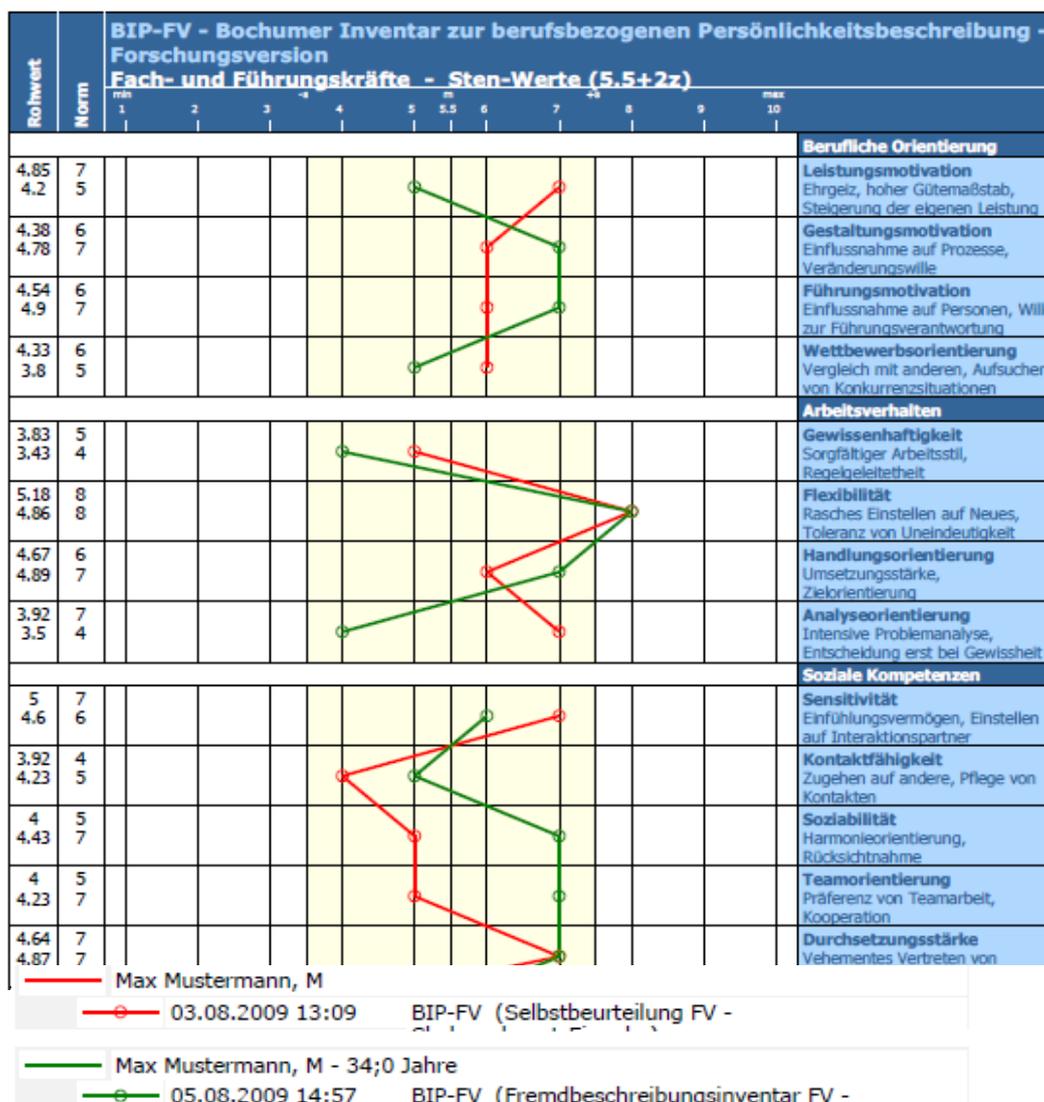


Abb. 5: Vergleich BIP – BIP-FI

Quelle: Ruhr Universität Bochum, (2010).

Variante 3: Vergleich BIP – BIP-AM

Im Rahmen der dritten Auswertungsoption kann das Profil eines Probanden bzw. einer Probandin mit einem Anforderungsmodul verglichen werden. Diese Möglichkeit ist vor allem bei der Besetzung einer bestimmten Stelle bzw. Position sinnvoll. Ebenfalls kann ein solcher Test zur Evaluation von Personalentwicklungsmassnahmen oder in der Eignungsdiagnostik von einem Unternehmen eingesetzt werden. Wie in Variante 2, so besteht auch die Variante 3 aus zwei Linien: eine rote für die Selbstbeschreibung sowie eine grüne für das Anforderungsprofil.

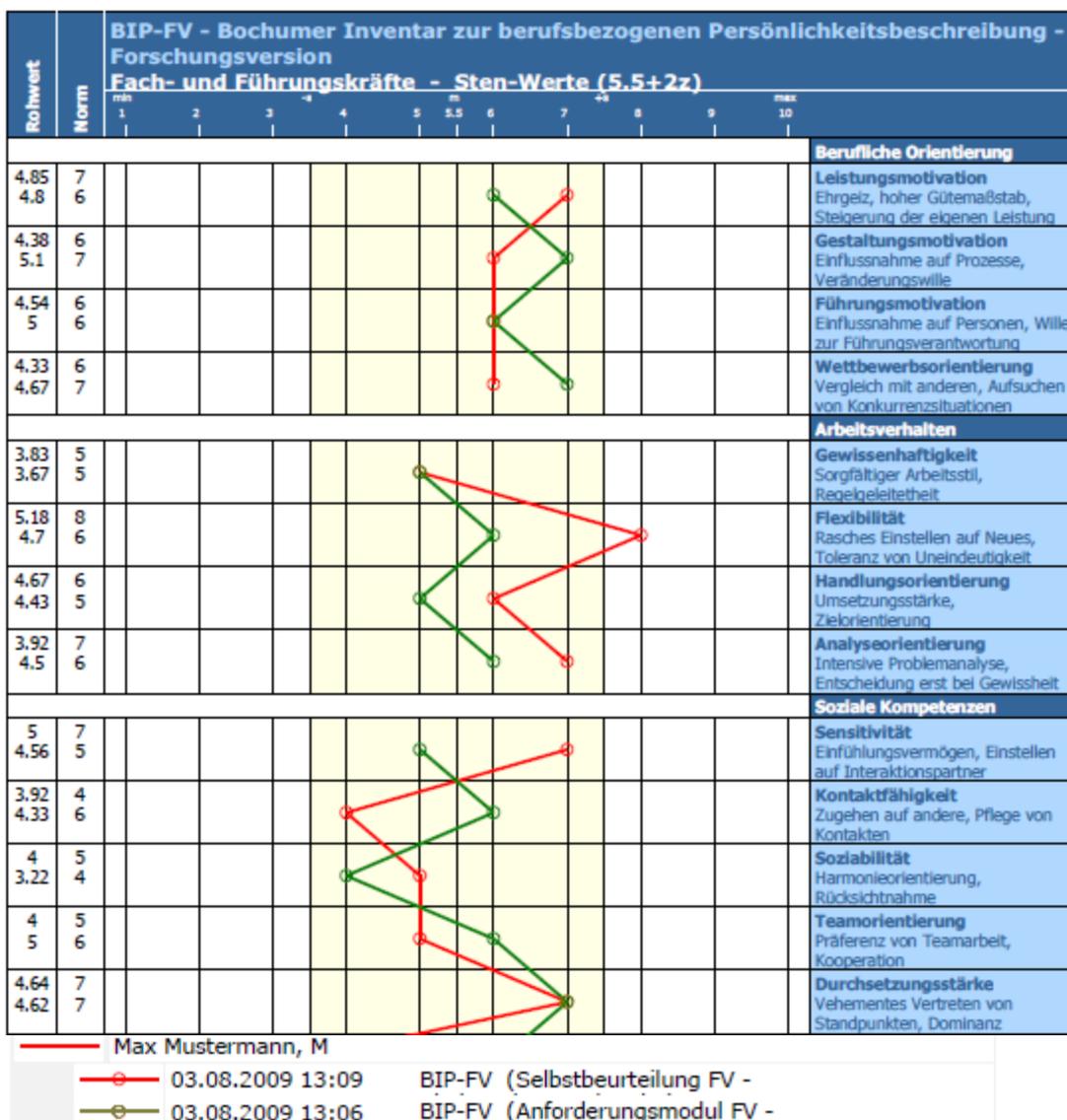


Abb. 6: Vergleich BIP – BIP-AM

Quelle: Ruhr Universität Bochum, (2010).
Handl

Während die Testleitung den BIP des Kandidaten bzw. der Kandidatin auswertet, erhält diese(r) zwei Hinweisbroschüren zum BIP sowie den Themen Selbstbild, Fremdbild und Persönlichkeit. Damit erhält ein Proband bzw. eine Probandin nähere Informationen zum Bochumer Inventar und kann ausserdem die Auswertungen besser interpretieren. (Steffen & Tschaut, 2004).

1.6 Teilnahmemöglichkeit

Die veröffentlichte Version des BIP kann über den Hogrefe-Verlag (D-Göttingen) bezogen werden.

Die Kostenbeteiligung erfolgt vor allem zur Entschädigung der entstandenen Forschungskosten der Autoren und wird aufwandsabhängig abgerechnet (30-50 Euro). Bei Interesse am Test wird empfohlen, sich direkt über die Ruhr Universität Bochum, an welcher der Autor des Tests (Dr. Rüdiger Hossiep) nach wie vor tätig ist, zu informieren.

Projektteam Testentwicklung c/o Dr. R. Hossiep

AE Methodenlehre, Diagnostik & Evaluation

Fakultät für Psychologie

Ruhr-Universität Bochum

Universitätsstraße 150

44780 Bochum

Büro-Kernzeiten: Montag - Freitag, 9.30 Uhr - 16.30 Uhr

Telefon: 0234 / 322 4623

Fax-Nummer: 0234 / 321 4723

E-Mail: BIP@ruhr-uni-bochum.de

Bereich: Bedürfnisse, Wertvorstellungen, Motivation

INSTRUMENT: KARRIEREANKER**2.1 Beschreibung**

Beim Karriereanker handelt es sich um ein Instrument zur Analyse möglicher Karriereorientierungen. Dabei wird einerseits eine Bilanz der eigenen beruflichen Laufbahn in der Vergangenheit gezogen und andererseits werden die zukünftigen Karrieremöglichkeiten eruiert. Entwickelt wurde das Instrumentarium durch den Organisationspsychologen Edgar H. Schein. Dieser geht davon aus, dass jeder Mensch im Laufe seines (beruflichen) Lebens bzw. Werdegangs ein Selbstkonzept entwickelt. Dies impliziert, dass jede Person Vorstellungen von der eigenen Persönlichkeit hat, sich also Gedanken macht über besondere Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen, Stärken oder Schwächen. Ebenso definiert der Autor des Instruments persönliche Bedürfnisse, Motivationen, Ziele sowie persönliche Wertvorstellungen als Hauptbeweggründe für die Wahl des einen oder anderen Karriereweges. Neben der „inneren Karriere“ – also dem Leben mit dem Selbstbild in Disharmonie oder Einklang mit den eigenen Werten – betont E. H. Schein ebenso die Berücksichtigung der „äusseren Karriere“, das heisst dem Verfolgen von „organisational oder professionell festgelegten Karrierepfaden“. (Schein, 1994 In: Rappe-Giesecke, 2008, S.179-181) Diese Grundidee bildete die Basis zur Entwicklung der Karriereanker.

2.2. Konzept und Aufbau

Zwischen 1961 und 1973 führte E. H. Schein eine Langzeitstudie an der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) durch. Dabei ging es ihm vor allem um das Verständnis von Managerkarrieren. Das Ziel war herauszufinden, wie Karrieren in der Praxis tatsächlich gelebt werden. Dabei konnte Schein ein wichtiges Ergebnis in der Laufbahn- bzw. Karriereforschung erzielen. Fachexperten und –expertinnen sprachen zum damaligen Zeitpunkt noch über drei wesentliche Laufbahnen: die Fach-, Führungs- und Projektlaufbahn. E. H. Schein gewann jedoch die Erkenntnis, dass tatsächlich mindestens acht solcher Laufbahn- bzw. Karrierevarianten existieren. Diese werden als Karriereanker bezeichnet und lauten wie folgt:

- Technische / funktionale Kompetenz
- Befähigung zum General Management
- Selbständigkeit / Unabhängigkeit
- Sicherheit / Beständigkeit
- Unternehmerische Kreativität
- Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache
- Totale Herausforderung
- Lebensstilintegration

2.3 Anwendung und Durchführung

Das gesamte Verfahren besteht aus einem Fragebogen, der vom Kandidaten bzw. von der Kandidatin ausgefüllt werden muss. Daneben erfolgt ein Interview zwischen der beratenden Person sowie dem Probanden, der Probandin. Durch die Anwendung des Tools findet eine Auseinandersetzung mit der persönlichen Einstellung zum Thema Beruf, zu den persönlichen Beweggründen und zu besonderen Fähigkeiten und Werten statt. Da der Fragebogen als Vorbereitung auf das persönliche Gespräch dient, sollte dieser stets vor dem Interview bearbeitet werden. Der Fragebogen wird vom Kandidaten bzw. von der Kandidatin selbst ausgefüllt und ausgewertet. Optional kann die Auswertung auch durch die beratende Person durchgeführt werden. Der Fragebogen enthält 40 Items, aufgeteilt auf die acht oben genannten Karriereanker. (SDBB, 2009) Ein Klient bzw. eine Klientin bewertet die gemachten Aussagen jeweils anhand einer Skala von 1 bis 6, abhängig davon, ob das jeweilige Item auf ihn bzw. sie zutrifft (1 wenn die Aussage gar nicht zutrifft, 6 wenn die Aussage völlig zutrifft). (Hofert, 2011). Insgesamt ist für die Durchführung sowie die Auswertung des Fragebogens mit einem zeitlichen Aufwand von 20 Minuten zu rechnen. Länger dauert hingegen das 120 minütige anschließende Gespräch zwischen dem Klienten bzw. der Klientin und einer Fachperson (z.B. Karriereberater/in). Weitere 30 Minuten sind für die letztendliche Ermittlung des persönlichen Karriereankers einzuplanen. Damit dürfte die Gesamtzeit einer Durchführung bei ca. drei Stunden liegen. (SDBB, 2009)

2.4 Auswertung und Interpretation

Wie bereits ausgeführt, wird jedes der 40 Items anhand einer Skala mit einer Note zwischen 1 bis 6 bewertet. Die Werte werden mit Hilfe einer Tabelle zur Auswertung zusammengeführt. Vertikal enthält die Tabelle die acht bereits angesprochenen Karriereanker. In den Zeilen der Tabelle sind die 40 beantworteten Items durchnummeriert. Anschliessend werden die Werte der Antworten in die Tabelle übertragen.

Inhaltlich- /Technisch- Funktional	General Management	Selbstständigkeit/ Unabhängigkeit/ Gestaltungswillen	Sicherheit	Unternehmerische Kreativität	Hingabe für eine Sache	Totale Herausforderung	Lebensstilinte- gration
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40

Tab. 1: Auswertung Karriereanker

Quelle: Hofert, S. (2011). www.karriereentwicklung.de

Die drei am ehesten auf die eigene Person zutreffenden Aussagen werden mit jeweils vier zusätzlichen Punkten gewichtet. Anschliessend werden die Werte der einzelnen Spalten zusammengezählt und durch die Anzahl Items pro Kategorie geteilt (=5). Die acht resultierenden Durchschnittswerte ergeben die Reihenfolge der acht Grundorientierungen. (Hofert, 2011)

Der persönliche Karriereanker soll einem Klienten bzw. einer Klientin bewusst werden lassen, welche Kriterien für ihn bzw. sie bei einer Karriere- bzw. Laufbahnentscheidung von hoher Bedeutung sind und daher möglichst nicht aufgegeben werden sollten, demnach also besondere Aufmerksamkeit erfordern. Neben der Art der Arbeit werden in der Auswertung auch weitere Kriterien wie die Entlohnung, Nebenleistungen sowie Vorlieben bei der Beförderung und der Anerkennung untersucht. Die acht Karriereanker werden in einem Handbuch ausführlich beschrieben und helfen dem Experten bzw. der Expertin bei der Anwendung mit einem Klienten, einer Klientin.

2.5 Fragebogen

Das folgende Muster des Fragebogens wurde aus Hofert (2011) entnommen:

Bewerten Sie die Aussagen. Schätzen Sie dazu anhand einer Skala von 1 bis 6 ein, inwieweit die Aussage auf Sie zutrifft. Je höher die angegebene Zahl, desto mehr trifft die Aussage auf Sie zu.

Beispiel:

Auf die Aussage „Ich träume von der Tätigkeit als Vorstand eines Grossunternehmens“ können Sie folgende Bewertung abgeben:

- 1: wenn die Aussage auf Sie gar nicht zutrifft
- 2 bis 3: wenn die Aussage etwas auf Sie zutrifft
- 4 bis 5: wenn die Aussage ziemlich auf Sie zutrifft
- 6: wenn die Aussage völlig auf Sie zutrifft

1. Ich träume davon, in meinem Beruf so gut zu sein, dass mein fachlicher Rat immer gefragt ist.
2. Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn es mir gelungen ist, die Bemühungen anderer zu koordinieren und zu managen.
3. Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der meine Arbeit so durchführen und meine Zeit so einteilen kann, wie ich es für richtig halte.
4. Sicherheit und Beständigkeit sind für mich wichtiger als Freiheit und Selbständigkeit.
5. Ich bin immer auf der Suche nach Ideen, die mir die Gründung eines eigenen Unternehmens ermöglichen.
6. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich das Gefühl habe, einen wirklichen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft geleistet zu haben.
7. Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich Probleme lösen oder Situationen meistern kann, die eine echte Herausforderung darstellen.
8. Ich würde eher kündigen, als eine Tätigkeit anzunehmen, die meine Möglichkeiten einschränkt, mich um meine persönlichen Belange und um mein Privatleben/meine Familie zu kümmern.
9. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meine fachlichen und funktionalen Fähigkeiten bis zu einem äußerst hohen Niveau weiterentwickeln kann.
10. Ich träume von der Führung eines komplexen Unternehmens und davon, Entscheidungen zu treffen, die eine große Zahl Mitarbeiter berühren.
11. Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich uneingeschränkte Freiheit besitze, meine Aufgaben, Terminpläne und meine Arbeitsweise selbst zu bestimmen.
12. Ich würde eher kündigen als eine Aufgabe anzunehmen, die meine Sicherheit im Unternehmen gefährdet.
13. Für mich ist der Aufbau eines eigenen Unternehmens wichtiger, als eine Position im Management des Unternehmens eines anderen zu erlangen.

14. Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich meine Fähigkeiten im Dienste anderer einsetzen kann.
15. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich mit extrem schwierigen Herausforderungen konfrontiert werde und diese meistern kann.
16. Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der meine persönlichen Bedürfnisse mit den Erfordernissen meiner Familie/meines Privatlebens und meines Berufes in Einklang bringen kann.
17. Für mich ist eine Tätigkeit als Leiter eines Funktionsbereiches auf meinem Fachgebiet attraktiver als meine Aufgabe im General Management (*General Management meint eine von bestimmten Aufgaben oder Produkten weitgehend losgelöste Aufgabe, z.B. auch in der Geschäftsführung*).
18. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich im General Management eines Unternehmens tätig bin.
19. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich eine uneingeschränkte Selbständigkeit und Freiheit besitze.
20. Ich suche nach Tätigkeiten in Unternehmen, bei denen ich das Gefühl von Sicherheit und Beständigkeit habe.
21. Ich bin mit meiner beruflichen Entwicklung vollauf zufrieden, wenn ich in der Lage bin, etwas zu schaffen, das ausschließlich Ergebnis eigener Ideen und persönlichen Einsatzes ist.
22. Der Einsatz meiner Fähigkeiten zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitswelt ist für mich wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition im Management.
23. Ich bin mit meiner beruflichen Entwicklung vollauf zufrieden, wenn ich scheinbar unlösbare Probleme lösen kann oder Unmögliches möglich gemacht habe.
24. Ich empfinde mein Leben nur dann als erfolgreich, wenn ich meine persönlichen Bedürfnisse gleichwertig mit denen meiner Privatsphäre und den Erfordernissen in Einklang bringen kann.
25. Ich würde eher kündigen, als eine Versetzung zu akzeptieren, die eine Tätigkeit außerhalb meines Fachgebietes mit sich bringt.
26. Für mich ist eine Tätigkeit im General Management attraktiver als die des Leiters eines Funktionsbereiches auf meinem derzeitigen Fachgebiet.
27. Für mich ist die Möglichkeit, meine Arbeit auf meine Art durchführen zu können, ohne Vorschriften und Einschränkungen beachten zu müssen, wichtiger als Sicherheit.
28. Ich bin mit der Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich finanziell und beruflich abgesichert bin.
29. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich etwas geschaffen oder erbaut habe, das vollständig mein eigenes Produkt ist oder auf meine Idee beruht.
30. Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich einen wirklichen Beitrag für die Menschheit und Gesellschaft leisten kann.

31. Ich suche Möglichkeiten bei der Arbeit, bei der meine Fähigkeiten zur Problembewältigung und/oder mein Durchsetzungsvermögen gefordert werden.
32. Für mich ist der Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition im Management.
33. Ich bin mit meiner Arbeit voll und ganz zufrieden, wenn ich meine speziellen Fähigkeiten und Talente einsetzen kann.
34. Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, die mich von einer Laufbahn im General Management ausschließt.
35. Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, bei der meine Freiheit und Selbständigkeit eingeschränkt werden.
36. Ich träume von einer Berufstätigkeit, die mir ein Gefühl der Sicherheit und Beständigkeit vermitteln kann.
37. Ich träume davon, mein eigenes Unternehmen zu eröffnen und aufzubauen.
38. Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, die mir die Möglichkeit nimmt, im Dienste anderer tätig zu werden.
39. Für mich ist die Lösung scheinbar unlösbarer Probleme wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition.
40. Ich habe schon immer Möglichkeiten bei der Arbeit gesucht, wo ich meine persönlichen Bedürfnisse und die meiner Familie/meines Privatlebens so wenig wie möglich einschränken muss.

Kategorie 2: Analyse der beruflichen Interessen und beruflich Erreichten

Bereich: Interessentests und Analysen

3. Instrument: My Way (AK-Berufsinteressentest)

3.1 Beschreibung

My Way ist ein von der österreichischen Arbeiterkammer entwickelter Test zur Ermittlung der beruflichen Interessen. Insgesamt sind beim Berufsinteressentest über 700 Berufe hinterlegt. So erhält ein Proband bzw. eine Probandin in der Auswertung nicht nur ein Interessenprofil, sondern es werden ebenfalls konkrete Berufsvorschläge generiert. Der AK-Berufsinteressentest ist somit einer der wenigen deutschsprachigen Tests, der auch konkrete Berufsvorschläge in der Auswertung abbildet. (Diel, 2011)

Für Jugendliche unter 16 Jahren wird der Berufskompass nur bedingt empfohlen, da Neigungen und Interessen in diesem Alter oft noch nicht vollumfänglich ausgeprägt sind. Trotzdem kann er auch für die jüngere Zielgruppe bereits als erste Orientierungshilfe vor dem Einstieg in die Berufswelt eingesetzt werden. (Arbeitskammer, ohne Datum)

3.2 Anwendung und Durchführung

Der Test besteht aus einem Fragebogen, der ca. 20 Minuten dauert. Dabei hat ein Kandidat bzw. eine Kandidatin sich jeweils zwischen zwei gemachten Aussagen zu entscheiden.

Zum Beispiel:

- 1) Im Beruf ist es mir wichtiger eine leitende Position zu erreichen.
- 2) Im Beruf ist es mir wichtiger eigene Vorstellungen zu verwirklichen.

Ein weiterer Bestandteil des Tests bilden Fragen bzw. Auswahlmöglichkeiten zu bestimmten Interessensgebieten. Dabei wird auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 4 (sehr) das jeweilige Interesse für eine Antwortmöglichkeit angegeben. (Arbeitskammer, ohne Datum)

Bei diesem Test ist es vor allem wichtig, dass die Teilnehmenden spontan antworten und nicht zu lange überlegen, da ansonsten das Resultat verfälscht würde. Für eine beratende

Person (z.B. Karriereberatung) kann es daher von Vorteil sein, einem Kandidaten bzw. einer Kandidatin ein zeitliches Limit zu setzen, in dem der Fragebogen ausgefüllt werden soll.

3.3 Auswertung und Interpretation

Eine Besonderheit des Instruments bildet die Auswertung mit konkreten Berufsvorschlägen aus rund 700 hinterlegten Berufsbildern. Auf Wunsch des Teilnehmers bzw. der Teilnehmerin kann dazu die Tätigkeitsbeschreibung, das Anforderungsprofil oder der Ausbildungsweg abgerufen werden. Dies ermöglicht, das persönliche Profil eines Probanden bzw. einer Probandin direkt mit dem Idealprofil für eine bestimmte berufliche Tätigkeit zu vergleichen. Ebenfalls ist es möglich, die Berufe nach bestimmten Kriterien zu filtern oder nach Ausbildungsart zu sortieren. (Arbeitskammer, ohne Datum)

3.4 Fragebogen

Ich nehme die folgenden Fragen ernst und werde spontan antworten.

stimmt

stimmt nicht

Es würde mir mehr Spaß machen,

eine Homepage zu gestalten.

im Internet zu recherchieren.

Neue Entwicklungen in der Medizin oder Technik verfolge ich mit Interesse.

stimmt

stimmt nicht

Im Beruf ist es mir wichtiger,

eine leitende Position zu erreichen.

eigene Vorstellungen zu verwirklichen.

Ich finde es angenehmer

viele Menschen um mich zu haben.

weniger Menschen um mich zu haben.

Ich kann mir Dinge

gut in Gedanken vorstellen.

leichter vorstellen, wenn ich konkrete Anhaltspunkte habe.

Bitte entscheiden Sie, womit Sie sich gerne beschäftigen würden.

Damit würde ich mich gerne beschäftigen	sehr	ziemlich	wenig	gar nicht
Konstruktionspläne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umsatzzahlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altenpflege	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemeindeverwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemüse- und Getreideanbau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Literatur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programmierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkaufsgespräche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich sehe/höre mir meist jeden Tag die Nachrichten an.

- stimmt
- stimmt nicht

Ich würde lieber an meine

- körperliche Leistungsgrenze gehen.
- geistige Leistungsgrenze gehen.

Ich würde lieber eine/n Maschine/Computer

- zusammenbauen.
- programmieren.

Bitte entscheiden Sie, wie sehr oder wie wenig Ihnen die unten angeführten Tätigkeiten zusagen.

Das interessiert mich	sehr	ziemlich	wenig	gar nicht
planen, entwerfen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beraten, erklären	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
experimentieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bearbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
designen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bestellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beobachten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verhandeln, vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich bevorzuge einen Job,

- bei dem ich viel unterwegs bin.
- bei dem ich immer am selben Platz arbeite.

Wenn ich am Abend nach Hause gehe, möchte ich lieber wissen,

- dass ich Freude an der Arbeit gehabt habe.
- dass ich viel Geld verdient habe.

Ich mag es,

- zu wissen was auf mich zukommt.
- mit neuen Situationen konfrontiert zu werden.

Lieber

- male ich ein Bild.
- restauriere ich ein Bild.

In meinem Beruf möchte ich

- wenig Kundenkontakt.
- viel Kundenkontakt.

In meiner Freizeit

- weiß ich oft nicht, was ich unternehmen soll.
- wird mir nie langweilig.

Bitte entscheiden Sie, wie gerne Sie in folgenden Arten von Unternehmen arbeiten würden. Bedenken Sie, dass in jedem Umfeld verschiedenste Berufe und Tätigkeiten ausgeübt werden können.

Hier würde ich gerne arbeiten	sehr	ziemlich	wenig	gar nicht
Bank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chemielabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiergarten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krankenhaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Polizei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versicherungsbüro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Softwareunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lieber würde ich

- nach Vorlage ein Schriftstück schreiben.
- nach Plan ein Werkstück anfertigen.

Als Lehrer/in würde ich die Fächer

- Sport/Werken unterrichten.
- Mathematik/Deutsch unterrichten.

Wenn ich jemandem den Inhalt eines Filmes erzähle,

- gebe ich einen schnellen Überblick.
- erzähle ich alles im Detail.

Bitte entscheiden Sie, wie sehr oder wie wenig Ihnen die unten angeführten Tätigkeiten zusagen.

Das interessiert mich	sehr	ziemlich	wenig	gar nicht
verkaufen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisieren, verwalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bedienen, benützen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konstruieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lagern, sammeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
testen, überprüfen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
entwickeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unterrichten, anleiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich möchte in meinem Beruf

- überdurchschnittlich schnell die Erfolgsleiter empor kommen.
- überdurchschnittlich gute Leistungen erbringen.

Ich baue lieber

- etwas nach.
- etwas nach einer eigenen Idee.

Rätsel oder Aufgaben, die Allgemeinwissen erfordern

- sprechen mich nicht besonders an.
- machen mir Spaß.

In eine Gruppe von Personen Schwung zu bringen

- fällt mir schwer.
- gelingt mir leicht.

Ich vertraue lieber auf

- meine körperliche Geschicklichkeit.
- meine geistigen Fähigkeiten.

Ich würde mich eher als

- Visionär bezeichnen.
- Realist bezeichnen.

Um ausgelastet zu sein, brauche ich einen Job,

- in dem ich mich auf eine Aufgabe/Tätigkeit konzentrieren kann.
- in dem ich mehrere, verschiedene Aufgaben/Tätigkeiten habe.

Ich würde lieber

- ein Drehbuch verfassen.
- ein Bühnenbild gestalten.

Ich bevorzuge,

- einen Artikel zu schreiben.
- für einen Artikel Informationen zu sammeln.

Bitte entscheiden Sie, womit Sie sich gerne beschäftigen würden.

Damit würde ich mich gerne beschäftigen	sehr	ziemlich	wenig	gar nicht
Kunstaustellungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gartengestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kinderbetreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meinungsumfragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reparatur und Wartung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bühnenbild	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tierpflege	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Es motiviert mich beruflich mehr, wenn ich

- mehr Entscheidungsfreiheit bekomme.
- ein höheres Gehalt bekomme.

Ich kann besser

- einzelne Punkte im Detail ausarbeiten.
- einzelne Punkte zu einem Ganzen zusammenfassen.

Geschichten für Kinder

- erzähle ich lieber nach.
- erfinde ich lieber.

Bitte entscheiden Sie, wie sehr oder wie wenig Ihnen die unten angeführten Tätigkeiten zusagen.

Das interessiert mich	sehr	ziemlich	wenig	gar nicht
interpretieren, verstehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
montieren, zerlegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verändern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
messen, bewerten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vorbereiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
anfertigen, formen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
überzeugen, motivieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dokumentieren, berichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lieber

- entwickle ich originelle Ideen.
- überlege ich, wie diese umgesetzt werden können.

Wenn alles gut läuft und es keine Probleme gibt,

- sehe ich keinen Grund, etwas zu verändern.
- probiere ich trotzdem gerne Neues aus.

Ich habe

- einen großen Freundeskreis.
- wenige Freunde.

Ich bin gerne

- im Trubel mit vielen Menschen unterwegs.
- in Ruhe, fern vom Trubel unterwegs.

Wenn ich jemandem etwas berichte, finde ich es wichtig,

- dass alle Angaben genau und möglichst vollständig sind.
- dass ich mich auf das Wesentliche beschränke und einen Überblick gebe.

Ich bin ein

- "Gewohnheitsmensch".
- "unruhiger Geist".

Bitte entscheiden Sie, wie gerne Sie in folgenden Arten von Unternehmen arbeiten würden. Bedenken Sie, dass in jedem Umfeld verschiedenste Berufe und Tätigkeiten ausgeübt werden können.

Hier würde ich gerne arbeiten	sehr	ziemlich	wenig	gar nicht
Gericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gärtnerei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antiquitätenhandlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sozialdienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Theater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automobilhersteller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umweltschutzorganisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einzelhandel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich hätte lieber

- einen sehr gut bezahlten, aber wenig spannenden Job.
- einen spannenden, aber wenig ertragreichen Job.

Ich finde es interessant, mich mit wirtschaftlichen Zusammenhängen zu beschäftigen.

- stimmt
- stimmt nicht

Auf Veranstaltungen findet man mich eher

- im Hintergrund.
- im Mittelpunkt des Geschehens.

Lieber mache ich einen

- Intelligenztest.
- Fitnessstest.

Ich arbeite lieber in einem

- bekannten Konzern.
- innovativen Klein- oder Mittelbetrieb.

Damit ich eine Aufgabe gut lösen kann, benötige ich eher

- einen Überblick über das Ganze.
- genaue Detailinformationen.

Ich gehe öfters in Konzerte oder Ausstellungen.

- stimmt
- stimmt nicht

Andere Menschen bezeichnen mich als

- ruhig.
- lebhaft.

Ich bevorzuge eine

- geistige Tätigkeit.
- körperliche Tätigkeit.

An einem Problem erfasse ich schneller

- die Einzelheiten.
- das Wesentliche.

Es macht mich nervös, wenn ich mich lange Zeit

- mit allgemeinen, oberflächlichen Informationen beschäftigen muss.
- mit Details und Kleinigkeiten beschäftigen muss.

Routinetätigkeiten

- führe ich gerne selber durch.
- gebe ich gerne an andere ab.

Ich bevorzuge eine Firma, in der ich

- eigene Ideen umsetzen kann.
- rasch in eine höhere Position aufsteigen kann.

Ich interessiere mich für das aktuelle politische Geschehen.

- stimmt
- stimmt nicht

Ich beschäftige mich lieber mit Aufgaben, bei denen ich

- viele Überlegungen anstellen muss.
- meine körperliche Geschicklichkeit einsetzen muss.

Bitte entscheiden Sie, womit Sie sich gerne beschäftigen würden.

Damit würde ich mich gerne beschäftigen	sehr	ziemlich	wenig	gar nicht
Gesetzesvorschriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möbelherstellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesundheitsförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fremde Kulturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsverträge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratungsgespräche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recycling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pressekonferenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich bevorzuge eine Tätigkeit,

- bei der ich jeden Tag um dieselbe Zeit nach Hause komme.
- bei der ich zu unterschiedlichen Zeiten nach Hause komme.

Wenn ich eine größere Sache vorhabe,

- plane ich alles bis ins Detail.
- reicht es mir, einen groben Plan / eine grobe Vorstellung zu haben.

In meinem Beruf lege ich mehr Wert auf

- einen hohen Erlebniswert der Tätigkeit.
- ein hohes Einkommen.

Lieber

- widme ich mich vielen verschiedenen Hobbies.
- habe ich mehr Zeit für einige wenige Hobbies.

Bei Rollenspielen

- schaue und höre ich lieber zu.
- melde ich mich meist freiwillig.

Ich bevorzuge es, etwas

- zu studieren oder zu analysieren.
- zu zerlegen oder zusammen zu bauen.

Bitte entscheiden Sie, wie sehr oder wie wenig Ihnen die unten angeführten Tätigkeiten zusagen.

Das interessiert mich	sehr	ziemlich	wenig	gar nicht
tanzen, singen, musizieren, schreiben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kontrollieren, vergleichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telefonieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erschaffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommunizieren, unterhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reparieren, (zusammen)bauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kalkulieren, berechnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich schätze es,

- wenn jeden Tag Neues auf mich zukommt.
- wenn ich genau weiß, was jeden Tag zu tun ist.

Ich eigne mich besser als

- Unterhalter.
- Zuhörer.

Ich bevorzuge eher Arbeiten, bei denen man

- in die Tiefe gehen muss.
- den Überblick bewahren muss.

Ich halte mich eher für

- praktisch.
- originell.

Auf einen geregelten beruflichen Tagesablauf lege ich

- keinen Wert.
- großen Wert.

Ich lese regelmäßig bestimmte Fachzeitschriften.

- stimmt
- stimmt nicht

Bitte entscheiden Sie, wie gerne Sie in folgenden Arten von Unternehmen arbeiten würden. Bedenken Sie, dass in jedem Umfeld verschiedenste Berufe und Tätigkeiten ausgeübt werden können.

Hier würde ich gerne arbeiten	sehr	ziemlich	wenig	gar nicht
Familienberatungsstelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktforschungsinstitut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotostudio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildungszentrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steuerberatungskanzlei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naturschutzpark	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bauunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presseagentur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich interessiere mich für die ökologischen Probleme unserer Zeit.

- stimmt
- stimmt nicht

Ich achte eher auf

- den Gesamteindruck.
- Einzelheiten.

In meinem Beruf würde ich lieber

- bestehende Systeme und Lösungen anwenden oder umsetzen.
- neue Wege oder Lösungen generieren.

Ich lege mehr Wert auf einen Job,

- der mich persönlich weiter bringt.
- der mich beruflich weiter bringt.

Andere Menschen bezeichnen mich als

- abenteuerlustig.
- sicherheitsbedürftig.

Es ist mir wichtiger, über

- Überblickswissen zu verfügen.
- Detailwissen zu verfügen.

Lieber

- gehe ich mit einem/r guten Freund/in essen.
- lerne ich auf einem Fest neue Menschen kennen.

Es ist mir wichtiger, durch meinen Beruf

- hohes Ansehen und Anerkennung zu genießen.
- persönliche Interessen zu pflegen.

Ich habe die Fragen ehrlich beantwortet.

- stimmt
- stimmt nicht

Ich habe manche Fragen nicht ganz genau verstanden.

- stimmt
- stimmt nicht

GESCHLECHT

- weiblich
- männlich

ALTER

- jünger als 15 Jahre
- 15 - 19 Jahre
- 20 - 24 Jahre
- 25 - 29 Jahre
- 30 - 39 Jahre
- 40 - 50 Jahre
- älter als 50 Jahre

HÖCHSTE ABGESCHLOSSENE AUSBILDUNG

- Volksschule
- Hauptschule, AHS Unterstufe
- Polytechnische Schule
- Lehre/ Berufsschule
- Fachschule
- Meisterprüfung
- Matura AHS
- Matura BHS
- Kolleg, Akademie

Sie haben nun alle Fragen beantwortet, vielen Dank!

Wählen Sie ein oder mehrere Ausbildungsebenen, um die Anzahl der vorgeschlagenen Berufe einzuschränken. Ihre nun getroffene Auswahl können Sie später auch wieder verändern.

- Hilfsberufe (keine Ausbildung erforderlich, allenfalls Einschulung)
- Hilfsberufe mit Zusatzqualifikationen (bestimmte Lehrgänge, Kurse etc. erforderlich)
- Berufe mit Lehre / Fachschule / BMS
- Berufe mit Matura / Abitur (AHS, BHS, Kolleg) oder Akademie
- Akademische Berufe (Universität, Fachhochschule)
- Alle auswählen

3.5 Auswertung

1) Anleitung

-

Berufsvorschläge

Sie erhalten eine **Liste passender Berufsvorschläge** aus über 700 gespeicherten Berufsbildern, sortiert nach dem Prozentsatz der Übereinstimmung mit Ihrem persönlichen Profil.

Für jeden Beruf ist ein Ausbildungsniveau angegeben:

- 1 = Hilfsberufe (keine Ausbildung erforderlich, allenfalls Einschulung)
- 2 = Hilfsberufe mit Zusatzqualifikationen (bestimmte Lehrgänge, Kurse etc. erforderlich)
- 3 = Berufe mit Lehre / Fachschule / BMS
- 4 = Berufe mit Matura / Abitur (AHS, BHS, Kolleg) oder Akademie
- 5 = Akademische Berufe (Universität, Fachhochschule)

Sie können diese Berufsliste über die Symbole in der Überschriftzeile zur späteren Verwendung speichern oder drucken.

Mit einem Klick auf die Berufsbezeichnung gelangen Sie zu Berufsllexikon, wo Sie mehr über dieses Berufsbild erfahren wie z.B. Haupttätigkeiten, geforderte Qualifikation oder Ausbildungswege.

Für jeden Beruf gibt es ein Anforderungsprofil, das mittels Klick auf das Symbol ersichtlich ist. Hier können Sie dieses Berufsprofil im Vergleich mit Ihrem individuellen Profil sehen. Auch diese Seite kann gedruckt und gespeichert werden.

Persönliches Ergebnis

Hier finden Sie eine **Textauswertung und Beschreibung Ihrer Person** basierend auf Ihren Antworten im Fragebogen. Daraus wird Ihr persönliches Profil erstellt (siehe Berufsliste > Profilvergleich), welches mit den Anforderungsprofilen verschiedener Berufsbilder verglichen wird. Diese Auswertung kann über die Icons in der Überschriftzeile gedruckt und gespeichert werden.

Ergebnisse filtern

Machen Sie zusätzliche Angaben, um die **Berufsvorschläge nach bestimmten Kriterien** (wie z.B. Ausbildungsniveau, bestimmte Fähigkeiten oder Wünsche bezüglich des Arbeitsplatzes) weiter **einzuschränken**.

Mit jeder weiteren Einschränkung wird die Anzahl der nun übrig gebliebenen Berufe angezeigt. Sie können vor- und zurückblättern und die vorgenommenen Einstellungen wieder ändern oder auch die Einschränkung jederzeit unterbrechen und mittels Klick auf "Treffer: xxx Berufe" zur gefilterten Liste gelangen.

Um wieder zurück zur ungefilterten Berufsliste zu kommen, wählen Sie den Menüpunkt "Berufsliste" links in der Navigationsleiste.

Wunschberuf

Sie können die vollständige Berufsbezeichnung oder auch nur Teile davon in das Suchfeld eingeben (z.B. „Med“ bringt alle Berufe mit „Medizin, Medien etc.“ im Namen) und erhalten eine Auswahl jener Berufe, auf welche Ihre Suchanfrage passt. Wählen Sie Ihren Wunschberuf aus der Liste aus und klicken Sie auf den Button „Profilvergleich“, um zu **sehen wie gut dieses Berufsbild zu Ihnen passt**.

2) Berufsvorschläge

Berufsvorschläge ⓘ				
Berufsbezeichnung	Ausbildung	Profil	Ranking ▼	Trends
GartenbautechnikerIn	4	✓	98 %	
GlasmacherIn	3	✓	95 %	
LedertechnikerIn	3	✓	93 %	
UmwelttechnikerIn	4	✓	93 %	
UmwelttechnikerIn	5	✓	93 %	
MedizintechnikerIn	4	✓	92 %	
Weinbau- und KellereifacharbeiterIn	3	✓	92 %	
KarosseriebautechnikerIn	3	✓	92 %	
Biotechnolog(e)in	5	✓	91 %	
Biotechnolog(e)in	4	✓	91 %	
Treffer: 382 Berufe				

3) Persönliches Ergebnis:

Individuelle Auswertung nach folgenden Kriterien:

- Persönlichkeit
 - Flexibilität
 - Allgemeinte Interessiertheit
 - Arbeitsstil
 - Informationsverarbeitung
 - Kontaktfreude
 - Arbeitstätigkeit
 - Wertorientierung

- Interesse für Branchen und Berufsbereiche
 - Wirtschaft und Finanzen
 - Industrie, Technik, Handwerk
 - Kunst und Kultur
 - Umweltbereich, Fauna, Flora
 - Soziales, Erziehung, Gesundheit
 - Politik und Öffentliches

- Interesse für Tätigkeiten und Arbeitsbereiche
 - Interaktion/Kommunikation
 - Administration/Organisation
 - Wissenschaft/Forschung
 - Entwicklung/Planung
 - Anwendung/Umsetzung

Bereich: Individuelle Kompetenzanalysen

4. Instrument: Kompetenzbilanz NRW**4.1 Beschreibung**

Wer sich beruflich, aber auch persönlich weiterentwickeln will, muss über seine Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen Bescheid wissen. Im beruflichen und privaten Werdegang erwerben Menschen formale und informale Kompetenzen. Die Kompetenzbilanz hilft, die in Beruf, Familie und Freizeit erworbenen Kompetenzen zu erfassen und zu dokumentieren. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (GIB), ohne Datum)

Entwickelt wurde die Kompetenzbilanz NRW vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, in Zusammenarbeit mit dem Landesinstitut für Qualifizierung. Ob eine Person ihren Beruf erfolgreich ausführen kann und auch Spass an ihrer Tätigkeit hat, hängt stark davon ab, wie sehr individuelle Fähigkeiten in die Tätigkeit eingebracht werden können. Die Kompetenzbilanz liefert ein genaues Bild über die individuellen Stärken und Schwächen und zeigt auf, welche Aspekte einem Teilnehmer bzw. einer Teilnehmerin besonders wichtig sind. (Weiterbildungsinitiative NRW, ohne Datum).

4.2 Konzept und Aufbau

Die Kompetenzbilanz wurde in den Jahren 2000 bis 2005 entwickelt. Dabei standen insbesondere drei Ziele im Fokus:

- 1) Sensibilisieren der Teilnehmenden für die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen
- 2) Die Teilnehmenden sollen mehr über ihre Stärken erfahren und diese als Schlüsselkompetenzen identifizieren lernen
- 3) Lernen, über eigene Fähigkeiten und Vorstellungen zu sprechen

Im Gegensatz zu anderen Karrieretools resultieren aus der Kompetenzbilanz kein umfassendes Profil oder persönliche Handlungsempfehlungen. Das Instrument dient hingegen dazu, Kompetenzen sichtbar und „artikulationsfähig“ zu machen. Damit bildet die Kompetenzbilanz eine ideale Grundlage für ein anschliessendes Beratungsgespräch zwischen einem Klienten bzw. einer Klientin und einer Fachperson (z.B. Karriereberatung). (Landesinstitut für Qualifizierung & Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW, 2003)

Das Tool gliedert sich in fünf Teile und enthält einen Kurzcheck, Schlüsselkompetenzen, eine Lerntypenbestimmung, eine Bilanz sowie einen Aktionsplan:

1) Kurzcheck

Der Kurzcheck gibt einen kurzen Überblick über persönliche Vorlieben und das individuelle Verhalten. Dabei ist auf einer fünfstufigen Skala jeweils die Aussage anzukreuzen, die am ehesten auf sich selbst zutrifft.

Beispiel:

Ich arbeite lieber allein. Ich arbeite lieber mit anderen.

2) Schlüsselkompetenzen

Als Schlüsselkompetenzen bezeichnen die Autoren der Kompetenzbilanz „Fähigkeiten, die über fachliche Fähigkeiten und Kenntnisse hinaus gehen sowie Stärken, die in der Regel nicht im Zeugnis stehen.“ Dabei werden folgende Schlüsselkompetenzen gebildet:

- Flexibilität
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Führungsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit

Im Analyseinstrument wird jede Schlüsselkompetenz mit 10 kurzen Fragen analysiert. Die jeweiligen Ausprägungen werden von der teilnehmenden Person auf einer vierstufigen Skala bewertet. Jeder Aspekt erhält zusätzlich auf einer Checkliste die Beurteilung nach der Wichtigkeit. Wenn eine Ausprägung mit „kann ich nicht“ beurteilt wird, jedoch ebenfalls die Bewertung „ist mir wichtig“ enthält, sollte ein Aspekt genauer hinterfragt und beleuchtet

werden. Umgekehrt sollte in eine Stärke investiert werden, die mit „kann ich sehr gut“ und „ist mir wichtig“ beurteilt wurde.

Beispiel: für die Schlüsselkompetenz Flexibilität

	Kann ich sehr gut	Kann ich gut	Kann ich nicht gut	Kann ich nicht	Ist mir wichtig
Veränderungen anstreben und planen	X				X
Mehrere Dinge gleichzeitig erledigen				X	X

Tab. 2: Beispiel für die Kurzfragen in der Kompetenzbilanz (Teil 2: Schlüsselkompetenzen)

Quelle: Landesinstitut für Qualifizierung & Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW, 2003

3) Lerntypenbestimmung

Anhand der Lerntypenbestimmung soll eruiert werden, welche Lernmethode für die Person am besten geeignet ist, um neue Dinge zu erlernen. Personen, die über ihren Lerntyp Bescheid wissen, haben weniger Mühe, Neues zu erlernen, sie sind effektiver und haben mehr Freude am Lernen. Jeder Mensch dürfte im Laufe seines Lebens bereits geeignetere oder weniger geeignete Lernmethoden für sich selbst entdeckt haben. Anhand der Kompetenzbilanz wird dieser Aspekt in Erinnerung gerufen.

4) Bilanz

Die Bilanz soll mithilfe von Selbstaufzeichnungen zu vier Kernfragen bzw. -aussagen aufzeigen, wo ein Kandidat bzw. eine Kandidatin steht und in welchem Bereich er bzw. sie mit der Selbstveränderung bzw. -entwicklung ansetzen sollte. Dazu hat ein Proband bzw. eine Probandin die folgenden Aussagen zu ergänzen:

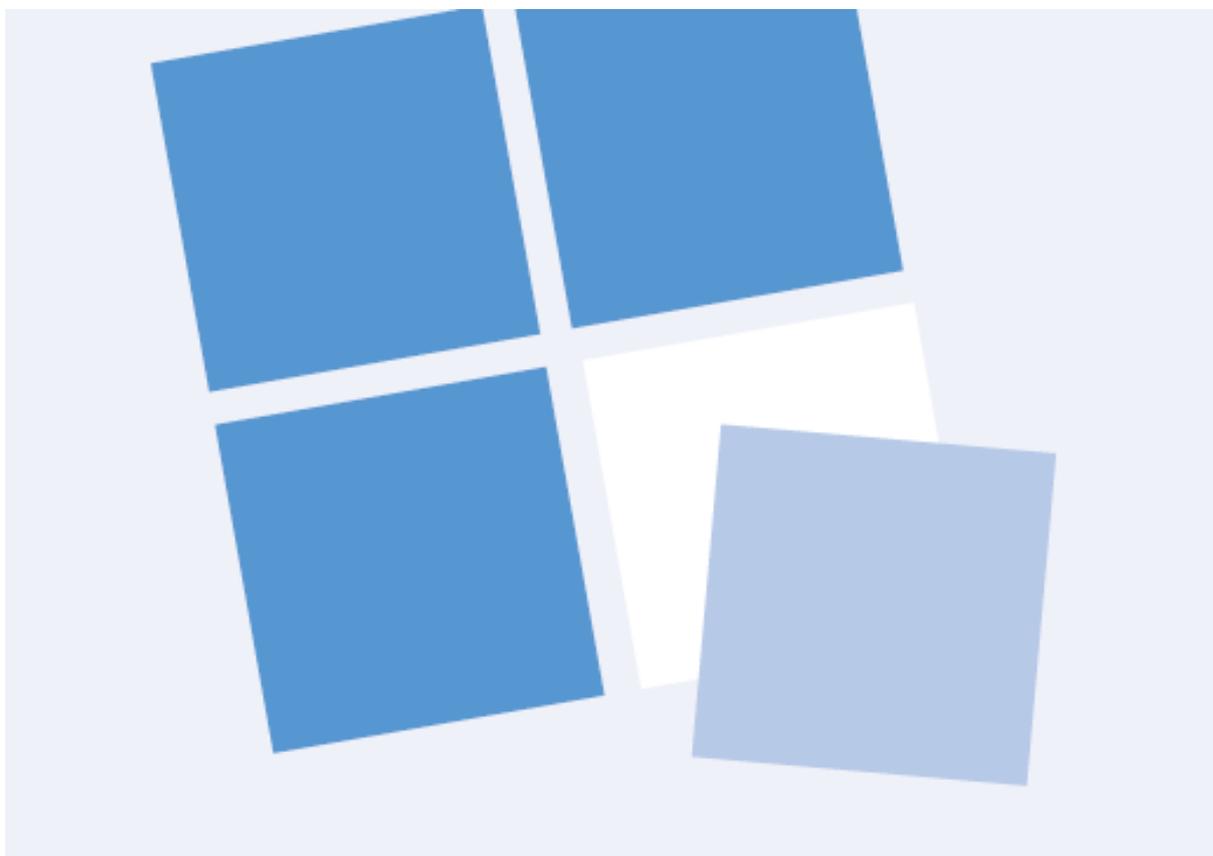
- 1) Ich bin mit meinen Kompetenzen zufrieden! Es gibt trotzdem einiges, was ich schon immer wissen, lernen und machen wollte, z.B.: :::
- 2) Ich habe das Gefühl, dass mir an einigen Stellen mehr Wissen und Können helfen würde. Es gibt ein paar Lücken, die ich schliessen muss, z.B.: :::
- 3) Ich habe vieles entdeckt, was mir wichtig ist, was ich aber nicht kann. Es gibt einige Dinge, die ich unbedingt anpacken muss, z.B.: ...
- 4) Ich bin mit meinen Fähigkeiten im Moment zufrieden, weiss aber nicht, ob sie in zehn Jahren auch noch gut ausreichen. Über einiges sollte ich nachdenken, z.B.: ...

5) Aktionsplan

In einem letzten Schritt geht es in der Kompetenzbilanz NRW darum, Ziele und Prioritäten zu definieren. Für ein konkretes Ziel, das einem Kandidaten bzw. einer Kandidatin besonders wichtig ist, sind konkrete Aspekte auf dem Weg zur Umsetzung zu definieren (z.B. Schwierigkeiten, die auftreten könnten, benötigte Zeit, Kontrollen, usw.). Ziel dieses Erhebungsteiles ist es gemäss den Autoren, dass „die Probanden ihre Entwicklung selbst in die Hand nehmen“. (Landesinstitut für Qualifizierung & Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW, 2003)

4.3 Das Evaluationstool

Im Folgenden wird die Kompetenzbilanz NRW (2003) dargestellt:



Kompetenzbilanz NRW. Stärken kennen – Stärken nutzen



Nutzen Sie Ihre Stärken!?

Ob Sie gut sind in Ihrem Beruf und Spaß haben an Ihrer Arbeit hängt ganz entscheidend davon ab, wie viele Ihrer Fähigkeiten Sie dort einbringen können, wie selbstständig Sie arbeiten können und wie sicher Sie in dem sind, was Sie machen.

Dafür ist es wichtig, ein genaues Bild von sich selbst zu haben - von den persönliche Stärken und Schwächen. Darum sollten Sie auf die Frage nach Ihren Fähigkeiten problemlos antworten können - darauf was Sie können, was Sie leisten und ganz wichtig: was Sie wollen.

Mit der Kompetenzbilanz NRW laden wir Sie ein, Ihre persönliche Antwort auf diese Fragen zu finden und über sich selbst nachzudenken.

TIPP

Notieren Sie Ihre Gedanken, denn Gedanken sind flüchtig. Ihre Notizen helfen Ihnen, später zu prüfen, wo Sie stehen.

Die Kompetenzbilanz gibt Ihnen die Gelegenheit etwas über Ihre Stärken heraus zu finden. Sie werden feststellen, dass einige der Fragen ähnlich klingen. Wenn Ihre Antworten immer gleich ausfallen, haben Sie eine Ihrer wirklichen Stärken gefunden – oder eine echte Schwäche. Haben Sie jedoch den Eindruck, dass Ihre Antworten immer wieder anders sind, sollten Sie überlegen, ob diese Fähigkeit für Sie wichtig ist oder wie sehr diese Stärke von Ihrer Umgebung abhängig ist.

Mit Hilfe von Checklisten wollen wir Sie darin unterstützen, Ihre Stärken und Schwächen zu nutzen, um

Ihre persönlichen Ziele zu erreichen. Wir wollen Sie em untern, Ihre Fähigkeiten für sich einzusetzen und sie weiter zu entwickeln. Dafür finden Sie einige Anregungen. Ein umfassendes Profil oder persönliche Handlungsempfehlungen werden Sie jedoch vergeblich suchen.

Finden Sie heraus, was Sie einzigartig macht und von anderen Menschen unterscheidet: Überlegen Sie, in welche Ihrer Stärken Sie investieren wollen, an welchen Schwächen Sie arbeiten wollen und welches Ziel Sie erreichen wollen.

**Sie haben viele Stärken,
die für Ihren Beruf wichtig sind:**

Nutzen Sie Ihre Stärken?

**Lernen Sie Ihre Stärken kennen
und nutzen Sie sie!**

*„Wenn du immer tust,
was du schon immer getan hast,
wirst du immer bekommen,
was du schon immer bekommen hast.“*

Henry Ford



Kennen Sie Ihre Stärken?!

Mehr und mehr sind Sie bei Ihrer Arbeit mit all Ihren Fähigkeiten, Ihrem Wissen und Können gefordert. Die Frage, ob Sie sich in ein Team einordnen können, ob Sie bereit und in der Lage sind selbstständig zu arbeiten, ob Sie flexibel und verantwortungsvoll sind, entscheidet immer häufiger über Ihren beruflichen Erfolg. Diese sozialen und kommunikativen Fähigkeiten sind in einer sich schnell verändernden Umwelt ein Schlüssel dazu, Ihr berufliches und privates Leben zu meistern. Einige dieser Schlüsselkompetenzen sind hier aufgeführt:

Schlüsselkompetenzen sind...

... Fähigkeiten, die über fachliche Fähigkeiten und Kenntnisse hinaus gehen.

... Stärken, die in der Regel nicht im Zeugnis stehen.

- Flexibilität
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Führungsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit

Ziel der Checklisten ist es, einen besseren Überblick über Ihre persönlichen Stärken zu bekommen und die eigenen Fähigkeiten so formulieren zu können, dass andere erfahren, was Sie alles können und wie gut Sie sind.

Wie Sie sich selbst und Ihre Stärken einschätzen ist alleine Ihre Angelegenheit. Antworten Sie ehrlich, um ein möglichst realistisches Bild von sich selbst zu bekommen. Am Ende entscheiden Sie, ob und vor allem mit wem Sie darüber sprechen wollen. Sie legen fest, ob Sie etwas verändern wollen, ob Sie dazu Beratung und Unterstützung brauchen oder so weitermachen wie bisher – weil Sie Ihre Stärken schon kennen und nutzen.

Hinweis

Sie können die Musterfragen der Kompetenzbilanz nutzen, um Ihre Stärken selbst auf verschiedene Weise zu beschreiben.

Beispiel:

„Flexibilität“ heißt auch „ich kann mich schnell auf neue Aufgaben einstellen“...

Wenn Sie in einem Mitarbeitergespräch oder einer Bewerbung Ihre Stärken nennen sollen, sehen Sie sich die Checklisten noch einmal an.

Kurzcheck

Wie gehen Sie an eine Aufgabe heran? Wie erledigen Sie einen Job? Was ist für Ihr Verhalten typisch? Wie verhalten Sie sich am Arbeitsplatz und wie in Ihrer Freizeit?

Dieser Kurzcheck soll Ihnen einen schnellen Überblick über Ihre persönlichen Vorlieben und Ihr Verhalten geben. Kreuzen Sie an, welche der Aussagen eher auf Sie zutreffen.

Ich arbeite lieber allein.		Ich arbeite lieber mit anderen.
Ich stelle mir lieber selbst meine Aufgaben.		Ich lasse mir lieber klare Vorgaben geben.
Ich kann mich schnell auf neue Aufgaben einstellen.		Ich habe eher Schwierigkeiten mich auf neue Aufgaben einzulassen.
Ich verlasse mich lieber auf mich selbst.		Ich verlasse mich eher auf andere.
Ich entscheide mich eher schnell.		Ich brauche eher Zeit, um mich zu entscheiden.
Ich gehe schnell auf andere zu.		Ich bin eher zurückhaltend.
Ich setze mich lieber durch.		Ich schließe lieber Kompromisse.
Ich lasse mich nicht abbringen, wenn ich von etwas überzeugt bin.		Ich nehme Ratschläge an und lasse mich leicht von andern überzeugen.
Ich gehe eher schnell ein Risiko ein.		Ich vermeide eher jedes Risiko.
Ich reagiere auf Druck eher nervös.		Ich bin nicht aus der Ruhe zu bringen.
Ich lasse mich eher leicht ablenken.		Ich lass mich eher durch nichts ablenken.

// Der Unterschied zwischen einem Traum und einem Ziel ist die Tat! //

Neugierig geworden?

Nutzen Sie die Checklisten auf den folgenden Seiten.

Testen Sie sich.

Viel Spaß!

Was jetzt kommt:

Jede Schlüsselkompetenz wird mit zehn kurzen Fragen beschrieben. Kreuzen Sie an wie Sie sich selbst einschätzen. Dafür haben Sie die Wahl zwischen den Kategorien von „kann ich sehr gut“ bis „kann ich nicht“ bzw. „brauche ich nicht“.

Jede Checkliste hat zusätzlich eine Spalte „ist mir wichtig“. Diese Spalte sollte bei jeder Frage mit angekreuzt werden:

- Wenn Sie etwas „nicht gut“ können, es Ihnen aber „wichtig ist“, sollten Sie überlegen, was zu tun ist.
- Wenn Sie etwas „sehr gut können“, werden Sie feststellen, dass es Ihnen in der Regel auch wichtig ist. Investieren Sie in diese Stärke!

Tip

Oft machen die Einschätzungen anderer Menschen, eigene Stärken erst bewusst.

Was Sie danach machen können:

Vielleicht ist es für Sie hilfreich, wenn Sie einzelne Fragen mit jemandem besprechen, den Sie kennen und dem Sie vertrauen. Oder Sie wissen von jemandem, der sich mit dem selben Thema beschäftigt. Nutzen Sie ein Gespräch. Sie können sich gegenseitig auf Ihre Stärken hinweisen oder gemeinsam welche finden. Wenn Sie wollen, dass Ihnen ein anderer sagt, wo Ihre Stärken liegen, geben Sie ihm oder ihr einen unausgefüllten Fragebogen. Bitten Sie diese Person um eine Einschätzung Ihrer Stärken und Fähigkeiten. Beim Vergleich Ihrer Antworten mit denen des oder der anderen entdecken Sie möglicherweise Dinge, die Sie so nicht gesehen haben und die Sie überraschen.

Zur Auswertung einer Checkliste:

1. Dazu können Sie ein einfaches Verfahren wählen.

Jede Checkliste ist so aufgebaut, dass links die Tendenz „Stärke“ und rechts die Tendenz „Schwachpunkt“ vorherrscht. Befinden sich mehr als 6 Kreuze in den beiden linken Spalten, haben Sie Ihre „Stärken“ gefunden. Sind weniger als 4 Kreuze in den beiden linken Spalten, sollten Sie überlegen, ob Sie an dieser Fähigkeit arbeiten wollen.

2. Etwas präziser wird die Auswertung:

Wenn Sie den Spalten „kann ich sehr gut“ bis „kann ich nicht“ die folgenden Werte zuordnen:

kann ich sehr gut	=	4
kann ich gut	=	3
kann ich nicht gut	=	2
kann ich nicht	=	1

Addieren Sie Ihre Punkte der einzelnen Checklisten:

- 34-40: *sehr ausgeprägte Stärke (echt stark!)*
 28-33: *gut ausgeprägte Stärke (Kompliment!)*
 22-27: *Stärke (solide Basis!)*
 15-21: *ausbaufähige Stärke (weitermachen!)*
 0-15: *ausbauwürdige Stärke (tun Sie etwas!)*

„Für Können gibt es nur einen Beweis, Tun!“

„Wie flexibel sind Sie?“

Wie reagieren Sie auf plötzlich veränderte Situationen? Wie offen sind Sie gegenüber neuen Dingen? Wie schnell können Sie Entscheidungen treffen und wie gut Pläne ändern? Wie schnell können Sie sich auf andere Menschen einstellen?



Flexibilität

	Kann ich sehr gut	Kann ich gut	Kann ich nicht gut	Kann ich nicht	Ist mir wichtig
Sehen, dass Veränderungen nötig sind					
Mich umstellen und umdenken					
Veränderungen anstreben und planen					
Dinge machen, für die ich nicht zuständig bin					
Mich auf neue Aufgaben einstellen					
Ziele an neue Situationen anpassen					
Mehrere Dinge gleichzeitig erledigen					
Mich auf neue Aufgaben freuen					
Veränderungen auch als Chance sehen					
Etwas schnell verstehen					



Christian P.,
59 Jahre, Köln

„Ich kann mich schnell auf Menschen einstellen“

Gelernter Mechaniker bei einem Hersteller für Waagen

„Ich bin stolz darauf, dass ich von der Produktion bis in den Vertrieb aufgestiegen bin. Erst als Handelsvertreter konnte ich endlich das machen, was ich richtig gut kann. Vorher hatte ich vor allem als Betriebsrat Gelegenheit beruflich mit Menschen in Kontakt zu kommen. Mein Chef hat gesagt: „wer so überzeugend auftritt wie Sie, muss die Firma draußen vertreten“.“

„Wie gut können Sie mit anderen Menschen umgehen und kommunizieren?“

Wie gehen Sie mit Menschen um, die andere Erfahrungen gemacht haben als Sie? Wie teilen Sie Ihre Meinung mit? Wie setzen Sie einem Gespräch ein Ende und bleiben trotzdem freundlich dabei? Wie klar und deutlich formulieren Sie Ihre Anliegen?

Kommunikationsfähigkeit

	Kann ich sehr gut	Kann ich gut	Kann ich nicht gut	Kann ich nicht	Ist mir wichtig
Auf andere Leute zugehen und mit ihnen ins Gespräch kommen					
Mich in andere hinein versetzen					
Komplizierte Dinge klar darstellen					
Anderen aufmerksam zuhören					
Meine Meinung vertreten					
Mein Verhalten begründen					
Auf Argumente eingehen					
Unterschiedliche Meinungen zulassen					
Meine Gefühle mitteilen					
Mich nicht hinter anderen verstecken					



Klaus H.,
41 Jahre, Aachen

„klare Aussagen treffen und erklären, was wie gemacht werden muss kann ich gut“

Computerspezialist in einem kleinen Unternehmen

„Meine Aufgabe in der Firma ist es, Computer für die speziellen Wünsche unserer Kunden einzurichten. Dazu sind wir ein Team von vier Fachleuten und drei Hilfskräften. Ich bin verantwortlich für die Planung und teile die Aufgaben zu. Das erinnert mich oft an meine Rudermannschaft, dort gebe ich auch den Ton an.“

„Wie gut sind Sie im Team?“

Wie reibungslos können Sie in einem Team arbeiten? Wie erfolgreich setzen Sie gemeinsam Pläne um? Wissen Sie, wofür Sie zuständig sind in einer Gruppe und was Ihre Rolle ist? Wissen Sie, was Ihnen die Zusammenarbeit bringt? Was heißt es, mit Ihnen zusammen zu arbeiten? Können Sie gemeinsame Spielregeln aufstellen?

Teamfähigkeit

	Kann ich sehr gut	Kann ich gut	Kann ich nicht gut	Kann ich nicht	Ist mir wichtig
Meine Unterstützung anbieten					
Hilfe von anderen annehmen					
Zuhören					
Ohne Vorurteil mit anderen umgehen					
Zwischen anderen vermitteln					
Mit anderen planen und Abmachungen treffen					
Kompromisse schließen					
Auf andere zugehen					
Verantwortung übernehmen					
Den Gedanken der anderen folgen und Ihnen meine Gedanken mitteilen					



Dirk S.,
24 Jahre, Gütersloh

„Ich arbeite gerne mit anderen zusammen“

Jungkoch in einer Kurklinik

„Ich koche gerne und mache irische Musik in einer Band. Als ich mich damals in der Klinik beworben habe, wollte man mich sofort einstellen, auch wegen meiner Hobbys. Heute ist Kochen mein Job und alle vierzehn Tage trete ich mit meiner Band in der Klinik auf.“

„Wie gehen Sie mit Konflikten und Kritik um?“

Wie gut können Sie sich etwas sagen lassen? Wie schnell erkennen Sie Probleme und stellen Sie sich einem Konflikt? Wie sehr sind Sie bereit über sich selbst und Ihr Verhalten nachzudenken? Wie gut können Sie aus Konflikten Energie ziehen und sie als Hinweis dafür nutzen, dass etwas anders werden muss?

Kritikfähigkeit

	Kann ich sehr gut	Kann ich gut	Kann ich nicht gut	Kann ich nicht	Ist mir wichtig
Kompromisse schließen					
Entscheidungen akzeptieren					
Nein sagen oder etwas ablehnen					
Streit schlichten					
Meinen Standpunkt verteidigen					
Heikle Themen ansprechen					
Probleme erkennen und mich ihnen stellen					
Kritik so ausdrücken, dass sie nicht verletzt					
Verstehen, dass andere Menschen anders denken als ich					
Fehler zugeben und daraus lernen					



Stephanie F.,
48 Jahre, Solingen

„heikle Themen ansprechen
und mich Problemen stellen
kann ich gut“

Büroangestellte in einem Handwerksbetrieb

„Ich habe sechs Geschwister. Mein jüngerster Bruder ist behindert. Als Kind habe ich mich viel um ihn gekümmert. Mein Familie hat mich sehr geprägt“.

„Wie gut können Sie Menschen anleiten?“

Wie gehen Sie mit anderen Menschen um? Wie kooperativ und wie konsequent sind Sie im Umgang mit Ihnen? Sind Ihre Entscheidungen nachvollziehbar? Unterstützen Sie andere darin, Verantwortung zu übernehmen? Vertrauen Sie anderen und trauen Sie ihnen etwas zu?

Führungsfähigkeit

	Kann ich sehr gut	Kann ich gut	Kann ich nicht gut	Kann ich nicht	Ist mir wichtig
Mich durchsetzen					
Andere für eine Aufgabe begeistern					
Prüfen, ob andere Unterstützung brauchen					
Eine Entscheidung treffen und wissen, welche Folgen das hat					
Den Überblick behalten					
Eingreifen, wenn es Streit gibt und eine Lösung finden					
Mit anderen streiten, damit ein Ziel erreicht wird					
Die Verantwortung übernehmen, wenn etwas schief geht					
Fähigkeiten anderer erkennen und entsprechende Aufgaben verteilen					
Eine aussichtslose Aufgabe abbrechen					



Gabriele A.,
53 Jahre, Wesel

„die Übersicht haben und andere bei der Stange halten kann ich gut“

Ehefrau eines Binnenschiffers

„Meine tägliche Aufgabe als Hausfrau und Ehefrau ist es, unser Familienleben und die Arbeit auf dem Schiff zu organisieren. Das ist manchmal schwierig, weil oft Unvorhergesehenes passiert. Aber inzwischen kenne ich die Menschen mit denen wir zusammen arbeiten und weiß auf wen ich mich verlassen kann“.

„Wie gut sind Sie darin, etwas zu organisieren?“

Wie viele Dinge können Sie gleichzeitig erledigen? Wie viel Zeit verwenden Sie darauf etwas zu suchen, was Sie nicht wieder finden? Machen Sie das Wichtigste zuerst? Haben Sie ein festes Konzept für Ihren Tagesablauf? Wissen Sie, wo Sie noch Zeit sparen können?

Organisationsfähigkeit

	Kann ich sehr gut	Kann ich gut	Kann ich nicht gut	Kann ich nicht	Ist mir wichtig
Unterschiedliche Aufträge koordinieren					
Zeitpläne aufstellen					
Aufgaben absprechen und verteilen					
Zeit einsparen					
Termine setzen					
Ziele im Auge behalten					
Prioritäten setzen					
Beurteilen, ob ich erfolgreich war					
Improvvisieren					
Prüfen, was ich beim nächsten Mal anders machen würde					



Aishe E.,
36 Jahre, Waffenscheid

„Ich kann mehrere Kundinnen gleichzeitig beraten“

Einzelhandelsverkäuferin in der Stoffabteilung eines Warenhauses

„Als junge Frau habe ich Handarbeiten und Nähen gelernt. Das ist in türkischen Familien ganz normal. Ich kann in meinem Job jetzt das machen, was ich von meiner Mutter gelernt habe. Dass ich türkisch sprechen kann, hilft mir oft im Umgang mit den Kundinnen“.

„Wie gut können Sie sich selbst motivieren?“

Wer sagt Ihnen, was Sie tun und lassen sollen?
Können Sie sich selbst Ziele stecken? Fühlen Sie sich tatkräftig und haben Sie Spaß an Ihren Aufgaben? Wie viel trauen andere Ihnen zu? Fällt es Ihnen leicht sich für etwas zu begeistern? Können Sie über längere Zeit effektiv an einer Sache arbeiten und sich darin vertiefen?

Motivationsfähigkeit

	Kann ich sehr gut	Kann ich gut	Kann ich nicht gut	Kann ich nicht	Ist mir wichtig
Mich spontan und selbstständig entscheiden					
Neues lernen ohne Anstöße von außen					
Mich für etwas besonders interessieren					
Mich nicht entmutigen lassen					
Etwas zügig erledigen					
Aufgaben auch gegen Widerstände erledigen					
Mich nicht ablenken lassen					
Akzeptieren, dass bestimmte Aufgaben sein müssen					
Mich auf eine Aufgabe konzentrieren					
Mich an Situationen anpassen					



Kerstin P.,
39 Jahre, Coesfeld

„Schwierigkeiten direkt in Angriff nehmen, das kann ich richtig gut“

Geschäftsführerin eines mittelständischen Logistikunternehmens

„Meine Eltern sind beide berufstätig im eigenen Betrieb. Ich bin früh selbstständig gewesen und habe gelernt mich durchzubeißen. So schnell lasse ich mich nicht entmutigen. Ich glaube, das hilft mir heute meine Firma und meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut durchzubringen.“

Beispiele. Wo Sie überall Ihre Stärken beweisen!

Sie haben sich Gedanken gemacht, was Sie alles können. Bei einer solchen Bilanz fällt uns oft zunächst unsere Arbeit ein. Aber es gibt sehr viel mehr Gelegenheiten, bei denen Sie Ihre Fähigkeiten und Ihr Können

unter Beweis stellen oder gestellt haben. Darum finden Sie hier Beispiele, wo Sie in Ihrem Alltag Stärken entwickeln und einbringen. Nutzen Sie die freien Felder und schreiben Sie auf, was **Sie** leisten!



Freundeskreis

„Ich organisiere die jährliche Osterreise für unseren Freundeskreis“
(Organisationsfähigkeit)

Raum für Ihre Tätigkeiten



Wohnviertel

„Ich leite den Bürgerausschuss für die Verkehrsplanung“
(Führungsfähigkeit)

Raum für Ihre Tätigkeiten



Familie

„Ich erziehe meine Kinder alleine und bin voll berufstätig“
(Durchsetzungsfähigkeit)

Raum für Ihre Tätigkeiten



Beruf

„Ich betreue unsere Lehrlinge, besonders wenn sie Probleme mit irgendwas haben“
(Kommunikationsfähigkeit)

Raum für Ihre Tätigkeiten



Kirche

„Ich singe im Kirchenchor und kümmere mich um die Noten“
(Teamfähigkeit)

Raum für Ihre Tätigkeiten



Weiterbildung

„Ich lerne in meiner Freizeit noch Englisch für die Auslandsmontage“
(Flexibilität)

Raum für Ihre Tätigkeiten



Freizeit

„Ich sammle alte Landkarten und gehe damit oft auf Sammlerbörsen“
(Begeisterungsfähigkeit)

Raum für Ihre Tätigkeiten



Verein

„Ich trainiere zweimal die Woche die Fußballjugend“
(Motivationsfähigkeit)

Raum für Ihre Tätigkeiten



Bilanz. Stärken nutzen und in Fähigkeiten investieren

Wie können Sie nun das Ergebnis Ihrer Selbstbefragung nutzen, um weiter zu machen oder Neues anzufangen? Ziehen Sie Bilanz. Wo würden Sie sich heute selbst einordnen?

A) *Ich bin mit meinen Kompetenzen zufrieden! Es gibt trotzdem einiges, was ich schon immer wissen, lernen und machen wollte, z.B.:*

B) *Ich habe das Gefühl, dass mir an einigen Stellen mehr Wissen und Können helfen würde. Es gibt ein paar Lücken, die ich schließen muss, z.B.:*

C) *Ich habe vieles entdeckt, was mir wichtig ist, was ich aber nicht kann. Es gibt einige Dinge, die ich unbedingt anpacken muss, z.B.:*

D) *Ich bin mit meinen Fähigkeiten im Moment zufrieden, weiß aber nicht, ob sie in zehn Jahren auch noch gut ausreichen. Über Einiges sollte ich nachdenken, z.B.:*

HINWEIS

Beruf ist nur ein Teil Ihres Lebens! Denken Sie auch an Ihre anderen Lebensbereiche. Überlegen Sie, welche Konsequenz diese Bilanz künftig für Sie privat hat.

■ *Wie sieht ein idealer Tag für Sie aus: was werden Sie machen? wen werden Sie treffen? wie werden Sie sich fühlen? wie werden Sie wohnen? was werden Sie besitzen?*

Wie es weiter gehen kann:

Haben Sie festgestellt, dass es Dinge gibt, die Ihnen wichtig sind, die Sie aber nicht können? Für jede der genannten Fähigkeiten gibt es eine Fülle von Kursen, Literatur und Informationen. Dort können Sie sich Unterstützung holen.

Oder Sie suchen sich Ihren persönlichen Coach, ein Vorbild, einen Menschen aus Ihrem Freundes- oder Kollegenkreis. Jemanden, der oder die Sie dabei begleitet und unterstützt, Ihre persönlichen Pläne und Ziele umzusetzen.

Wenn Sie Ihre Stärken kennen! - Erinnern Sie sich daran, wenn...

- ... sie das nächste Mal mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten sprechen.
- ... sie Ihr nächstes Mitarbeitergespräch haben.
- ... Ihre Firma neue Aufgabenfelder erschließen will.
- ... in Ihrem Verein jemand für eine bestimmte Aufgabe gesucht wird.
- ... Ihr Freundes- und Bekanntenkreis Sie fordert.

Oder überlegen Sie für sich, ob Sie neue Aufgaben übernehmen wollen, sich weiter qualifizieren wollen oder ob Sie etwas in Ihrem Leben ändern wollen.

TIPP

- setzen Sie sich erreichbare Ziele
- schreiben Sie Ihre Ziele auf
- glauben Sie an sich und das, was Sie können
- jeder Mensch kann seine Potenziale ausschöpfen – Sie auch
- belohnen Sie sich, wenn Sie ein Ziel erreicht haben

Wie lernen Sie? – jeder lernt anders.

Jeder Mensch ist anders und hat seine eigene Methode zu lernen. Auch Sie haben Ihre eigene Art zu lernen und Dinge aufzunehmen. Wer mehr über seine Art zu lernen weiß und das bei Lernprozessen berücksichtigt, kann Informationen schneller und nachhaltiger aufnehmen, lernt effektiver und hat mehr Spaß daran Neues zu lernen. Achten Sie darauf, wenn Sie eine Weiterbildung für sich planen.

Am besten lerne ich:

	stimmt	stimmt nicht
alleine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mit anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durch Bilder und Tabellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn mir jemand etwas erklärt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich etwas aufschreibe oder aufzeichne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich das Prinzip verstanden habe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich alle Einzelheiten kenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich etwas selbst ausprobieren kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich zuhöre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich etwas lese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

// Es ist von großem Vorteil, die Fehler, aus denen man lernen kann, recht früh zu machen. //

Winston Churchill

Aktionsplan. Nehmen Sie Ihre Entwicklung selbst in die Hand.

Nutzen Sie Ihren Schwung und schreiben Sie sich Ihre Ziele jetzt auf:

Welche Ziele haben Sie? Notieren Sie sich Ihre wichtigsten und setzen Sie dann Prioritäten.

Meine Ziele:

1. _____
2. _____
3. _____

Entscheiden Sie sich für ein Ziel:

Das ist das Ziel:

Das ist zu tun:

Ich will das, weil:

Das passiert, wenn ich jetzt nichts mache:

Das wird schwierig:

Das brauche ich dazu:

Das muss ich vorher klären:

So viel Zeit/Geld kostet das:

Das muss vorher erledigt sein:

Anfangen werde ich am:

Fertig bin ich am:

Folgende Kontrollen gibt es:

Das ist meine Belohnung:

„Man muss es so einrichten,
dass einem das Ziel entgegenkommt.“

Theodor Fontane

Wer kann mich unterstützen? Suchen Sie bewußt Hilfe.

Ein Netzwerk zu bilden und zu nutzen ist eine gute Strategie, wenn Sie etwas ändern wollen. Das gilt besonders für berufliche Veränderungen. Das gilt aber auch für jedes andere Ziel, wenn Sie alleine nicht weiter kommen und Unterstützung gebrauchen könnten.

Notieren Sie, wer Sie wobel unterstützen kann:

Viel Spaß!

Tipp

Überlegen Sie, wen Sie fragen würden, um z.B. etwas über Ihre eigenen Stärken zu erfahren? Wen würden Sie um Unterstützung bitten oder um einen Rat? Haben Sie Kontakt zu jemandem, der Ihnen helfen kann, eine bestimmte Information zu bekommen? Wer hat ein ähnliches Ziel? Mit wem könnten Sie gemeinsam an Ihrem Ziel arbeiten?



Bereich: Arbeitsverhalten und -erleben

5. Instrument: Drei Säulen der Arbeitszufriedenheit
5.1 Beschreibung

Die drei Säulen der Arbeitszufriedenheit sind ein Instrument zur Erfassung der aktuellen Arbeitsbedingungen aus verschiedenen Blickwinkeln. Das Tool wurde im Jahr 2006 von der RZ-Laufbahnberatung entwickelt und wird seither erfolgreich in der Karriere- und Laufbahnberatung eingesetzt. Dabei liegt der Fokus auf drei zentralen Aspekten der beruflichen Tätigkeit: die Tätigkeit selbst, das Umfeld sowie die Sinnhaftigkeit. Damit ist das Instrument insbesondere für Personen geeignet, die ihre Arbeitszufriedenheit hinterfragen und optimieren wollen.

5.2 Anwendung und Durchführung

Die drei Säulen der Arbeitszufriedenheit werden am besten im Vorfeld an eine anschließende Karriere- bzw. Laufbahnberatung analysiert. Je nach Ergebnis können diverse Aspekte aus den Bereichen der Psychologie, Laufbahnberatung und Human Resources für eine Beratung angewandt und vertieft werden. Die drei zentralen Aspekte (Tätigkeit, Umfeld und Sinnhaftigkeit) werden jeweils auf einer Skala von 1-10 bewertet, je nachdem wie sehr ein Kandidat bzw. eine Kandidatin mit dem Kriterium zufrieden ist.

Beispiel:

Wie bewerten Sie Ihre Zufriedenheit Ihre Tätigkeiten betreffend?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Abb. 7: Beispiel für eine Skalierung aus den drei Säulen der Arbeitszufriedenheit

Quelle: RZ-Laufbahn

Analysiert werden anschliessend die grauen und weissen Felder. Im angeführten Beispiel wird einerseits darüber gesprochen, mit welchen Tätigkeiten eine Person zufrieden ist,

andererseits wird analysiert, welche Tätigkeiten bei der momentanen Arbeit fehlen und somit keine vollständige Zufriedenheit auslösen. Ebenfalls kann abgelesen werden, inwiefern eine berufliche Veränderung stattfinden sollte, je nachdem wie gross die weissen Bereiche in den drei analysierten Feldern ausfallen und was die Analyse daraus ergibt. (RZ-Laufbahn, 2006)

Auf den folgenden Seiten werden die drei Säulen der Arbeitszufriedenheit dargestellt.

Drei Säulen der Arbeitszufriedenheit

„Die Freiheit des Menschen liegt nicht darin, dass er tun kann, was er will, sondern dass er nicht tun muss, was er nicht will.“ (Jean-Jacques Rousseau)

Die Erwerbsarbeit hat drei wichtige Aspekte, die von allen Menschen in unterschiedlicher Stärke gewichtet werden: die Tätigkeiten, den beruflichen Sinngehalt und das Umfeld.

Tragen Sie im folgenden Ihre Zufriedenheit in einer Punkteskala von eins bis zehn ein.

Beispiel: Sie bewerten Ihre Zufriedenheit mit 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1. Die Tätigkeiten

Der erste und offensichtlichste Bereich, welcher überprüft werden sollte, sind die Tätigkeiten, welche die Stelle grundsätzlich umfasst. Die Tätigkeiten sind in Ausbildungsreglementen, in Berufsbeschreibungen und Pflichtenheften für einzelne Funktionen festgehalten. Tun Sie gern, was Sie täglich am Arbeitsplatz tun?

Tragen Sie im folgenden Ihre Zufriedenheit in der Punkteskala von eins bis zehn ein.

Wie bewerten Sie Ihre Zufriedenheit Ihre Tätigkeiten betreffend?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Welche Aspekte liegen im grauen Feld?

Welche Aspekte liegen im weissen Feld?

Was können Sie verbessern?

Wie gehen Sie vor?

2. Das Umfeld

Der zweite Faktor ist das Umfeld. Gefällt Ihnen Ihr Arbeitsplatz, fühlen Sie sich wohl im Team, stimmt die Firmenkultur mit Ihren Werten überein? Einige Menschen bleiben jahrelang in einer Firma, obwohl ihnen die Arbeit eigentlich gar nicht besonders gefällt, weil sie sich im Umfeld wohl fühlen. Andere wiederum schmeissen eine Arbeit, die ihnen eigentlich sehr gut gefällt hin, weil sie mit dem Umfeld nicht klarkommen. Dieser Aspekt ist beim Entscheid für einen Stellenwechsel oft sehr zentral.

Wie bewerten Sie Ihre Zufriedenheit Ihr Umfeld betreffend?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Welche Aspekte liegen im grauen Feld?

Welche Aspekte liegen im weissen Feld?

Was können Sie verbessern?

Wie gehen Sie vor?

3. Der Sinn

Die dritte betrifft den Sinngehalt einer Arbeit. Damit ist gemeint, was man mit seiner Arbeit erreichen will, zum Beispiel "Tieren helfen", "reich werden", "anderen etwas beibringen", "technische Probleme lösen" usw. Was macht Sinn für Sie? Versuchen Sie, Ihren beruflichen Sinngehalt in einem Satz zusammen zu fassen. Keine einfache Aufgabe - aber es lohnt sich. Wenn beispielsweise eine Verkäuferin den Sinn in ihrer Arbeit darin sieht, zufriedene Kunden zu haben, wird sie sich anders verhalten, als wenn sie überhaupt keinen anderen Sinn als die gefüllte Lohntüte am Monatsende erkennen kann. Inwieweit erfüllt Ihre Tätigkeit Ihre persönlichen Sinnfragen? Wie ist hier Ihr Punktestand?

Wie bewerten Sie Ihre Zufriedenheit Ihre Sinngehalt betreffend?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Welche Aspekte liegen im grauen Feld?

Welche Aspekte liegen im weissen Feld?

Was können Sie verbessern?

Wie gehen Sie vor?

Fassen Sie Ihren beruflichen Sinngehalt in einem Satz zusammen:

Kategorie 3: Ausblick in die Zukunft

Bereich: Profilentwicklung

6. Instrument: GEVA-Institut „Neue Chancen“ – Test zur beruflichen Umorientierung

6.1 Beschreibung

Vorgezeichnete Berufswege und einen Arbeitsplatz auf Lebenszeit entsprechen immer weniger der beruflichen Realität. Die Arbeitswelt verändert sich laufend und stellt daher kontinuierlich neue Anforderungen an die Arbeitskräfte. Flexibilität und eine ständige Weiterentwicklung sind erforderlich und wichtiger denn je. Damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer diesen Anforderungen gerecht werden können, müssen sie ihre Stärken kennen und über daraus resultierende Perspektiven Bescheid wissen. (Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation, 2010)

„Neue Chancen“ ist ein Test, der diesen Anforderungen nachkommt und eine berufliche Umorientierung analysiert. Er wurde von den Psychologen des Geva-Instituts, der Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation, entwickelt.

6.2 Konzept und Aufbau

Ähnlich wie die Kompetenzbilanz NRW (siehe oben), setzt auch der „Neue Chancen“-Test auf sogenannte Schlüsselqualifikationen. Anhand einer Analyse der vorhandenen beruflichen Interessen und Qualifikationen wird die besondere Eignung für gewisse Berufsfelder analysiert. Die aktuelle berufliche Situation wird dabei absichtlich ausser Acht gelassen, damit der Blick für mögliche Alternativen geöffnet bleibt. Der Geva-Test besteht aus vier Hauptteilen:

1) Beurteilung der Arbeitszufriedenheit

In diesem Teil haben die Kandidaten bzw. Kandidatinnen 35 Fragen zu beantworten. Dabei geht es vor allem um die Analyse, ob die Unzufriedenheit einer Person mit der derzeitigen Arbeitssituation eher mit dem Arbeitsumfeld zusammenhängt, in dem sie sich befindet, oder ob dafür eher die Arbeitsinhalte verantwortlich sind. Das Geva-Institut geht nach Analyse der bisher gewonnenen Testresultate in 94% der Fälle davon aus, dass die Teilnehmenden

grundsätzlich etwas an ihrer beruflichen Situation verändern wollen, da sie ein gewisses Mass an Arbeitsunzufriedenheit verspüren.

2) Beurteilung der Berufsinteressen

In diesem Bereich geht es um grundsätzliche Begabungen und Interessen der Kandidaten bzw. Kandidatinnen. Konkret soll herausgefunden werden, welche beruflichen Neigungen eine Person hat und was ihn bzw. sie bei der Arbeit besonders motiviert. Dabei sind sowohl weiche als auch harte Faktoren massgebend. Wie sehr schätzt eine Person beispielsweise den Umgang mit Menschen bzw. Teamarbeit. Arbeitet die Person lieber handwerklich oder wird die geistige Herausforderung bevorzugt. Je klarer bei den Berufsinteressen Schwerpunkte gesetzt werden können, desto besser lassen sich konkrete Berufsfelder ermitteln. Personen mit einer breiten Interessensspanne, haben oft Mühe sich beruflich festzulegen bzw. zu orientieren.

3) Schlüsselqualifikationen

Schlüsselqualifikationen sind Eigenschaften, die eine Person für gewisse Tätigkeiten unbedingt mitbringen muss. Für eine Führungsposition sind beispielsweise ein sicheres Auftreten und ein souveräner Umgang mit Menschen zwingende Voraussetzungen. Für jede berufliche Ausrichtung sind jedoch andere Schlüsselqualifikationen erforderlich. Gewisse Schlüsselqualifikationen sind unabhängig vom Berufsfeld relevant, da sie den persönlichen Karriereerfolg beeinflussen. Das Geva-Institut nennt hierfür beispielhaft Belastbarkeit, Durchsetzungskraft oder Initiative.

Alle untersuchten Schlüsselqualifikationen unterteilt der „Neue Chancen“-Test in fünf generelle Kategorien:

- Managementfähigkeit
- Dynamik
- Zusammenarbeit
- Stress-Stabilität
- Offenheit für Neues

4) Berufliches Selbstvertrauen

In der Berufspraxis reicht das blosse Interesse für einen bestimmten Beruf oder ein gewisses Gebiet nicht aus, um erfolgreich zu sein. Genauso wichtig ist es, für die ausgeübte Tätigkeit auch die notwendigen Kompetenzen mitzubringen. Anhand eines Karrieretools kann dies jedoch kaum objektiv getestet werden. Hingegen wird im Test „Neue Chancen“ eine aussagekräftige Methode angewandt. Die Teilnehmenden schätzen für vorgegebene Grundkompetenzen ein, welche Fertigkeiten sie sich generell zutrauen. Diese Grundkompetenzen sind (u.a.) Argumentations- und Formulierungsgeschick, ein sicheres Auftreten, Führungs- und Motivationsfertigkeiten, Verhandlungsgeschick, technisches Verständnis, handwerkliche Fähigkeiten, Kreativität sowie Fremdsprachenkenntnisse. Wenn sich die Person eine gewisse Kompetenz zutraut, bedeutet dies nicht, diese auch zu beherrschen. Daher kann nicht direkt ein Berufsfeld definiert werden, in dem eine Testperson erfolgreich agieren kann. Die vom Geva-Institut in der Auswertung vorgeschlagenen Berufsfelder können jedoch selektiert werden, indem die Testperson durch eine anschließende Selbsteinschätzung einige berufliche Orientierungen systematisch ausschliesst. Wer sich nicht vorstellen kann, in einem gewissen beruflichen Tätigkeitsfeld aktiv zu werden, weil er oder sie sich die notwendigen Kompetenzen nicht zutraut, für diese Person macht auch eine entsprechende berufliche Umorientierung keinen Sinn.

6.3 Auswertung und Interpretation

Die vier vorgestellten Teile des „Neue Chancen“-Tests werden einzeln ausgewertet. Am Ende resultieren daraus in einem fünften Teil der Auswertung Vorschläge für neue Berufsfelder, die sich für eine berufliche Umorientierung eignen könnten. Das Ergebnis der ersten vier Themenbereiche wird jeweils in Diagrammen mit zwei Balken angezeigt. Die eigene Ausprägung für ein Kriterium wird mit einem schwarzen Balken dargestellt, das Ergebnis der Vergleichsgruppe ist grau.

Das folgende Beispiel zeigt einen Ausschnitt eines möglichen Ergebnisses im Bereich der Beurteilung der Arbeitszufriedenheit:

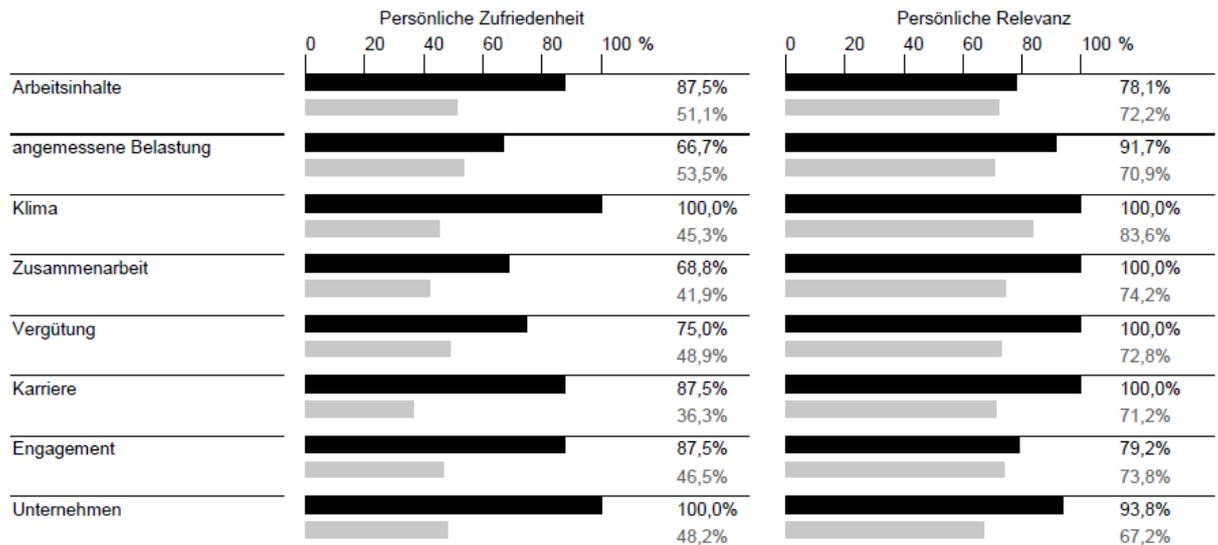


Abb. 8: Beispielhafte Auswertung der Arbeitszufriedenheit

Quelle: Geva-Institut. (2010)

Ähnlich wie die Kompetenzbilanz NRW beurteilt der Test neben dem Erfüllungsgrad eines Kriteriums – im ersten Teil des Tests (Beurteilung der Arbeitszufriedenheit) – auch noch die persönliche Relevanz einer Ausprägung. In dieser Auswertung gibt es keine Beurteilung nach richtig oder falsch, denn jede Person bewertet unterschiedliche Aspekte des beruflichen Lebens als wichtig.

Die Bereiche Berufsinteressen und berufliches Selbstvertrauen beinhalten keine Auswertung bezüglich der persönlichen Relevanz. Zur besseren Verständlichkeit werden die im dritten Teil eingeschätzten Schlüsselkompetenzen in der Auswertung des Teilnehmers bzw. der Teilnehmerin erläutert. Zusätzlich erhält ein Kandidat bzw. eine Kandidatin am Ende der Auswertung Vorschläge für Berufsfelder, die sich für eine mögliche Umorientierung eignen. Darin enthalten sind Angaben über die notwendigen Grundlagen, um in diesem Bereich tätig werden zu können. Ebenfalls werden mögliche Tätigkeitsfelder erläutert.

Das folgende Beispiel zeigt den Vorschlag des Geva-Instituts für einen Teilnehmer bzw. eine Teilnehmerin, der/die gemäss den Testresultaten für das Berufsfeld Finanzberatung und Bankgeschäft geeignet wäre.

(Geva-Institut, 2010).

Berufsfeldvorschlag 1: Finanzberatung, Bankgeschäft

Ihre Daten stimmen mit dem Anforderungsprofil des Berufsfeldes „Finanzberatung, Bankgeschäft“ zu 91,27% überein.

In diesem Bereich findet sich vom Bankwesen über Versicherungen bis hin zur Finanzberatung von Privatkunden ein großes Betätigungsfeld.

Grundlage ist immer ein solides kaufmännisches Wissen - insbesondere im Finanzierungs- und Anlagebereich -, aber auch ein deutliches Interesse an der Beratung sollte gegeben sein.

Weitere Anforderungen sind Kontaktfreude, ein adäquates Auftreten sowie sprachliche Gewandtheit.

Tätigkeitsfelder:

Privatkundenberatung, Firmenkundenberatung, Kapitalmarkt, Effekten und Devisen, Disposition und Kredit, Auslandsgeschäft, Immobilien und Bausparen.

Qualifikationen und Berufe im Tätigkeitsfeld Finanzberatung und Bankgeschäft:

Berufe nach einem Hochschulstudium/Fachhochschulstudium sind z.B. Kauffrau/-mann, Volkswirt/-in, Wirtschaftsjurist/-in oder Betriebswirt/-in FH.

Des Weiteren gibt es Berufe mit geregelten Ausbildungsgängen an Berufsfachschulen, Fachschulen, in Betrieben und Verwaltungen, wie z.B. Bankfachwirt/-in oder Bilanzbuchhalter/-in.

Der klassische anerkannte Ausbildungsberuf (geregelt durch das Berufsbildungsgesetz) ist Bankkauffrau/-mann.

Abb. 9: Berufsfeldvorschlag des „Neue Chancen“-Tests

Quelle: Geva-Institut. (2010)

Die Auswertung wird mit einem Fazit des Geva-Instituts abgeschlossen. Idealerweise findet im Anschluss an den Test ein Laufbahn- bzw. Karriereberatungsgespräch statt, in dem die Resultate des Tests vertieft werden. Eine berufliche Umorientierung kann teilweise mit grossem Aufwand verbunden sein und sollte daher nicht überstürzt werden. Damit eine optimale Beratung gewährleistet werden kann, erhält ein Berater bzw. eine Beraterin eine übersichtliche Zusammenfassung der Testresultate eines Kandidaten bzw. einer Kandidatin.

Bereich: Lebenssituation und Ziele (Work-Life)

7. Instrument: BIL Bochumer Inventar zu beruflich relevanten Lebenskonzepten**7.1 Beschreibung**

Das Bochumer Inventar zu beruflich relevanten Lebenskonzepten wurde von der Ruhr-Universität-Bochum im Kontext des „Work-Life-Balance“-Themas entwickelt. Im Gegensatz zur häufig thematisierten Dualität und der implizierten Vorstellung vom Ausgleich zwischen „Arbeit“ und „Leben“ geht der Ansatz des BIL einen Schritt weiter und bezieht weitere Komponenten mit ein, die den Erfolg, das Wohlbefinden oder die Zufriedenheit beeinflussen. Anwendung findet das BIL vor allem in der Karriereplanung, im Gesundheitsmanagement, im Diversity Management sowie bei der allgemeinen persönlichen Standortbestimmung. Explizit wird von den Testentwicklern (Hossiep & Collatz) der Einsatz im berufsbezogenen Coaching von Fach- und Führungskräften in der Einzelberatung wie auch innerhalb von Organisationen im Personalentwicklungs- und Trainingsbereich hervorgehoben. (Ruhr-Universität Bochum, 2010)

7.2 Aufbau und Konzept

Das Bochumer Inventar basiert auf sechs Bereichen (siehe nachfolgende Abbildung). Darüber hinaus erfolgt eine Vertiefung anhand von vier Persönlichkeitsdimensionen:

- 1) Selbstwirksamkeit
- 2) Stressresistenz
- 3) Optimismus
- 4) Selbstreflexion

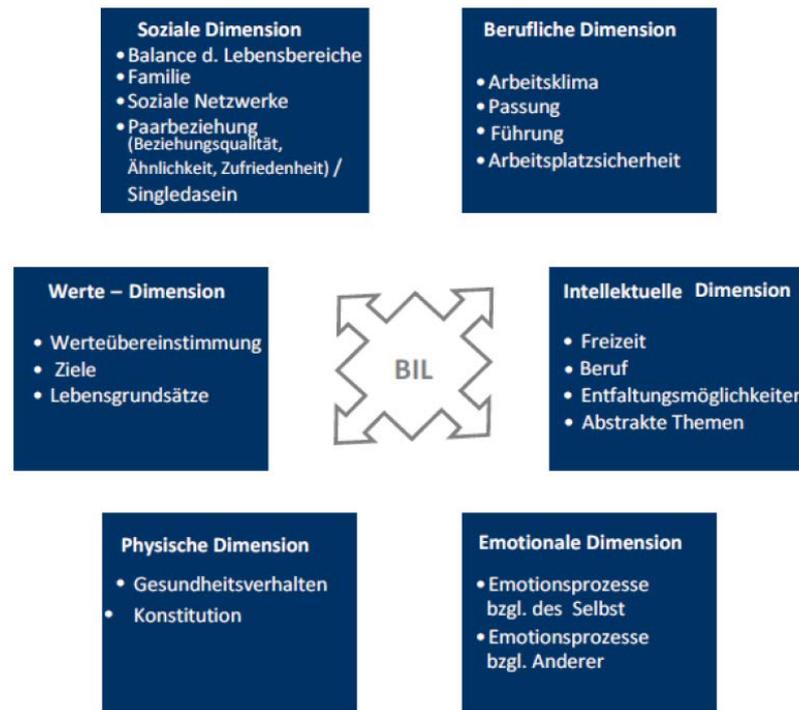


Abb. 10: Die sechs Bereiche des Bochumer Inventars zu beruflich relevanten Lebenskonzepten

Quelle: Ruhruniversität Bochum, (2009)

Die Berücksichtigung von sechs Lebensbereichen bzw. Dimensionen ermöglicht es, eine schwache Ausprägung in einem bestimmten Bereich durch eine stärkere Ausprägung in einem anderen Bereich auszugleichen. Ziel des BIL ist es, Individuen eine gemeinsame Betrachtung aller Dimensionen zu ermöglichen, um so eigene Ziele reflektieren und das „persönliche Lebenskonzept“ hinterfragen zu können. Die Identifikation von Ressourcen und Veränderungspotenzialen dient als Ausgangslage zur Überprüfung und allfälliger Neuansetzung von Prioritäten. (Collatz, 2009)

7.3 Anwendung und Durchführung

Der Fragebogen setzt sich aus den in der Abb. 10 aufgeführten Bereichen zusammen und ist dabei jeweils in weitere Skalen untergliedert. Insgesamt umfasst das BIL damit 187 bis 225 Items (je nach Position – z.B. Führungskraft), die als Aussagen formuliert sind und bei denen die teilnehmende Person jeweils angibt, inwieweit sie für sie zutreffen. Das Verfahren steht bisweilen nur online zur Verfügung (im Gegensatz zum Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), das auch auf Papier erhältlich ist).

Die zu bewertenden Aussagen sind anhand einer Skala zu beurteilen (siehe folgende Beispiele):

	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu
Meine derzeitige Tätigkeit bringt mich persönlich nicht weiter.	<input type="radio"/>					
Meine familiäre Situation ist zuweilen hinderlich für die Erfüllung meiner Lebensträume.	<input type="radio"/>					
Unerwartete Probleme werfen mich aus der Bahn.	<input type="radio"/>					
Ich kann mich stets auf mein soziales Netzwerk verlassen.	<input type="radio"/>					
Ich empfinde nur selten Stress.	<input type="radio"/>					
Es fällt mir schwer, neue Freundschaften zu schließen.	<input type="radio"/>					
Ich bin mit meiner Beziehung äußerst zufrieden.	<input type="radio"/>					

Zurück
Weiter

Abb. 11: Beispiel aus dem Bochumer Inventar zu beruflich relevanten Lebenskonzepten.

Quelle: Ruhr-Universität, (ohne Datum)

Zu Beginn des Fragebogens erhebt die Ruhr Universität soziodemografische Daten über die Teilnehmenden, die wissenschaftlich ausgewertet werden und zur Weiterentwicklung des Tools dienen. Anschliessend folgen Aussagen zu den sechs bereits vorgestellten Dimensionen. Insgesamt dauert die Erhebung ca. 40 Minuten.

7.4 Auswertung

Die Auswertung des BIL umfasst ein Ergebnisprofil, basierend auf der Selbstbeschreibung gemäss den sechs Dimensionen sowie den vier Persönlichkeitseigenschaften (siehe oben). Das Profil wird anhand der einzelnen Skalen, die den sechs Dimensionen zugeordnet sind, dargestellt.

Die individuellen Erbenbnisse eines Probanden bzw. einer Probandin werden für eine möglichst sinnvolle Interpretation mit einer Referenzgruppe verglichen. Diese besteht aus Personen, die bisher ebenfalls am BIL teilgenommen haben. Bei den Werten im Profil handelt es sich somit um die jeweilige Position des eigenen Ergebnisses im Vergleich zu diesen Personen.

Die folgende Darstellung zeigt eine beispielhafte Auswertung des BIL nach diesem Schema für die berufliche Dimension:

BIL		
Bochumer Inventar zu beruflich relevanten Lebenskonzepten		
Detail-Ergebnis für Maria Musterfrau Vergleichsgruppe: Berufstätige Fach- und Führungskräfte		
<p>Aus Sicht des zugrundeliegenden Modells wird davon ausgegangen, dass hohe Ausprägungen in einem Bereich eine Ressource darstellen, die in der Regel auch mit einer höheren Zufriedenheit einhergeht.</p>		
<p>1. Beruflicher Bereich</p> <p>Schwerpunkte dieses Bereichs sind das Betriebsklima, die Zufriedenheit mit Arbeitstätigkeiten und -zeiten, die Mitarbeiterorientierung der Führungskraft sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes.</p>		
<p>MW 3,66</p>	<p>4</p>	
<p>1a Arbeitsklima</p> <p>Innerhalb des Teams besteht eine geringe Kooperations- und Hilfsbereitschaft. Die Stimmung im Team ist angespannt, was das Wohlbefinden am Arbeitsplatz beeinträchtigt. Oftmals besteht der Eindruck, mit Problemen allein gelassen zu werden.</p>		
<p>MW 5,14</p>		<p>Die berufliche Tätigkeit zeichnet sich durch ein positives Arbeitsklima aus, das durch Kooperation, gegenseitige Unterstützung und Teamwork gekennzeichnet ist. Die Atmosphäre innerhalb des Teams ist entspannt und es wird im Umgang aufeinander Rücksicht genommen. Dadurch entsteht ein Gefühl der Zusammengehörigkeit.</p>
<p>1b Rahmenbedingungen</p> <p>Generell besteht eine große Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten und dem Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben. Das Arbeitspensum wird als zu umfangreich erlebt, auch die Bezahlung entspricht nicht den Vorstellungen.</p>		
<p>MW 3,71</p>		<p>Insgesamt wird der Arbeitsbereich als sehr zufriedenstellend wahrgenommen. Die Arbeitszeiten werden als angemessen empfunden, auch die Tätigkeit an sich entspricht den eigenen Erwartungen und wird als interessant erlebt. Das Entgelt passt zu dem Geleisteten und wird als angemessen eingestuft.</p>
<p>1c Führung</p> <p>Grundsätzlich besteht eine große Unzufriedenheit mit der erlebten Führung. Die Führungskraft ist schlecht erreichbar und hat Schwierigkeiten, Anforderungen und Erwartungen klar zu kommunizieren. Dabei wird die Meinung der Mitarbeiter von der Führungskraft nicht berücksichtigt und sie kümmert sich auch nicht um individuelle Bedürfnisse und Wünsche. Die berufliche Leistung wird zu wenig anerkannt und gewürdigt.</p>		
<p>MW 1,78</p>		<p>Die Führung wird als mitarbeiterorientiert wahrgenommen und als zufriedenstellend erlebt. Die Mitarbeiterorientierung kommt u. a. darin zum Ausdruck, dass die Führungskraft auch für überfachliche Fragen ansprechbar ist. Ziele und Erwartungen formuliert die Führungskraft klar, berücksichtigt dabei aber auch individuelle Bedürfnisse und Wünsche. Sie gibt regelmäßig Feedback, würdigt Leistungen und spricht Anerkennung aus.</p>
<p>1d Arbeitsplatzsicherheit</p> <p>Da der Arbeitsplatz als nicht krisenfest eingeschätzt wird, bestehen gravierende Sorgen in Hinblick auf die Zukunft der Arbeitstätigkeit.</p>		
<p>MW 4,00</p>		<p>Der Arbeitsplatz wird auch mit Blick auf die Zukunft als krisensicher eingestuft, so dass keine Sorgen in Bezug auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes bestehen.</p>

Abb. 12: Ergebnisprofil für die Dimension „Beruflicher Bereich“

Quelle: Ruhr Universität Bochum (2010)

BIL		
Bochumer Inventar zu beruflich relevanten Lebenskonzepten		
Detail-Ergebnis für Maria Musterfrau Vergleichsgruppe: Berufstätige Fach- und Führungskräfte		
Persönlichkeitsskalen		
Optimismus		
Dieser Bereich erfasst, ob eher eine optimistische oder pessimistische Lebenseinstellung vorherrscht.		
<p>Der Fokus der Betrachtung liegt vor allem auf den negativen Aspekten einer Situation, was zu einer eher pessimistischen Grundeinstellung führt. Es liegt die Überzeugung vor, dass wenn etwas schief gehen kann, dies auch passieren wird. Veränderungen führen schnell zu Verunsicherung. Dies wird durch ein mangelndes Vertrauen in die Zukunft noch weiter verstärkt.</p>	<p>MW 4,70</p>	<p>Durch eine positive Grundeinstellung und eine optimistische Sichtweise entsteht der Eindruck, dass die Dinge, die angestoßen werden, auch gelingen. Selbst wenn eine Situation nicht rundherum positiv verläuft, liegt der Fokus auf den positiven Aspekten. Das Leben wird eher leicht genommen und Vertrauen in die Zukunft gesetzt.</p>
Selbstreflexion		
Dieser Bereich thematisiert, inwieweit das eigene Verhalten reflektiert und Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.		
<p>Über aktuelle und vergangene Handlungen und Verhaltensweisen wird selten nachgedacht und reflektiert. Die eigenen Motive sind einem nicht bewusst und werden erst durch das Feedback von Anderen klarer. In Konfliktsituationen steht der Anteil der Anderen im Vordergrund, der eigene Anteil wird kaum betrachtet.</p>	<p>MW 6,00</p>	<p>Man kennt sich und seine Verhaltensweisen gut. Eigene Reaktionsweisen werden häufig hinterfragt und reflektiert. Es gibt dabei aber auch die Tendenz, zu selbstkritisch zu sein, da der Fokus der Betrachtung vorrangig auf einem selbst liegt und hier auch Ursachen für Konfliktsituationen gesucht werden.</p>
Selbstwirksamkeit		
Wesentliche Inhalte dieses Bereichs sind das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen sowie die Fähigkeit, diese bei Bedarf abzurufen.		
<p>Man hat wenig Vertrauen in sich selbst und die eigenen Fähigkeiten, weshalb unbekannte Situationen schnell verunsichern und ein Gefühl von Hilflosigkeit hervorrufen können. Dies erschwert es, bei Bedarf auf eigene Kompetenzen und Ressourcen zurückzugreifen.</p>	<p>MW 4,89</p>	<p>Man glaubt an sich und seine Fähigkeiten und ist überzeugt davon, eigene Kompetenzen auch in schwierigen Situationen abrufen zu können. Dies ermöglicht es auch, Herausforderungen und neuen Situationen gelassen gegenüber zu treten.</p>
Stressresistenz		
In diesem Bereich geht es vor allem um den Umgang mit Stress sowie die Tendenz, sich relativ schnell oder erst spät gestresst zu fühlen.		
<p>Es besteht die Tendenz, sich deutlich früher gestresst zu fühlen als Andere. Dies erschwert es zuweilen, einen klaren Gedanken zu fassen. Darüber hinaus entsteht schnell das Gefühl, überfordert und energielos zu sein und unter Druck zu stehen.</p>	<p>MW 5,11</p>	<p>Auch in stressigen Situationen bleibt man gelassen und kann seine Fähigkeiten zeigen. Ebenso gelingt es gut, einen klaren Kopf zu behalten und besonnen zu reagieren. Im Vergleich zu Anderen kann man viele Situationen meistern, ohne in ein Gefühl von Überforderung zu kommen.</p>

Abb. 13: Ergebnisprofil für die Persönlichkeitsskalen

Quelle: Ruhr Universität Bochum (2010)

Neben diesem Ergebnisprofil, erhält eine teilnehmende Person ausserdem eine Grafik in Form eines Spiderwebs. Dieses zeigt alle 18 Skalen und präsentiert eine mögliche Diskrepanz zwischen der derzeitigen Einschätzung und dem gewünschten Ist-Zustand (resultierend aus der Selbstbeschreibung).

Die folgende Abbildung demonstriert ein Beispiel dieser Auswertung. Die schwarze Linie zeigt jeweils, wie wichtig diese Thematik für das Individuum ist, die graue Linie erfasst die jeweilige tatsächliche Ausprägung.

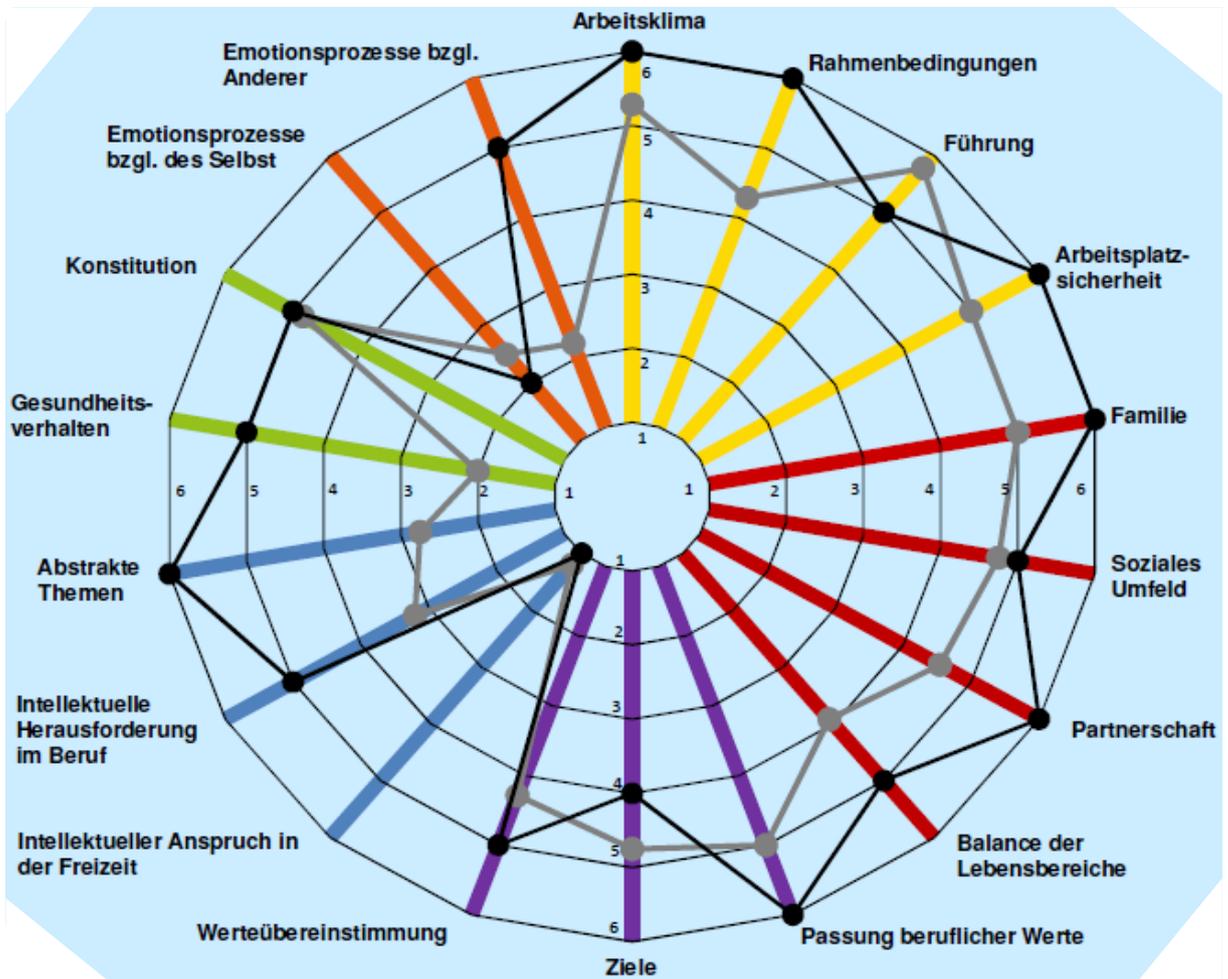


Abb. 14: Spiderweb in der Auswertung des BIL

Quelle: Ruhr Universität Bochum (2010)

Bei deutlich erkennbaren Diskrepanzen zwischen dem Ist- und Soll-Profil werden sogenannte Reflexionsfragen zur Verfügung gestellt. Diese können idealerweise auch in einem allfälligen Beratungsgespräch aufgenommen werden, um Anregungen für den Umgang mit auftretenden Handlungsfeldern zu vertiefen.

Literatur zu den Instrumenten

1) Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung

Ruhr Universität Bochum (2010): *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen*

Persönlichkeitsbeschreibung. Ziele. Verfügbar unter

<http://www.testentwicklung.de/bip.htm>

Ruhr Universität Bochum (2010): *Bochumer Inventar zur Beschreibung beruflich relevanter*

Lebenskonzepte (BIL). Ziele. Verfügbar unter

<http://www.testentwicklung.de/bil.htm#Ziele> und Entstehung

Hossiep, R. & Pascher, M. (1998): *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen*

Persönlichkeitsbeschreibung BIP, 2. Aufl. (2003). Göttingen: Hogrefe.

Schweizerischer Verband für Berufsberatung (SVB). (2008): *Label für Tests und Arbeitsmittel*

für den Anwendungsbereich der Berufsberatung in der Schweiz.

Steffen, D. & Tschaut, A. (2004): *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen*

Persönlichkeitsbeschreibung. Psychologische Testverfahren für Erwachsene.

2) Karriereanker

Schein, E. H. (1994): *Career Anchor*, 3. Aufl. In: Rappe-Giesecke, K. (2008). *Triadische*

Karriereberatung. Wertklärung. Bergisch Gladbach: EHP Verlag.

Schweizerisches Dienstleistungszentrum für Berufsbildung, Berufs-, Studien- und

Laufbahnberatung [SDBB]. (2009): *Label für Tests und Arbeitsmittel für den*

Anwendungsbereich der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung in der Schweiz.

Hofert, S. (2011): *Karriere und Entwicklung. Die Karriereanker nach Ed Schein.* Verfügbar

unter <http://www.karriereundentwicklung.de/uploads/1251->

[der_karriereanker_fragebogen.pdf](http://www.karriereundentwicklung.de/uploads/1251-der_karriereanker_fragebogen.pdf)

3) MyWay- AK-Berufsinteressentest

Arbeitskammer Österreich (AK). (ohne Datum): *Berufsinteressentest.* Verfügbar unter

<http://www.fwd.at/berufskompass/>

Diel, M. (2011). *Das IT-Karriere Handbuch. Erfolgreich in den Job und im Berufsleben*, 3.

Aufl. Köln: O'Reilly Verlag.

4) Kompetenzbilanz NRW

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) (2003)

Kompetenzbilanz NRW. Stärken kennen – Stärken nutzen. Verfügbar unter:

http://www.gib.nrw.de/site/homepage/service/downloads/kompetenzbilanz_nrw.pdf

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (GIB) (ohne Daum): *Persönliche Kompetenzen sichtbar machen - Stärken stärken! Anmerkungen zur modellhaften Erprobung der Kompetenzbilanz NRW*. Verfügbar unter <http://www.weiterbildungsberatung-nrw.de/buergerinnen-buerger/erwachsenenbildung/kompetenzermittlung.html>

5) *Drei Säulen der Arbeitszufriedenheit*

RZ-Laufbahn. (2006): *Drei Säulen der Arbeitszufriedenheit*. Verfügbar unter <http://www.rz-laufbahn.ch/cmsnew/pdf/A8Arbeitszufriedenheit.pdf>

6) *Neue Chancen-Test*

Geva-Institut. (2010). „Neue Chancen“-Test zur beruflichen Umorientierung. Verfügbar unter <http://www.geva-institut.de/>

7) *Bochumer Inventar zur Beschreibung beruflich relevanter Lebenskonzepte (BIL)*

Collatz, A. (2009). Das Bochumer Inventar zur Beschreibung beruflich relevanter Lebenskonzepte (BIL). Verfügbar unter: <http://www.testentwicklung.de/BIL%20Vortrag%20Anwendertag%202009.pdf>

Anhang B: Karrieretypen im Überblick

Typ 1	Konkrete Lebensposition(en) bewusst anzielen
<p>Kurzbeschrieb</p>	<p>Das Karrieremuster zeichnet sich durch eine klare Zielperspektive in Form von Karriere-, Selbstverwirklichungs- oder konkreten Positionszielen aus.</p> <p>Oft besteht bei den Personen ein sehr frühes Wissen darüber, welche gesellschaftliche Position sie in ihrem Leben anstreben und gestalten mit Blick auf diese Position ihren Lebens- oder/ und Berufsweg (als Ganz- oder Teilposition).</p> <p>Personen dieses Typs gehen davon aus, dass der durch die berufliche Position erworbene hohe soziale Status spezifische Lebenschancen durch Anerkennung, Einflussmöglichkeiten, Gestaltungsspielraum oder Zeitautonomie eröffnet.</p> <p>Entscheidungen zur Ausbildungs- und Organisationswahl werden vor dem Hintergrund der Erreichbarkeit einer konkreten angestrebten Position getroffen.</p>
<p>Charakterisierung entlang der Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung/ Ausrichtung der eigenen Person in Bezug auf Karriere • Ausrichtung der Entscheidungsfindung • Form der Selbsteinschätzung • Verhältnis von Innen- und Aussensteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung auf ein Positionsziel in Form einer bestimmten (Lebens-)Stellung • Analytische Auseinandersetzung mit verschiedenen Positionsmöglichkeiten und dazu einzuschlagenden Wegen; Entscheidung entlang einer langfristigen Mittel-Zweck-Relation in Bezug auf die Lebens(stellung) • Stabile Selbstwirksamkeitserfahrung aus, die in der Erinnerung oft schon früh angelegt ist • Eher innengeleitet
<p>Chancen / Herausforderungen</p>	<p><i>Chancen</i></p> <p>Hohe Leistungsbereitschaft, rational verhandelbare Vorstellungen, hohe Frustrationstoleranz</p> <p><i>Herausforderungen</i></p> <p>Selbstüberschätzung, Gelegenheitsstruktur wird nicht ausreichend einkalkuliert bzw. ist nicht vorhanden, spezifische Ereignisse können Selbstwirksamkeit erschüttern, der betriebene Aufwand zehrt zunehmend an den Kräften, die direkte Positionsanzielung wird vom Umfeld mit Begriffen wie Ehrgeiz, Ellenbogen entwertet.</p>

Mögliche Beratungsschwerpunkte	<p>Typ 1 hat eine recht klare Vorstellung seiner beruflichen Zielsetzungen und ist grundsätzlich davon überzeugt, gesteckte Ziele erreichen zu können. Falls überhaupt erwünscht betrifft ein möglicher individueller, vor allem „objektiver“ Beratungsbedarf die Fragestellungen</p> <ul style="list-style-type: none">• die angestrebte Zielsetzung zu konkretisieren• zu prüfen, ob und wie die angestrebte Position erreicht werden kann• welche Voraussetzungen vorliegen müssen und welche Schritte zu durchlaufen sind, um eine konkrete Zielsetzung zu erreichen• mit welchen Konsequenzen sowie Zielkonflikten in der Gestaltung bzw. Kompromissen sie verbunden ist• welche Geschwindigkeit im Erreichen der Zielsetzung gerade richtig ist• Alternativen zu erörtern, wie die Position überhaupt bzw. besser (i.S. effizienter oder passender zu den eigenen aktuellen Ressourcen o.ä.) erreicht werden kann• der Formulierung neuer Ziele und Vorgehensweisen, falls sich ehemalige Setzungen aufgrund von Veränderungen im Berufsfeld nicht mehr/ nicht mehr auf die angestrebte Weise erreichen lassen• der Neuformulierung von Perspektiven, falls die eigenen Ziele zu schnell erreicht wurden.
--------------------------------	--

Typ 2	Latente Bilder im Berufsweg regulieren
<p>Kurzbeschreibung</p>	<p>Personen dieses Typs orientieren sich an Selbst- und Fremdbildern in der Gestaltung der eigenen beruflichen Laufbahn. Die bildhaften Vorstellungen unterscheiden sich dabei von klaren Zielen und können unterschiedlich gut eine Orientierungsfunktion für die Gestaltung und Planung des eigenen Werdegangs übernehmen. Mögliche Bildinhalte sind emotional bedeutsame Erlebnisse, Schlüsselpersonen oder Zustandsbilder von beruflichen Rollen oder Tätigkeiten, die auch mit zunehmendem Berufsalter (teilweise unbewusst) der Orientierung dienen.</p> <p>Zwar bieten die bildhaften Vorstellungen ein hohes Identifikationspotenzial aber keine Hinweise darauf, wie bzw. ob sie überhaupt und im eigenen Fall erreichbar sind. Die Spannungen zwischen den eigenen oftmals idealisierten Bildern und der Realität gilt es laufend emotional aber auch im Handeln zu regulieren.</p>
<p>Charakterisierung entlang der Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung/ Ausrichtung der eigenen Person in Bezug auf Karriere • Ausrichtung der Entscheidungsfindung • Form der Selbsteinschätzung • Verhältnis von Innen- und Aussensteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung an Selbst und/oder Fremdbildern, die in Zusammenhang zu der gewählten beruflichen Welt stehen • Entscheidungen fehlt eine persönliche „sichere“ Grundlage und werden daher oft nach „Bauchgefühl“ entlang einem situativen, tendenziell kurzfristigen Nutzen getroffen, an das Umfeld delegiert oder an den Entscheidungen Bekannter orientiert; • Ungewisses Selbstbild (Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild) • Eher aussengesteuert
<p>Chancen / Herausforderungen</p>	<p><i>Chancen</i></p> <p>Innere Bilder haben eine hohe Wirksamkeit und können für hohes Engagement genutzt werden.</p> <p><i>Herausforderungen</i></p> <p>Schwierigkeiten, die Orientierungen der Berufswelt mit den eigenen, oft nicht explizit zugänglichen Bildern zu verknüpfen; Abweichungen von Bildern führen schnell zu Enttäuschungen, ohne dass diese rational eingebracht und dadurch bearbeitet werden können; Ereignisse, die eigene Befindlichkeit beeinträchtigen oder die Infragestellung des eigenen Weges kann leicht zu Verunsicherung führen; Entscheide basieren auf eher situativ kurzfristigen Perspektiven.</p>

Möglicher Beratungsbedarf	<p>Die „Bilder“ des Typs 2 sind oft nicht bewusst und ihrem Wesen nach wesentlich unkonkreter als die Zielvorstellungen von Typ 1. Das Auseinanderklaffen von Realität und Bilder ist immer wieder Ausgangspunkt von persönlichen Unsicherheiten.</p> <p>Vorrangiger Beratungsbedarf liegt daher in Unsicherheiten auf emotionaler Ebene also Unbehagen das sich nicht so genau präzisieren lässt und einer Auseinandersetzung mit diesen Bildern, i.e.S.</p> <ul style="list-style-type: none">• in einer Bewusstmachung der Bilder, die den zu Beratenden in seinem Handeln steuern und es erklären (z.B. wie will ich sein? Was für Situationen möchte ich erreichen?),• im Aufdecken von Widersprüchen zwischen den Bildern und realen Situationen sowie• der Entwicklung von Handlungsstrategien im Umgang mit diesen Bilder
---------------------------	---

Typ 3	Sich sicher bewegen (lassen von und) in vertrauten Bahnen
Kurzbeschreibung	<p>Personen dieses Typs verfügen über eine selbstverständliche Gewissheit, dass vorgegebene berufliche Bahnen in der Arbeitswelt bestehen und zu einer sinnvollen beruflichen Tätigkeit oder/und Position führen. Dabei sind das Bahnenangebot und seine Richtungen sowie das zugehörige Signalsystem in etwa bekannt.</p> <p>Es bildet gemeinsam mit den persönlichen Befindlichkeiten, Neigungen und Interessen den Entscheidungsraum für die Übernahme möglicher weiterführender Funktionen oder Umsteigemöglichkeiten.</p>
Charakterisierung entlang der Merkmale <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung/ Ausrichtung der eigenen Person in Bezug auf Karriere • Ausrichtung der Entscheidungsfindung • Form der Selbsteinschätzung • Verhältnis von Innen- und Aussensteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung an Sicherheit vermittelnden, vorgegebenen Berufsbahnen • Berufsbahnen als Entscheidungsraum. Entscheidungen werden weniger aktiv und frühzeitig auf Zukunft hin anvisiert sondern stehen oftmals eher als „ von aussen herangetragen“ im Raum. • Unhinterfragte Selbstgewissheit; Vertrauen in die vorgegebene Welt aus, das sich in einem Gefühl der Sicherheit (wie es auch kommt, es kommt schon gut) bemerkbar macht • Innere Impulse, sich auf eine Bahn einzulassen im Wechselspiel mit Angeboten von aussen
Chancen / Herausforderungen	<p><i>Chancen</i></p> <p>Offenheit für unterschiedliche Wege, Gelegenheiten nutzen und mit diesen etwas anfangen können, Bereitschaft sich auf Gegebenes einzulassen, den institutionellen Vorgaben mit positivem Bild begegnen und sich damit arrangieren zu können, selbst wenn die Passung zu den eigenen Neigungen nur mässig ist (statt sie als unverhältnismässige individuelle Einengung zu erleben)</p> <p><i>Herausforderungen</i></p> <p>Aus der Passivität heraus zu wenig Verantwortung für die eigene „Employability“ und frühzeitige Weichenstellungen; Restrukturierungen.</p>

Möglicher Beratungsbedarf	<p>Personen, die ihren Werdegang entsprechend des Typ 3 bestreiten, werden aufgrund ihres „selbstverständlichen“ Verhältnisses zu Berufstätigkeit an sich vermutlich von sich aus selten Beratungsbedarf konstatieren. Dieser betrifft am wahrscheinlichsten das Passungsverhältnis zwischen beruflichen Bahnen und der Person selbst. Insbesondere entsteht Beratungsbedarf, wenn die Passung zwischen Bahn und Person wegfällt. Dies kann beispielweise bei grundlegenden Veränderungen in den Anforderungen eines Berufsfelds der Fall sein, wenn z.B. vorgegebene Bahnen entfallen und/ oder den neuen fachlichen, physischen oder psychischen Arbeitsbedingungen objektiv oder nach gängiger Auslegung nicht (mehr) entsprochen werden kann oder möchte. Aber auch das eigene „sich treiben lassen“ kann zu mangelnden Leistungsausweisen führen, da nur das gemacht wurde, was zum Verbleib in der Bahn nötig war und eigene Fähigkeiten und Vorlieben durch die vorgegebenen Bahnen nicht wirklich abgefragt wurden.</p> <p>Beratungsbedarf betrifft dann sowohl die Frage nach der inhaltlichen Ausrichtung, eigene Erwartungen an die künftige Berufstätigkeit und passende Einsatzmöglichkeiten zu finden, als auch umfassend die Frage, wie in Hinblick auf die Um- bzw. Neuorientierung zu agieren ist, um erfolgreich zu sein:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ist ein Verbleib im angestammten Berufsfeld auf Dauer möglich?• Was ist persönlich bedeutsam/ sind eigene Motive?• Welche Berufsfelder kommen daher in Frage?• Wie ist die persönliche Ausstattung mit Kompetenzen und Eigenschaften einzuschätzen und wie gut sind diese nachweisbar/ wie lassen sie sich diese (persönlich) nachweisen?
---------------------------	--

Typ 4	Werte leben können
Kurzbeschrieb	<p>Das eigene Handeln orientiert sich an biografisch oft schon früh verankerten Wertvorstellungen, die für die Gestaltung ihres Lebens und damit auch ihre eigene Laufbahn eine wichtige Orientierungsfunktion besitzen. Mögliche Werte sind soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit oder eigene Überzeugungen des „guten“ Lebens, zu denen der eigene Weg stimmig sein muss.</p> <p>Die Realisierung der persönlichen Wertsetzungen wird damit zum zentralen Entscheidungsparameter für die Gestaltung eines ganzheitlich verstandenen Lebens- und Berufswegs.</p>
<p>Charakterisierung entlang der Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung/ Ausrichtung der eigenen Person in Bezug auf Karriere • Ausrichtung der Entscheidungsfindung • Form der Selbsteinschätzung • Verhältnis von Innen- und Aussensteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung an persönlich bedeutsamen Werten • Entscheidungen werden entlang eines antizipativen oder auch laufende Erfahrungen begleitenden Prüfungsvorgangs getroffen, ob und in welchem Ausmass in einem Berufsweg erwartet werden kann, dass die Realisierung eigener Werte kurz- und mittelfristig möglich ist • Selbstgewissheit, deren Basis die verinnerlichten Werthaltungen mit ihrer Orientierungsfunktion sind. Bewusstheit der eigenen Werte • Stark innengesteuert
Chancen / Herausforderungen	<p><i>Chancen</i></p> <p>Klare Orientierung; Einsatzbereitschaft und hohe Motivation für die Realisierung von Werten; bei Passung der Werte mit dem Arbeitsfeld entsteht grosse Sicherheit und Einsatzbereitschaft; geübt sich für eine Sache, Inhalt, Wert stark zu machen auch mit dem Risiko eines persönlichen Nachteils</p> <p><i>Herausforderungen</i></p> <p>Verunsicherung, wenn Etappen nicht halten, was sie versprechen, da die entstehenden Konflikte unüberwindbar sind; hoher Energieaufwand um den eigenen Weg zu gestalten; sich selbst überschätzen und sich als „Retter der Welt verstehen“; die Welt in die Guten und Bösen zu teilen; Absolutheitsansprüche; Teamkonflikte, bei denen verschiedene Wertewelten miteinander kollidieren; Zukunftsfähigkeit der eigenen Wertewelt kann bedroht sein.</p>

Möglicher Beratungsbedarf	<p>Die Wertorientierung des Typs 4 ist den betreffenden Personen selbst bewusst und zentraler Ausgangspunkt eines möglichen Beratungsbedarfs, der unmittelbar aus der Art des „Doings Karriere“ resultiert. So kann die Wertorientierung so mächtig sein, dass sie ein Hindernis für die Aufnahme bestimmter Tätigkeiten oder den Eintritt in bestimmte Organisationen oder Berufsfelder darstellt. Auch kann die fehlende Einsicht(sbereitschaft) der Umsetzbarkeit von Werten im gegebenen Rahmen zu Überforderung, Selbstzweifeln oder Vernachlässigung von einer Work-Life-Balance führen. Im Vordergrund möglichen Beratungsbedarfs stehen Fragestellungen, die insbesondere die fördernden und hemmenden Bedingungen verschiedener Kontexte beleuchten:</p> <ul style="list-style-type: none">• ob und in welchen Berufsfeldern oder Unternehmen ein Handeln entlang der eigenen Wertvorstellungen möglich ist• wie mit kräftezehrenden Kompromissen zwischen eigenen und fremden Wertvorstellungen umgegangen werden kann• wie mit eigenen Werthaltungen umgegangen werden muss bzw. kann, um eine notwendige Passung zu grundsätzlich möglichen Funktionen oder Organisationen bzw. einem sich wandelnden Berufsfeld zu erreichen (Muss vs. Kann-Vorstellungen)• wie die eigene Work-Life Balance/ psychische Gesundheit gewährleistet oder wieder hergestellt werden kann, falls immer mehr persönliche Investitionen gefordert ist, um die eigenen Vorstellungen weiter zu verfolgen.
---------------------------	--

Typ 5	Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren
Kurzbeschreibung	<p>Personen die diesem Typ entsprechen sind gefordert bzw. fordern sich, entlang von eigenen Interessen und Kompetenzen immer wieder aus dem beruflichen Angebotsspektrum das ihrer subjektiven Logik entsprechende Passende auszuwählen. Passend ist eine Berufsetappe immer dann, wenn sie zwischen den bisherigen und möglichen Etappen eine sinnvolle Brücke bildet.</p> <p>Im Fokus der Gestaltung liegt der eigene Werdegang als individuelles Projekt mit offenem Ausgang. Seine Sinnhaftigkeit muss für sich und andere transparent sein.</p> <p>Für die Ausrichtung des eigenen Handelns bestehen für die einzelnen Personen unterschiedliche Orientierungen:</p> <p>a) Sich selber den Lebensweg und/oder Berufsweg bauen – der persönliche Werdegang als Lebensprojekt,</p> <p>b) im und auf dem Weg sich selbst verwirklichen,</p> <p>c) im selbst gestalteten Weg scheinbar Gegensätzliches verknüpfen,</p> <p>d) der Lebensweg als Entdeckungsreise.</p>
Charakterisierung entlang der Merkmale <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung/ Ausrichtung der eigenen Person in Bezug auf Karriere • Ausrichtung der Entscheidungsfindung • Form der Selbsteinschätzung • Verhältnis von Innen- und Aussensteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Orientierung am Werdegang selbst („Prozessorientierung“); die Sinnhaftigkeit des eigenen Werdeganges muss für sich und andere transparent sein • Entscheidungen entlang der Sinnhaftigkeit eines Schrittes bezogen auf den bisherigen Weg sowie die mit ihm verknüpften, sich kurzfristig ergebenden und langfristig bestehenden Möglichkeiten (mit Blick auf die eigene Orientierung) • Hohe Selbstgewissheit und Selbstreflexion, um den Weg, der nicht durch ein konkretes Ziel begrenzt ist, immer wieder flexibel und kleinteilig aber dennoch entlang ihrer Grundorientierung gestalten zu können • permanentes Wechselspiel von Innensteuerung- und Aussenleitung.

<p>Chancen / Herausforderungen</p>	<p><i>Chancen</i></p> <p>Grosse Offenheit für verschiedene Berufsoptionen solange sie als persönlich bedeutsame Entwicklungschance erkennbar werden; hohe Selbstreflexivität, eingeübt sich selbst und Umfeld im Wechselspiel zu betrachten, der Wechsel von Selbst- und Fremdperspektive ist eingeübt.</p> <p><i>Herausforderungen</i></p> <p>Immer wieder unsicher, da sich Situationen schnell verändern; langfristige Zielvereinbarungen können schwieriger sein; Verwirrung darüber, inwiefern Möglichkeiten und Grenzen eher auf Rahmenbedingungen oder der eigenen Person basieren; persönlich hohes Unsicherheitsrisiko, was nun „richtig ist“ im Sinne „individuell und gesellschaftlich als sinnhaft“ erlebt wird; hoher Energieaufwand um den eigenen Weg zu gestalten.</p>
<p>Möglicher Beratungsbedarf</p>	<p>Personen, die sich entsprechend dem Typ 5 verhalten, sind immer wieder gefordert, berufliche Optionen auszuwählen, die in einen sinnvollen Zusammenhang zum bisherigen Lebensweg gebracht werden können, bzw. Schritte so an einander zu reihen, dass sie Sinn ergeben. Da die Personen in hohem Masse innengeleitet sind, bedeutet diese auf einer Selbstreflexionsbereitschaft basierende Auseinandersetzung einen hohen Kraftaufwand und ein hohes Risiko der Selbstüberforderung (sich selbst immer um sinnvolle Alternativen zu bemühen und andere Dinge dafür zu vernachlässigen), die im „worst case“ (wenn kein Sinn mehr konstruiert werden kann) in einer Infragestellung der ganzen Personen münden kann. Wird zu sehr Aufmerksamkeit auf die eigene Marktgängigkeit gelegt und werden eigene Haltungen dabei vernachlässigt, kann dies zu Problemen erlebter Sinnlosigkeit des eigenen Tuns führen.</p> <p>Beratungsbedarf ergibt sich daher immer wieder entlang der Passungsthematik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wodurch eine aktuelle, angestrebte oder anzustrebende berufliche Situation sinnvoll in den bestehenden Werdegang integriert werden kann • wodurch sich alternativ Stationen ersetzen lassen, die notwendig erscheinen aber aufgrund aussenbestimmter Grenzen nicht (mehr) zugänglich sind • wie ein entwickelter roter Faden genutzt werden kann, wenn Veränderungen am Markt den bisher generierten Sinn obsolet werden lassen • Auswahl sinnvoller Schritte, wenn Handlungsalternativen aufgrund des Kontextes (z.B.

	<p>durch das zunehmende Alter) weniger werden</p> <ul style="list-style-type: none">• welchen persönlichen Sinn (im Hinblick auf eine eigene Identität; Bedeutung und Bestimmung) die eigene Laufbahn neben der Erhaltung der Marktgängigkeit erfüllen soll.
--	--