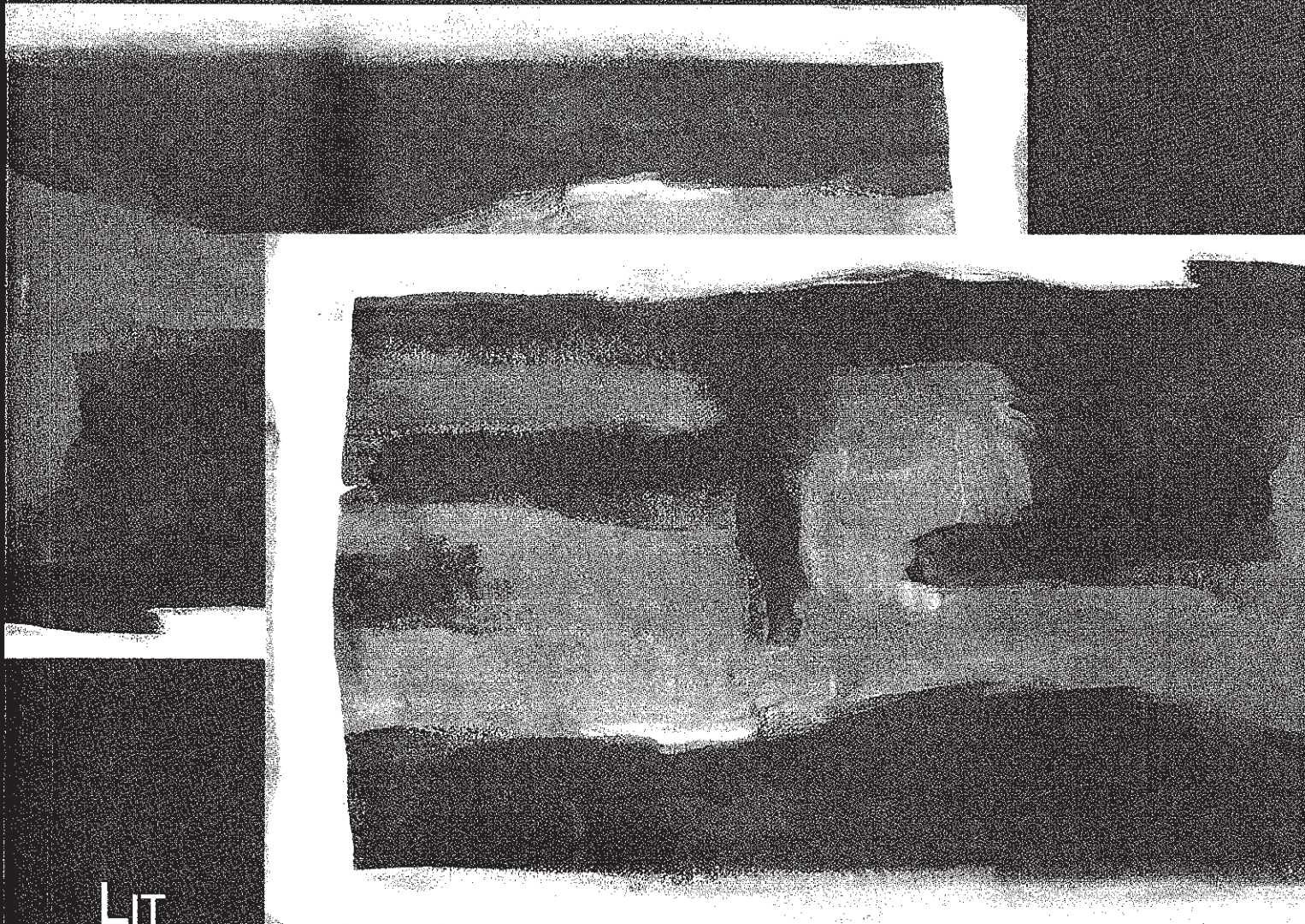


Damian Läge, Andreas Hirschi (Hg.)

# Berufliche Übergänge

Psychologische Grundlagen der Berufs-,  
Studien- und Laufbahnberatung



LIT

Umschlagbild: Seraphina Zurbriggen

Die Drucklegung dieses Buches wurde durch einen Beitrag der Stiftung Suzanne und Hans Biäsch zur Förderung der Angewandten Psychologie unterstützt.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-03735-168-0 (Schweiz)

ISBN 978-3-8258-0536-4 (Deutschland)

© LIT VERLAG GmbH & Co. KG Wien,

Zweigniederlassung Zürich 2008

Dufourstr. 31

CH-8008 Zürich

Tel. +41 (0) 44-251 75 05

Fax +41 (0) 44-251 75 06

e-Mail: [zuerich@lit-verlag.ch](mailto:zuerich@lit-verlag.ch)

<http://www.lit-verlag.ch>

LIT VERLAG Dr. W. Hopf

Berlin 2008

Auslieferung/Verlagskontakt:

Fresnostr. 2

48159 Münster

Tel. +49 (0)251-62 03 20

Fax +49 (0)251-23 19 72

e-Mail: [lit@lit-verlag.de](mailto:lit@lit-verlag.de)

<http://www.lit-verlag.de>

**Auslieferung:**

Schweiz/Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG

IZ-NÖ, Süd, Straße 1, Objekt 34, A-2355 Wiener Neudorf

Tel. +43 (0) 2236/63 535 - 290, Fax +43 (0) 2236/63 535 - 243, e-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster

Tel. +49 (0) 2 51/620 32 - 22, Fax +49 (0) 2 51/922 60 99, e-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de)

# Inhalt

|  |     |
|--|-----|
| Einleitung<br><i>Damian Läge und Andreas Hirschi</i>   | 1   |
| <b>Im Fokus der Theorie: Laufbahn und Laufbahnberatung</b>   |     |
| Kognitive Laufbahntheorien und ihre Anwendung in der beruflichen Beratung<br><i>Andreas Hirschi</i>          | 9   |
| Professionalität in der Laufbahnberatung<br><i>Lisbeth Hurni</i>   | 35  |
| Interessenkongruenz und berufliche Selbstwirksamkeit<br><i>Marco Vannotti</i>                                | 55  |
| <b>Diagnostik und Wirksamkeitsforschung</b>  |     |
| Diagnostik in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung<br><i>Daniel Jungo</i>                              | 73  |
| Zur Diagnostik beruflicher Interessen in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung<br><i>René T. Proyer</i> | 97  |
| Wirkungen von Laufbahnberatungen erfassen<br><i>Hansjörg Künzli und Guido Zihlmann</i>                       | 113 |
| <b>Berufswahl und berufliche Entwicklung von Jugendlichen</b>  |     |
| Elternunterstützung im Berufswahlprozess<br><i>Markus P. Neuenschwander</i>                                  | 135 |
| Die Rolle der Berufswahlbereitschaft für eine erfolgreiche Berufswahl<br><i>Andreas Hirschi</i>              | 155 |
| Ausbildungs- und Berufswahl als Entscheidung<br><i>Marc Schreiber</i>  | 173 |

**Berufliche Entwicklung und Beratung von Erwachsenen**

|  |     |
|--|-----|
| Vereinbarkeit von Beruf und Familie<br><i>Bettina S. Wiese und Alexandra M. Freund</i>   | 191 |
| Berufliche Identität und Flexibilität: Lassen sich Vergangenheit und Zukunft verbinden?<br><i>Sabine Raeder und Gudela Grote</i> | 213 |
| Berufliche Entscheidungsfindung: Mögliche Schwierigkeiten und Beratungsansätze<br><i>Andreas Hirschi</i>                         | 227 |
| Autorenliste   | 241 |

# **Berufliche Entscheidungsfindung: Mögliche Schwierigkeiten und Beratungsansätze**

Andreas Hirschi

## **Einleitung**

Seit Beginn der beruflichen Beratung ist es ein zentrales Anliegen von Beratungspersonen, ihre Klienten bei der Bewältigung von beruflichen Entscheidungsprozessen zu unterstützen. Entsprechend gross ist bis heute das Interesse an Ursachen und Merkmalen von Schwierigkeiten bei der beruflichen Entscheidungsfindung. Aufgrund welcher Probleme Personen unentschlossen sind und welche Arten von Unentschlossenheit es gibt, wurde in den letzten Jahrzehnten wie kaum ein anderes Thema in der Berufs- und Laufbahnpsychologie untersucht. Als Unterstützung und Anleitung für die berufliche Entscheidungsberatung wurden auch dutzende von Entscheidungsmodellen und Beratungsansätzen publiziert.

Das vorliegende Kapitel gibt einen Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse in diesem Bereich. In einem ersten Teil des Kapitels erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der aktuellen Forschung zu Entscheidungsschwierigkeiten. Es wird aufgezeigt, welche Gründe dafür verantwortlich sind, warum Personen in der Berufs-, Studien- und Laufbahnwahl unter Entscheidungsschwierigkeiten leiden können. Verschiedene Arten von Unschlüssigkeit werden dazu unterschieden. In einem zweiten Teil werden die aktuellen Trends in Modellen und Beratungsansätzen zur beruflichen Entscheidungsfindung aufgezeigt. Diese Ansätze tragen der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitswelt viel stärker Rechnung, als die relativ statischen älteren Modelle. Es wird dargestellt, dass moderne Entscheidungsmodelle Unsicherheit und Unentschlossenheit als Chance betrachten. Moderne Ansätze beachten zudem, dass auch der Zufall und das gezielte Nutzen von unerwarteten Gelegenheiten eine wichtige Rolle in der Berufswahl spielen. Das Kapitel schließt mit Implikationen dieser Ansätze für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung.

## Entschiedene, unentschlossene und chronisch unschlüssige Personen

Entsprechend der Taxonomie von Campbell und Cellini (1981) stellen Entscheidungsschwierigkeiten nebst Probleme bei der Verwirklichung der Berufspläne, Probleme bei der Leistung im Beruf sowie Probleme der Anpassung am Arbeitsort nur eine von vier Kategorien von beruflichen Problemen dar, welche in Laufbahnberatungen thematisiert werden können. Allerdings ist die berufliche Entscheidungsfindung seit Jahrzehnten das aktivste Forschungsgebiet in der Berufs- und Laufbahnpsychologie (vgl. Borgen, 1991) und ist für viele Beratungssituationen sowohl bei Erwachsenen als auch bei Jugendlichen zentral. Ein großes Interesse fand in der Forschung die Frage, welche unterschiedlichen Arten von Entscheidungsproblemen existieren. Dabei zeigte sich, dass sowohl die Entschiedenheit als auch die Unentschlossenheit bei der Berufswahl differenziert betrachtet werden müssen und jeweils verschiedene Unterkategorien aufweisen. Das Modell von Peterson et al. (1991) unterscheidet zum Beispiel zwischen entschiedenen, unentschiedenen und chronisch unschlüssigen Personen. Wie Savickas (1995) beschreibt, ist nach aktuellem Stand der Theorieentwicklung zur beruflichen Unentschlossenheit klar, dass Unentschlossenheit als ein mehrdimensionales Konstrukt zu betrachten ist, welches mehrere Unterdimensionen aufweist. Dabei gibt es bereits seit langer Zeit eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen Personen, welche unter einer normalen entwicklungsbedingten und zeitlich beschränkten Unentschlossenheit leiden und jenen mit einer chronischen Unschlüssigkeit (vgl. Crites, 1974; Goodstein, 1965). Die chronische Unschlüssigkeit ist dabei mit diversen negativen Merkmalen gekoppelt wie geringem Selbstvertrauen, allgemeiner Ängstlichkeit, geringer emotionaler Stabilität oder externalen Kontrollüberzeugungen (Hartman, Fuqua & Blum, 1985; Kelly & Lee, 2002; Saunders, Peterson, Sampson & Reardon, 2000). Generell besteht Einigkeit darüber, dass eine situative Unentschlossenheit durch Interventionen mit einem Fokus auf Informationsvermittlung behoben werden kann, während chronisch unschlüssige Personen einen eher therapeutischen Beratungsansatz und somit eine intensivere und längerfristige Unterstützung bei ihrer Entscheidungsfindung benötigen (z. B. Salomone, 1982).

Nebst diesen eher theoretisch fundierten Kategorien existieren auch eine ganze Reihe von empirischen Untersuchungen, welche mit Hilfe von Clusteranalysen verschiedene Untergruppen der beruflichen Unentschiedenheit bestimmen konnten (z. B. Chartrand et al., 1994; Lucas & Epperson, 1990). Allerdings werden dabei je nach gemessenem Konstrukt unterschiedliche Typen postuliert. Bis heute existiert somit kein allgemein gültiges Modell über die Typen der beruflichen Unentschlossenheit. Brown und Ryan Krane (2000) ziehen jedoch den Schluss, dass mindestens drei Typen der Unentschlossenheit identifiziert werden können. 1) Personen, welche nur zusätzliche Informationen benötigen und Unterstützung bei der beruflichen Exploration brauchen, 2) Personen mit einer gut ausgebildeten beruflichen Identität und nur wenig Bedarf an Informationen, aber mit einer Disposition zur beruflichen Unzufriedenheit und Ängstlichkeit, und 3) Personen mit einer Kombination dieser Schwierigkeiten, mit großem Bedarf an Informationen, wenig

ausgeprägter beruflicher Identität, wenig Selbstvertrauen in ihre Entscheidungsfähigkeiten und größerer Ängstlichkeit im Entscheidungsprozess.

Eine detailliertere Unterteilung stammt von Gordon (1998), welche aufgrund einer Analyse von diversen empirischen Studien drei entschiedene und vier unentschlossene Typen unterscheidet. Diese Typen mit den jeweils empfohlenen Beratungsansätzen werden in Tabelle 1 dargestellt.

Wichtig zu erwähnen ist, dass eine Person nicht auf einen bestimmten Typ festgelegt ist, sondern im Verlauf des Entscheidungsprozesses von einer Gruppe zur anderen und zurück wechseln kann. Diverse empirische Studien kommen zu dem Schluss, dass für unterschiedliche Ausprägungen von Unentschlossenheit auch unterschiedliche Interventionen benötigt werden, um ein befriedigendes Resultat zu erreichen (z. B. Barak & Friedkes, 1981). Allerdings muss auch angemerkt werden, dass es in der Praxis häufig sehr schwierig sein, kann die genaue Art der beruflichen Unentschlossenheit zu bestimmen und sich nicht alle Personen eindeutig einem bestimmten Typ zuordnen lassen (vgl. Lucas, 1993; Osipow, 1999).

**Tabelle 1: Verschiedene Typen der Entschiedenheit und Unentschlossenheit mit entsprechenden Beratungsansätzen nach Gordon (1998).**

| <b>Typ</b>                  | <b>Beratungsansatz</b>   |
|-----------------------------|--|
| <i>sehr entschieden</i>     | Personen dieses Typs beanspruchen kaum eine Beratung, außer um eventuelle eine Bestätigung ihrer Wahl zu erhalten. Es kann jedoch auch sein, dass sie ihre Wahl vorschnell getroffen haben und diese nicht sehr fundiert ist. Aus diesem Grund sollte die Beratungsperson den Prozess, der zur Entscheidung geführt hat, erfragen und abklären, welche Informationen verwendet wurden  |
| <i>ziemlich entschieden</i> | Personen dieses Typs sind entschieden, haben aber einige Zweifel an ihrer Wahl. Diese Personen brauchen genauso eine Beratung wie die Unentschlossenen. Eventuell haben sie ihre Entscheidung aufgrund von äußeren oder inneren Zwängen gefällt und nicht basierend auf den eigenen Interessen und Fähigkeiten. Die Beratungsperson sollte auch hier den Entscheidungsprozess hinterfragen und die verwendeten Informationen und den Einfluss von anderen Personen auf die Wahl abklären |
| <i>unstabil entschieden</i> | Weisen eine hohe Instabilität in ihren Zielen auf und äußern eine hohe Ängstlichkeit betreffend dem Entscheidungsprozess. Die Beratungsperson sollte hier die berufliche Entwicklungsgeschichte besprechen und helfen, Entscheidungsfähigkeiten zu verbessern.   |

*vorübergehend  
unentschlossen*

Verfügen über eine hohe berufliche Identität, können bereits mehrere mögliche Alternativen benennen und sind aktiv im Prozess des Planens der Berufswahl. Einige von ihnen brauchen noch mehr Informationen über sich selber und über ihre beruflichen Möglichkeiten und Alternativen. Andere haben Mühe bei der Wahl und können sich nicht auf eine Alternative festlegen

*entwicklungsbedingt  
unentschlossen*

Personen dieser Gruppe werden ihre Unentschlossenheit durch einen Reifeprozess lösen. Sie haben bereits aktiv an der Formulierung von beruflichen Plänen gearbeitet und haben trotz hoher momentaner Unentschlossenheit eine reife Einstellung zur Berufswahl. Sie werden eine Präferenz für eine berufliche Alternative durch breites explorieren von ihrer eigenen Person und ihren beruflichen Möglichkeiten herauskristallisieren. Diese Gruppe dürfte sehr gut auf Interventionen zur Hilfe bei der Laufbahnplanung ansprechen. Für diese Personen ist vor allem die Vermittlung und Verarbeitung von Informationen über sich selbst und über ihre beruflichen Möglichkeiten nötig

*ernsthaft  
unentschlossen*

Personen dieses Typs verspüren Angst bei der Wahl einer beruflichen Alternative und haben in diversen Lebensbereichen Entscheidungsschwierigkeiten. Sie besitzen nur eine tiefe berufliche Identität, verfügen über wenig Klarheit über sich selbst und haben wenig Selbstvertrauen. Außerdem verfügen sie nur über wenig Wissen über ihre beruflichen Alternativen. Diese Personen benötigen eine intensivere persönliche Beratung. Wahrscheinlich müssen auch zuerst grundlegende persönliche Probleme behandelt werden, bevor eine effektive Exploration der beruflichen Möglichkeiten beginnen kann

*chronisch unentschlüssig*

Personen dieser Gruppe weisen Ängste in vielen Lebensbereichen auf. Sie verfügen über eine Disposition zu negativen Affekten und eine Behandlung ihrer Ängstlichkeit ist in der Beratung dieser Personen eine wichtige Strategie. Direkt auf die berufliche Entscheidungsfindung ausgerichtete Interventionen sind hier wenig effektiv. Diese Klienten brauchen eine langfristige Beratung, wobei Themen wie „Wer bin ich?“ und „Wer möchte ich sein?“ eine wichtige Funktion haben können.



## Testverfahren zur Bestimmung der Unentschlossenheit

Einen anderen Zugang zu Bestimmung von beruflichen Entscheidungsschwierigkeiten bilden nebst der Typisierung von Entscheidungsproblemen standardisierte Testverfahren, welche den Grad und die Art der Unentschlossenheit einer Person messen. Das aktuellste und nach Kelly und Lee (2002) elaborierteste dieser Verfahren stammt von Gati und Kollegen (Career Decision-Making Difficulties Questionnaire; Gati, Krausz & Osipow, 1996). Es basiert auf aktuellen Erkenntnissen der Entscheidungspsychologie und ist auch empirisch gut bestätigt worden (vgl. z. B. Albion & Fogarty, 2002). In dem zugrunde liegenden Modell werden drei Hauptaspekte von Entscheidungsschwierigkeiten mit jeweils mehreren Unteraspekten unterschieden. Hauptaspekt Eins betrifft Entscheidungsschwierigkeiten wegen fehlender Bereitschaft zur Entscheidung, Hauptaspekt Zwei betrifft Entscheidungsschwierigkeiten wegen fehlenden Informationen und Hauptaspekt Drei betrifft Entscheidungsschwierigkeiten wegen widersprüchlichen Informationen. Der Hauptaspekt Eins bezieht sich dabei auf die Phase vor der Entscheidung, während die Hauptaspekte Zwei und Drei während des Entscheidungsprozesses wichtig sind. Tabelle 2 gibt einen Überblick über das Modell mit den jeweiligen Unterkategorien zu den drei Hauptaspekten. Eine empirische Analyse des Modells von Kelly und Lee (2002) mit amerikanischen Studenten ergab, dass insbesondere der Faktor 2) Mangel an Informationen den grössten Anteil an der beruflichen Unentschlossenheit erklärt. Berufliche Unentschlossenheit ist nach Gati und Kollegen somit nicht *eine* Art von Problem mit verschiedenen Symptomen, sondern besteht aus verschiedenen Problemen, welche zum gleichen Ergebnis der Unentschlossenheit führen können. Ihr Modell bietet dabei eine hilfreiche Orientierung, welche Faktoren die berufliche Unentschlossenheit eines Klienten oder einer Klientin ausmachen könnten.

## Modelle zur Unterstützung bei der beruflichen Entscheidungsfindung

Schon seit langem existieren Modelle, wie Personen in ihrer beruflichen Entscheidungsfindung unterstützt werden können. Das wohl grundlegendste Modell stammt von Parsons (1909). Dieses beschreibt den Entscheidungsprozess in drei Schritten: 1) Ein klares Verständnis über sich selber gewinnen, 2) Wissen und Kenntnisse über seine beruflichen Möglichkeiten erarbeiten, und 3) eine Verbindung dieser beiden Bereiche herstellen. Nach Herr et al. (2004) lassen sich bis heute bei beinahe allen bekannten Entscheidungsmodellen diese drei Aspekte finden: 1) Kenntnis der eigenen Person, 2) Kenntnisse über die Arbeitswelt, und 3) eine Entscheidungsstrategie.

Während ältere Entscheidungsmodelle die definitive Verpflichtung auf eine Wahl als das eigentliche Ziel einer Entscheidungsberatung betrachteten (Phillips, 1994), sehen moderne Ansätze eine nur vorläufige Festlegung, begleitet von einer konstanten Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen, als vorteilhaft an (z. B. Gelatt, 1989; Mitchell, Levin & Krumboltz, 1999; Phillips, 1997). Moderne Entscheidungsmodelle der beruflichen Beratung betrachten Veränderung somit als etwas Normales und versuchen nicht, den Klienten

zu einer festen Verpflichtung auf eine Wahl zu drängen. Sie anerkennen zudem, dass Intuition, Emotionen und soziale Einflüsse ebenfalls hilfreiche Elemente einer Entscheidung sein können. Den eigentlichen Nutzen eines Entscheidungsmodells sieht man heute darin, dass es den Klienten zu einer systematischen (aber nicht unbedingt „rationalen“) Vorgehensweise in der Entscheidung anleitet. Diverse Studien konnten dabei belegen, dass eine systematische Vorgehensweise in der Berufswahl die Entscheidungsfindung erleichtert und positive Konsequenzen auf die spätere Anpassung im Beruf haben kann (Blustein & Phillips, 1988, 1990; Mau & Jepsen, 1992; Phillips, Paziienza & Ferrin, 1984; Singh & Greenhouse, 2004). Andere Studien zeigen jedoch auch, dass nicht alle Personen gleich positiv auf systematische Entscheidungsmodelle reagieren. Deshalb ist es wichtig, dass die intuitive Präferenz einer Person, normalerweise Entscheidungen zu fällen, berücksichtigt wird. Personen, welchen eine Strategie aufgezwungen wird, die nicht ihrem natürlichen Entscheidungsverhalten entspricht, könnten durch eine solche Entscheidungsberatung sogar noch zusätzlich verunsichert werden (Zakay & Tsal, 1993). Vor allem Personen, welche eher einen intuitiven Entscheidungsstil pflegen, scheinen weniger von systematischen Entscheidungsmodellen zu profitieren (Krumboltz, 1986; Mau & Jepsen, 1992). Mau (2000) betont zudem, dass auch der kulturelle Hintergrund einer Person einen zentralen Einfluss auf die bevorzugte Entscheidungsstrategie hat. So gilt das Ideal einer unabhängigen und individuellen Berufswahl vor allem für die westliche, eher individualistisch orientierte Kultur. Personen aus einer eher kollektivistischen Kultur werden demgegenüber eine Entscheidung auch dahingehend beurteilen, inwieweit sie den Wünschen von relevanten Bezugspersonen entspricht. Solche Personen werden auch eher einen abhängigen Entscheidungsstil verwenden, welcher in ihrem kulturellen Kontext nicht als dysfunktional bewertet werden kann.

### *Das sequenzielle Eliminationsmodell von Gati*

Ein Beispiel eines neueren Entscheidungsmodells, welches eine systematische Vorgehensweise erlaubt, ist das sequenzielle Eliminationsmodell von Gati (1986; Gati & Asher, 2001a; Gati, Fassa & Houminer, 1995). Dieses konzentriert sich auf die systematische Vorselektion von Alternativen. Es wurde spezifisch für die Berufswahl und Laufbahnberatung entwickelt und trägt dem Umstand Rechnung, dass gerade in der Berufswahl eine Fülle an Möglichkeiten besteht, welche zuerst einer Vorselektion unterzogen werden müssen. Ziel des Modells ist, auf systematische und einfache Weise aus einer grossen Anzahl von potenziellen Alternativen eine kleine Teilgruppe auszuwählen, welche dann genauer betrachtet werden kann. Die grosse Herausforderung besteht hier darin, dass die Reduktion der Alternativen ohne Verlust an der Entscheidungsqualität stattfindet (Gati & Asher, 2001b).

Um dies zu erreichen, beschreiben Gati und Asher (2001a; 2001b) ein Vorgehen in drei Stufen: 1) Vorselektion der potenziellen Alternativen (pre-screening), wobei Alternativen von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden, welche nicht bestimmten Kriterien entsprechen. Dazu bedarf es zuerst einer Liste von wichtigen Kriterien, wel-

che in der Beratung ausgearbeitet werden müssen. Danach werden sukzessive diejenigen Alternativen ausgeschlossen, welche diesen Kriterien nicht entsprechen können – angefangen mit dem wichtigsten Kriterium. Danach wird dieser Schritt mit dem zweitwichtigsten Kriterium und danach mit den folgenden Kriterien wiederholt, bis eine Reduktion auf eine überschaubare Anzahl von ungefähr sieben Alternativen erreicht wird. In Schritt 2) erfolgt dann eine vertiefte Erkundung der verheißungsvollsten Alternativen (in-depth exploration) durch das Beschaffen von zusätzlichen Informationen über jede Alternative, zum Beispiel durch Praktika oder Interviews. Hier sollte auch die Wahrscheinlichkeit zur Verwirklichung der einzelnen Alternative kritisch überprüft werden. Im letzten Schritt 3) erfolgt dann die Wahl der passendsten Alternative (choice), wobei sowohl systematische Vergleiche der Alternativen als auch intuitive Präferenzen sinnvoll angewandt werden können. Durch das sequenzielle Eliminationsmodell ist es somit möglich, den Klienten zu helfen, aus zahlreichen Alternativen diejenigen auszuwählen, welche am besten mit ihren persönlichen Kriterien übereinstimmen. Dieses Vorgehen bildet so eine wichtige Ergänzung zu den meisten anderen Entscheidungsmodellen, welche sich nur mit der Wahl zwischen einzelnen Alternativen befassen (z. B. Katz, 1966).

## **Neuere Entwicklungen von Beratungsansätzen zur beruflichen Entscheidungsfindung**

### *Flexibilität anstelle von Entschlossenheit*

Phillips (1994, 1997) kritisiert, dass während Jahrzehnten gutes Entscheiden gleichbedeutend mit rationalem Entscheiden war. Eine solche Ansicht entstammte den zahlreichen normativen Modellen der Entscheidungsfindung, welche wenig mit der natürlichen Entscheidungsfindung von Personen gemeinsam haben. Phillips bezieht sich auf die Kritik an dem klassisch rationalen Menschenbild und betont, dass die menschlichen kognitiven Kapazitäten zu eingeschränkt sind, um entsprechend diesen Theorien rational entscheiden zu können. Die klassischen Modelle der Entscheidungsfindung (z. B. der Person-Environment-Fit Ansatz von Dawis & Lofquist, 1984) betrachten die Berufswahl als einen einmaligen Entscheidungsprozess, worin (fixe) Merkmale der Person mit (fixen) Merkmalen der Umwelt in Verbindung gebracht werden. Eine solche Vorgehensweise entspricht nach Phillips nicht einem Laufbahnmodell, welches die Berufswahl nicht nur als eine punktuelle Entscheidung, sondern als einen Prozess, welcher sich über das ganze Leben erstreckt, betrachtet. Entsprechend einem solchen Modell kann die Umwelt und die Person nicht mit festgelegten Merkmalen beschrieben werden. Vielmehr sind sie in ihrer Entwicklung starken Veränderungen unterworfen. Empirische Untersuchungen zeigen zudem dass die postulierten positiven Folgen einer guten Passung von Person zu Beruf, wie z. B. die Zufriedenheit, nur bedingt bestätigt werden konnten (Arnold, 2004). Ein adaptives Entscheidungsverhalten in einem solchen Kontext muss somit flexibel auf innere und äußere Veränderung reagieren können und darf sich nicht nur auf die einmalige Passung von Umwelt- und Personenmerkmalen beschränken. Außerdem betont Phillips, dass

auch Entscheidungsstrategien, welche nicht dem rationalen Modell entsprechen durchaus funktional sein können (z. B. eine Entscheidung aufgrund eines Gefühls, einer Intuition oder aufgrund des Ratschlages einer wichtigen Bezugsperson).

Auch Goodman (1994) schlägt vor, dass die Fähigkeit zur Anpassung an die aktuellen Erfordernisse der Laufbahnplanung (career adaptability) ein wichtiges Konzept für die aktuelle Laubahnberatung ist. Gefordert sei in der heutigen Zeit nicht einfach die Fähigkeit zu einer Entscheidung, sondern die Fähigkeit, sich an die stetig wandelnde Arbeitswelt anpassen zu können. Savickas (1997) bewertet das Konzept der Anpassung als sehr nützlich, da es sowohl die Passungstheorien (z. B. Dawis & Lofquist, 1984; Holland, 1997) – als auch die Entwicklungstheorien (z. B. Savickas, 2002; Super, 1990) integrieren kann. Das Konzept richtet zudem den Fokus weg vom isolierten Individuum hin zum Individuum in einer bestimmten Situation. Als wichtigste Faktoren eine Anpassung wertet Savickas (1997) die Exploration seiner Selbst und der Arbeitswelt, ein adaptives Entscheidungsverhalten und eine zukunftsgerichtete Planungsbereitschaft (planfulness).

### *Die positive Seite der Unentschlossenheit*

Eine inhaltlich verwandte Kritik an älteren Entscheidungsmodellen und der klassischen beruflichen Entscheidungsberatung ist, dass diese Unentschlossenheit als negativ bewertet und es deren erklärtes Ziel war, den Klienten bei der Überwindung ihrer Unentschlossenheit zu helfen und eine Entscheidung zu fällen. Heute wird jedoch nach die Unentschlossenheit nicht in jedem Fall als negativ bewertet. Vielmehr wird betont, dass sie auch eine wichtige Phase in einem Entscheidungsprozess darstellen kann. Gerade bei Schülern und Studenten ist Unentschlossenheit häufig anzutreffen und sollte in diesem Zusammenhang als ein normales Stadium in der allgemeinen beruflichen Entwicklung betrachtet werden (Gordon, 1981). Krumboltz (1992) beanstandet in diesem Zusammenhang, dass Unentschlossenheit in unserer Gesellschaft sehr negativ und teilweise schon fast als Störung betrachtet wird. So herrsche häufig ein großer sozialer Druck, sich für eine bestimmte Möglichkeit entscheiden zu müssen. Wer von sich sagen kann, dass er weiß, was er beruflich machen wird, erhält Anerkennung – egal ob diese Entscheidung auf eine fundierte Art und Weise getroffen wurde oder nicht. Diesen Vorstellungen sollte somit auch in einer beruflichen Entscheidungsberatung entgegen getreten werden. Die Klienten sollten ermutigt werden, dass Unentschlossenheit auch als eine positive Offenheit verstanden werden kann (Krumboltz, 1992; Savickas, 1994).

### *Unsicherheit in einer sich wandelnden Welt*

Angesichts der sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt kann heute nicht mehr damit gerechnet werden, dass sich bestimmte Berufe über eine lange Zeitspanne mit fixen Merkmalen beschreiben und bewerten lassen. Dadurch ergibt sich in der beruflichen Entscheidungsfindung eine erhebliche Dynamisierung und auch Unsicherheit, welche bei den meisten klassischen Entscheidungsmodellen kaum berücksichtigt wird. Ältere Modelle

zur Unterstützung des beruflichen Entscheidungsprozesses gehen von einer relativ stabilen und vorhersehbaren Umwelt aus. Grundlage dieser Modelle ist immer die Einschätzung von Merkmalen der Berufe und der Eintretenswahrscheinlichkeit von bestimmten Ereignissen. Gelatt (1989; 1991) kritisierte diese Modelle und propagierte eine neue Ansicht zur beruflichen Entscheidungsfindung, welche er *Positive Uncertainty* benannt hat. Seiner Meinung nach bedarf es einer neuen Ansicht der beruflichen Entscheidung, welche den Prozess nicht rein rational erklärt. Dieser neue Ansatz soll der sich immer schneller ändernden Arbeitswelt Rechnung tragen und die mit den Veränderungen einhergehenden Unsicherheiten als einen positiven Aspekt nutzen. Gelatt sieht diesen Ansatz als Ergänzung, jedoch nicht als Ersatz für ein rationales Modell der Entscheidung. Für Gelatt ist die *Positive Uncertainty* vor allem eine *Einstellung* für die Berufswahl und Beratung, welche Unsicherheit bei der Entscheidung nicht als etwas Negatives betrachtet, sondern als Chance. Als wichtigste Leitlinien zur Anwendung dieses Modells postuliert Gelatt (1989) dass mit Informationen in der Entscheidungsberatung vorsichtig umgegangen werden soll. So können in der heutigen Zeit Informationen schnell veralten und ihre Gültigkeit verlieren. Zudem können zu viele Informationen auch verwirren und den Entscheidungsprozess beeinträchtigen. Schließlich muss darauf geachtet werden, dass Informationen immer subjektiv verarbeitet und gewichtet werden. Zur Entscheidungsfindung gibt er zu bedenken, dass Unsicherheit auch zur Entdeckung von neuen Möglichkeiten führen kann, und dass das Entdecken von Zielen genauso wichtig sein kann wie die Entscheidung für einen bestimmten Weg. Schließlich propagiert er eine holistische Herangehensweise an die Berufswahl und Laufbahnplanung, wo sowohl emotionale als auch rationale Prozesse ihren Platz haben.

### *Die Rolle von unerwarteten Gelegenheiten*

In den letzten Jahren wurden viele Stimmen laut, dass die klassischen Entscheidungsmodelle dem Einfluss der Umwelt zu wenig Beachtung schenken würden. Gemäß dieser Kritik wird die berufliche Laufbahn einer Person nicht nur durch Pläne und bewusste Entscheidungen bestimmt, sondern auch stark durch unerwartete Gelegenheiten und Zufälle. Gerade die heutige Arbeitswelt mit ihrem stetigen Wandel fordert neue Entscheidungsmodelle, die weniger statisch sind und den Einfluss von Zufällen und unerwarteten Gelegenheiten mehr berücksichtigen (vgl. z. B. Bright, Pryor & Harpham, 2005; Chen, 2005).

Die *Chaos Theorie der Laufbahnentwicklung* (Bright & Pryor, 2005; Pryor & Bright, 2003a, 2003b) postuliert gar, dass Laufbahnentscheidungen generell kurzfristig und je nach den in der Umwelt entstehenden Möglichkeiten und Situationen gefällt werden. Sie sind demnach nicht unbedingt das Resultat eines langen und wohl geplanten Entscheidungsprozesses. Entsprechend der Chaos Theorie sollten vermehrt die komplexen, unsicheren und dynamischen Aspekte der modernen Arbeitswelt in den Modellen der beruflichen Entscheidungsfindung berücksichtigt werden (Bright & Pryor, 2005).

Eine wichtige Rolle in diesem Konzept spielen auch unerwartete Gelegenheiten, welche häufig eine Laufbahn entscheidend beeinflussen können (z. B. Bright et al., 2005). Frühere Untersuchungen zeigten bereits, dass erfolgreiche Personen es besser schaffen, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein und so von günstigen Gelegenheiten profitieren zu können (Seligman, 1981). Inwieweit sich Chancen bieten und wie erfolgreich solche Gelegenheiten genutzt werden können, ist somit auch von der Person abhängig (Miller, 1983; Salomone & Slaney, 1981). Cabral und Salome (1990) postulieren, dass dies vor allem davon abhängt, inwieweit eine Person ein gut entwickeltes Selbstkonzept hat und wie sehr sie die Kontrolle über ihr Leben zu haben glaubt. Diese Personen werden eher fähig sein, eine persönlich passende Gelegenheit sofort zu erkennen und auch die entsprechenden proaktiven Handlungen zur Nutzung dieser Möglichkeit zu unternehmen.

Wie auch bereits Cabral und Salome (1990) so betont auch die *Learning Theory of Planned Happenstance*<sup>1</sup> von John D. Krumboltz und Kollegen (Mitchell et al., 1999), dass es eine wichtige Aufgabe der Beratungsperson sei, die Klienten zu befähigen, unerwartete Gelegenheiten zu erkennen und zu nutzen. Die Theorie von Krumboltz kann als eine Ergänzung zu der von ihm und Kollegen (Mitchell & Krumboltz, 1996) formulierten Lerntheorie der Berufswahl und Laufbahnberatung betrachtet werden. Mitchell et al. (1999) stellen fest, dass die meisten Personen bejahen, dass Glück und Zufall in ihrer Laufbahnentwicklung eine Rolle gespielt haben. Der Einfluss von unerwarteten Gelegenheiten wird jedoch in die bestehenden Laufbahntheorien kaum integriert. Häufig wird sogar versucht, durch gezieltes Planen und Passen von Person zu Beruf den Einfluss von Zufällen gezielt auszuschalten. Das klassische Beratungs-Paradigma von Parsons (1909), wonach es das Ziel einer beruflichen Beratung ist, einen zu den persönlichen Merkmalen einer Person passenden Beruf zu finden, sei im 21. Jahrhundert nicht mehr zeitgemäss (Mitchell et al., 1999).

Nach der Learning Theory of Planned Happenstance (Krumboltz & Levin, 2004; Mitchell et al., 1999) sollte es das Ziel einer Laufbahnberatung sein, den Klienten zu helfen, Gelegenheiten zu generieren, sie zu erkennen und in ihre Laufbahnentwicklung zu integrieren. Es gilt also, ungeplante Gelegenheiten zu kreieren und in neue Gelegenheiten für weitere Entwicklungen zu transformieren. Somit wird nicht Entschlossenheit (*decidedness*), sondern Offenheit (*open-mindedness*) zum wünschbaren Zustand. Offenheit kann angesichts einer unsicheren Zukunft besser sein als die feste Verpflichtung auf einen einmal gefassten Plan (Krumboltz, 1992). Die Theorie beinhaltet zwei grundlegende Konzepte: 1) Exploration, die Gelegenheiten zu Steigerung der Lebensqualität kreieren kann, und 2) Fähigkeiten, welche die Person dazu befähigen, die Gelegenheiten zu ihrem Vorteil zu nutzen. Dabei sind fünf Fähigkeiten zentral: 1) Neugierde: neue Entwicklungsmöglichkeiten explorieren, 2) Beharrlichkeit: sich Mühe geben trotz Rückschlägen, 3) Flexibilität: Einstellungen und Umstände aktiv verändern können, 4) Optimismus: neue Möglichkeiten als möglich und erreichbar ansehen, und 5) Risiko eingehen: handeln trotz

<sup>1</sup> *Happenstance* ist ein Wort aus der Kombination von *happen* und *circumstance* und bedeutet so viel wie Zufall, zufällige Gelegenheit, glücklicher Umstand (Oxford English Dictionary, 2005).

unsicherem Resultat (Mitchell et al., 1999). Kern der Theorie ist es, dass „glückliche Zufälle“ nicht einfach so geschehen. Vielmehr kann unser Verhalten dazu beitragen, dass sich solche Gelegenheiten ergeben. Zusätzlich kann die Fähigkeiten entwickelt werden, solche Gelegenheiten wahrzunehmen und sie zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund erhält auch der Einsatz von Testverfahren in der Beratung eine neue Bedeutung. So sollten Testresultate nicht nur dazu dienen, Personen zu passenden Berufen zuzuordnen. Vielmehr sollten die Klienten auch angeregt werden, Bereiche, in denen sie (noch) kein Interesse haben, zu explorieren und sich in Bereichen mit geringen Fähigkeiten zu verbessern. Testresultate dienen in diesem Ansatz somit nicht einfach der Feststellung von Merkmalen, sondern dienen als Hinweise für Entwicklungsmöglichkeiten (Mitchell & Krumboltz, 1996).

### **Implikationen für die berufliche Entscheidungsberatung**

In der beruflichen Entscheidungsberatung sollte zwischen verschiedenen Arten der Entscheidung und Unentschlossenheit unterschieden werden. Die Beratungsperson sollte versuchen, z. B. Anhang eines diagnostischen Interviews und/oder mittels standardisierten Testverfahren, die spezifischen Hintergründe der beruflichen Unentschlossenheit zu bestimmen. Dabei gilt es insbesondere zwischen zwei groben Gruppen von Klienten zu unterscheiden. Zum einen solche, welche einfach mehr Informationen über die Arbeitswelt und über sich selber benötigen, um eine Entscheidung fällen zu können und zum andern Klienten, bei denen tiefer liegende Ursachen, z. B. generelle Ängstlichkeit, zu der aktuellen Entscheidungsschwierigkeit führen. Bei letzteren ist primär eine andere, eher therapeutisch ausgelegte Vorgehensweise angesagt.

Entsprechend den hier präsentierten neueren Ansätzen der beruflichen Entscheidungsfindung, sollte eine berufliche Entscheidungsberatung dabei nicht nur eine möglichst rationale Vorgehensweise, mit Abwägen von positiven und negativen Punkten oder einschätzen von verschiedenen Eintretenswahrscheinlichkeiten beinhalten. Vielmehr sollten auch Aspekte wie Intuition, Gefühle, subjektive Einschätzungen und soziale Beziehungen als wichtige Komponenten einer Entscheidung erkannt und thematisiert werden. Auch spontane Entscheidungen aufgrund von günstigen Gelegenheiten können funktional sein und sollten nicht von vornherein als weniger „gut“ bewertet werden. Eine Entscheidungsberatung nach modernen Ansätzen sollte somit über die älteren Modelle und Ansichten hinausgehen, wonach eine „gute“ Entscheidung eine individuelle, unabhängige, rationale und systematisch geplante Vorgehensweise voraussetzt. In der Entscheidungsberatung sollte zudem die große Dynamik der Arbeitswelt beachtet werden und berücksichtigt werden, dass auch die Person mit ihren Präferenzen und Merkmalen eine ständige Entwicklung und Veränderung durchläuft. Vor diesem Hintergrund sollte es nicht mehr als das primäre Ziel einer beruflichen Entscheidungsberatung angesehen werden, dass sich die Klienten auf den optimal „passenden“ Beruf festlegen können. Vielmehr sollte eine Offenheit gegenüber Veränderungen und verschiedenen Möglichkeiten als positiver Zustand

betrachtet und entsprechende Haltungen gefördert werden. Die Klienten sollten zudem darin unterstützt werden, wie sie gezielt günstige Gelegenheiten erkennen und für sich nutzen können. Dazu sollte eine Entscheidungsberatung nicht nur die Entschiedenheit für eine bestimmte Wahl als Ziel haben, sondern auch Einstellungen wie Neugierde und Zuversicht fördern.

## Literatur

- Albion, M. J. & Fogarty, G. J. (2002). Factors influencing career decision making in adolescents and adults. *Journal of Career Assessment, 10*, 91-126.
- Barak, A. & Friedkes, R. (1981). The mediating effects of career indecision subtypes on career-counseling effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 20*, 120-128.
- Blustein, D. L. & Phillips, S. D. (1988). Individual and contextual factors in career exploration. *Journal of Vocational Behavior, 33*, 203-216.
- Blustein, D. L. & Phillips, S. D. (1990). Relation between ego identity statuses and decision-making styles. *Journal of Counseling Psychology, 37*, 160-168.
- Borgen, F. H. (1991). Megatrends and milestones in vocational behavior: A 20-year counseling psychology retrospective. *Journal of Vocational Behavior, 39*, 263-290.
- Bright, J. E. H. & Pryor, R. G. L. (2005). The Chaos Theory of Careers: A User's Guide. *Career Development Quarterly, 53*, 291-305.
- Bright, J. E. H., Pryor, R. G. L. & Harpham, L. (2005). The role of chance events in career decision making. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 561-576.
- Brown, S. D. & Ryan Krane, N. E. (2000). Four (or five) sessions and a cloud of dust: Old assumptions and new observations about career counseling. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (3rd ed., pp. 740-766). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Cabral, A. C. & Salomone, P. R. (1990). Chance and careers: Normative versus contextual development. *Career Development Quarterly, 39*, 5-17.
- Campbell, R. E., & Cellini, J. V. (1981). A diagnostic taxonomy of adult career problems. *Journal of Vocational Behavior, 19*, 175-190.
- Chartrand, J., Martin, W., Robbins, S., McAuliffe, G., Pickering, J. & Calliotte, J. (1994). Testing a level versus an interactional view of career indecision. *Journal of Career Assessment, 2*, 55-69.
- Chen, C. P. (2005). Understanding career chance. *International Journal of Educational and Vocational Guidance, 5*, 251-270.
- Crites, J. O. (1974). Career counseling: A review of major approaches. *Counseling Psychologist, 4*, 3-23.
- Gati, I. (1986). Making career decisions – A sequential elimination approach. *Journal of Counseling Psychology, 33*, 408-417.
- Gati, I. & Asher, I. (2001a). The PIC model for career decision making: Prescreening, in-depth exploration, and choice. In F. T. Leong & A. Barak (Eds.), *Contemporary*



- models in vocational psychology* (pp. 7-54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gati, I. & Asher, I. (2001b). Prescreening, in-depth exploration, and choice: From decision theory to career counseling practice. *Career Development Quarterly*, 50, 140-157.
- Gati, I., Fassa, N. & Houminer, F. (1995). Applying decision theory to career counseling practice: The sequential elimination approach. *Career Development Quarterly*, 43, 211-219.
- Gati, I., Krausz, M. & Osipow, S. H. (1996). A taxonomy of career decision-making difficulties. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 510-526.
- Gelatt, H. B. (1989). Positive uncertainty: A new decision making framework for counselling. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 252-256.
- Gelatt, H. B. (1991). *Creative decision making using positive uncertainty*. Los Altos, CA: Crisp.
- Goodstein, L. D. (1965). Behavior theoretical views of counseling. In B. Steffire & W. H. Grant (Eds.), *Theories of counseling* (pp. 140-192). New York: McGraw-Hill.
- Gordon, V. N. (1981). The undecided student: A developmental perspective. *Personnel and Guidance Journal*, 59, 433-439.
- Gordon, V. N. (1998). Career decidedness types: A literature review. *Career Development Quarterly*, 48, 386-403.
- Hartman, B. W., Fuqua, D. R. & Blum, C. R. (1985). A path-analytic model of career indecision. *Vocational Guidance Quarterly*, 33, 231-240.
- Herr, E. L., Cramer, S. H. & Niles, S. G. (2004). *Career guidance and counselling through the lifespan: Systematic approaches* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Katz, M. R. (1966). A model of guidance for career decision-making. *Vocational Guidance Quarterly*, 15, 2-10.
- Kelly, K. R. & Lee, W.-C. (2002). Mapping the domain of career decision problems. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 302-326.
- Krumboltz, J. D. (1986). Teaching a rational approach to career decision making: Who benefits most? *Journal of Vocational Behavior*, 29, 1-6.
- Krumboltz, J. D. (1992). The wisdom of indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 239-244.
- Krumboltz, J. D. & Levin, A. S. (2004). *Luck is no accident*. Atascadero, CA: Impact Publishers.
- Lucas, M. S. (1993). A validation of types of career indecision at a counseling center. *Journal of Counseling Psychology*, 40, 440-446.
- Lucas, M. S. & Epperson, D. L. (1990). Types of vocational undecidedness: A replication and refinement. *Journal of Counseling Psychology*, 27, 382-388.
- Mau, W. C. (2000). Cultural differences in career decision-making styles and self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 365-378.
- Mau, W. C. & Jepsen, D. A. (1992). Effects of computer-assisted instruction in using formal decision-making strategies to choose a college major. *Journal of Counseling Psychology*, 39, 185-192.

- Miller, M. J. (1983). The role of happenstance in chareer choice. *Vocational Guidance Quarterly*, 32, 16-20.
- Mitchell, K. E., Levin, A. S. & Krumboltz, J. D. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of Counseling and Development*, 77, 115-124.
- Mitchell, L. K. & Krumboltz, J. D. (1996). Krumboltz's learning theory of career choice and counselling. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (3rd ed., pp. 233-280). San Francisco, CA: Wiley & Sons.
- Osipow, S. H. (1999). Assessing career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 147-154.
- Parsons, T. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Peterson, G. W., Sampson, J. P., Jr. & Reardon, R. C. (1991). *Career development and services: A cognitive approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Phillips, S. D. (1994). Choice and change: Convergence from the decision-making perspective. In M. L. Savickas & R. W. Lent (Eds.), *Convergence in career development theories* (pp. 155-163). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Phillips, S. D. (1997). Toward an expanded definition of adaptive decision making. *Career Development Quarterly*, 45, 275-287.
- Phillips, S. D., Paziienza, N. J. & Ferrin, H. H. (1984). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, 31, 497-502.
- Pryor, R. G. L. & Bright, J. E. H. (2003a). The chaos theory of careers. *Australian Journal of Career Development*, 12, 12-20.
- Pryor, R. G. L. & Bright, J. E. H. (2003b). Order and chaos: A twenty-first century formulation of careers. *Australian Journal of Psychology*, 55, 121-128.
- Salomone, P. R. (1982). Difficult cases in career counselling: II. The indecisive client. *Personell and Guidance Journal*, 60, 496-499.
- Salomone, P. R. & Slaney, R. B. (1981). The influence of chance and contingency factors on the vocational choice process of nonprofessional workers. *Journal of Vocational Behavior*, 19, 25-35.
- Saunders, D. E., Peterson, G. W., Sampson, J. P., Jr. & Reardon, R. C. (2000). Relation of depression and dysfunctional career thinking to career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 288-298.
- Savickas, M. L. (1994). Measuring career development: Current status and future directions. *Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Savickas, M. L. (1995). Constructivist counseling for career indecision. *Career Development Quarterly*, 43, 363-367.
- Seligman, D. (1981). Luck and careers. *Fortune*, 104, 60-72.
- Singh, R. & Greenhouse, J. H. (2004). The relationship between career decision-making strategies and person-job fit: A study of job changers. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 198-221.
- Zakay, D. & Tsal, Y. (1993). The impact of using forced decision-making strategies on post-decisional confidence. *Journal of Behavioral Decision Making*, 6, 53-68.