

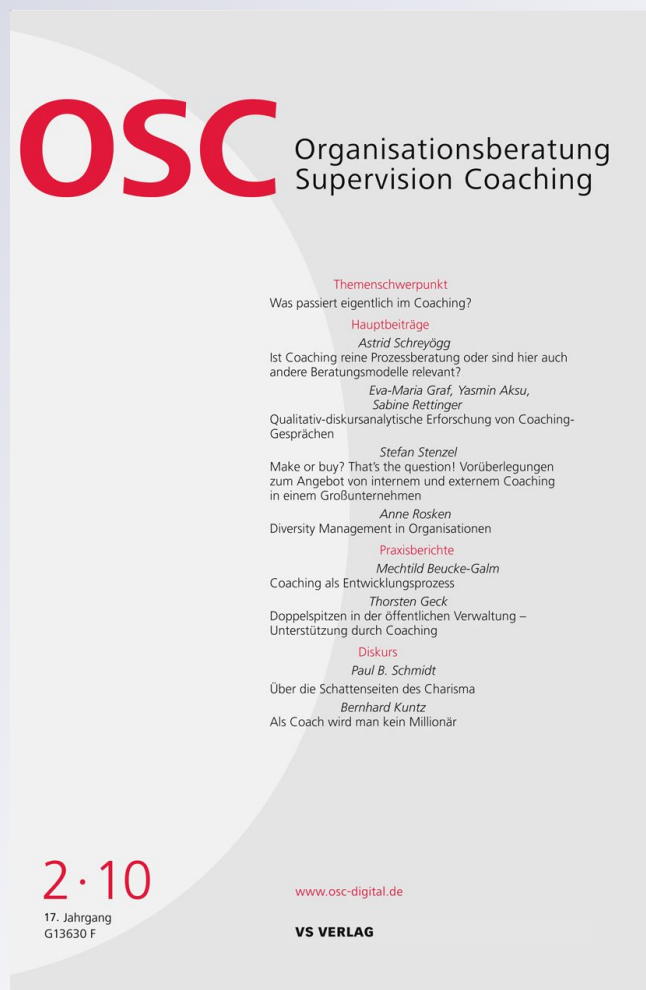
Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell

Andreas Hirschi

**Organisationsberatung,
Supervision, Coaching**

ISSN 1618-808X
Volume 18
Number 3

Organisationsberat Superv Coach
(2011) 18:301-315
DOI 10.1007/s11613-011-0240-2



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by VS Verlag für Sozialwissenschaften. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your work, please use the accepted author's version for posting to your own website or your institution's repository. You may further deposit the accepted author's version on a funder's repository at a funder's request, provided it is not made publicly available until 12 months after publication.

Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell

Andreas Hirschi

Zusammenfassung: Der Beitrag präsentiert ein Theorie- und Forschungs-basiertes Modell für Karriere-Coaching. Dieses unterscheidet vier Hauptinhalte eines Karriere-Coachings: 1) Kenntnisse der eigene Person; 2) Kenntnisse der beruflichen Möglichkeiten, 3) Fähigkeiten zur Entscheidung und Karriereplanung und 4) Einstellungen zu sich selbst und der eigenen Karriere. Diese Inhalte werden in einem rekursiven Prozess mit vier Phasen bearbeitet: 1) Kommunikation: Analyse des Anliegens und Etablierung der Coaching-Beziehung; 2) Analyse: an den Ursachen des Anliegens arbeiten; 3) Synthese/Bewertung: Handlungsmöglichkeiten genieren und bewerten; und 4) Umsetzung: Plan- und Strategie-Entwicklung zur Zielerreichung. Der Beitrag beschreibt Kerninhalte dieses Modells und zeigt, wie es in der Coaching-Praxis umgesetzt werden kann.

Schlüsselwörter: Karriere-Coaching · Berufliche Entwicklung · Laufbahnberatung

Effective career coaching: A basic model

Abstract: This paper presents a theory- and research-based model for career coaching. It distinguishes four main areas of career coaching contents: (1) self-knowledge; (2) occupational and career knowledge; (3) career decision-making and career planning skills; (4) attitudes towards oneself and one's career. The four content areas are addressed in a four-phase process (1) communication: problem analysis and establishment of coaching relationship; (2) analysis: working on the causes of the career concern; (3) synthesis/evaluation: developing and evaluation courses of action; and (4) execution: development of plans and strategies for goal implementation. The paper describes core elements of this model and shows how it can be applied in coaching practice.

Keywords: Career coaching · Career development · Career counseling

Online publiziert: 18.08.2011
© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011

Prof. Dr. A. Hirschi (✉)
Institut für Psychologie Quartier UNIL-Dorigny, Universität Lausanne,
Bâtiment Anthropole, 1015 Lausanne, Schweiz
E-Mail: andreas.hirschi@unil.ch

1 Grundlagen des Karriere-Coachings

Karriere-Coaching gewinnt zunehmend an Bedeutung, da sich die Art von Karrieren für viele Personen aufgrund eines exponentiellen technologischen Fortschritts und grundlegender Veränderungen in Organisationsstrukturen in den letzten drei Jahrzehnten stark geändert hat (Arnold und Jackson 1997; Sullivan et al. 1998). Als Folge davon hat sich der psychologische Vertrag zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern derart gewandelt, dass nicht mehr Arbeitsplatzsicherheit und automatischer Karriereaufstieg als Gegenleistung für Loyalität und gute Arbeitsleistung erwartet werden können. Vielmehr wird heute von beiden Parteien eine Unterstützung in der persönlichen Karriereentwicklung und Kompetenzentwicklung im Austausch für einen Beitrag zum Unternehmenserfolg betont (Hall und Moss 1998; Rousseau 2001; Sturges et al. 2005). Diese Veränderungen haben wichtige Implikationen für die Entwicklung von Karrieren und führen zu einem Anstieg von nicht-linearen, weniger vorhersehbaren und damit planbaren Karrieremustern. Sie bedeuteten auch, dass zusehends Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von den Arbeitnehmern erwartet wird, um erfolgreich mit diesen Veränderungen in der Arbeitswelt umgehen zu können (Arthur und Rousseau 1996; Sullivan 1999).

Eine breit anerkannte Konsequenz dieser neuen Karrieren ist, dass Personen vermehrt für die Gestaltung ihrer Karriere selbst verantwortlich werden und sie sich nicht mehr darauf verlassen können, dass die Organisation die Verantwortung für Arbeitsplatzsicherheit und Karriereentwicklung übernimmt (Arthur und Rousseau 1996; Sullivan 1999). Arbeitgeber können und wollen häufig kein langfristiges Karriere-Management für ihre Mitarbeiter/innen betreiben und verfolgen zusehends eine Personalpolitik, welche die Verantwortung für das Karriere-Management vom Arbeitgeber auf den Arbeitnehmer überträgt (Kossek et al. 1998; Stickland 1996). All dies führt dazu, dass heute die Selbstgestaltung der eigenen Karriere immer wichtiger wird.

In diesem Kontext wird das Karriere-Coaching zentral, da dieses Angebot eine Hilfestellung für die Bewältigung der persönlichen Karriere-Entwicklung bieten kann. Damit Karriere-Coaching wirksam ist, bedarf es einer guten theoretischen Fundierung des Coachings. In diesem Beitrag wird aufgrund von verschiedenen theoretischen und empirischen Forschungsarbeiten zur Laufbahnberatung und Karriereentwicklung ein Modell präsentiert, wie Karriere-Coaching fundiert durchgeführt werden kann. Das vorgestellte Modell beschreibt vier zentrale Inhaltsbereiche eines Karriere-Coachings sowie einen prototypischen Ablauf eines Coaching-Prozesses.

Die Verwendung eines theoretischen Modells als Grundlage für ein Coaching hat für Coaches eine Reihe von Vorteilen (Sampson et al. 2004). Zum einen hilft es, dass Coaches ihre eigene Laufbahnentwicklung besser verstehen können und diese Selbsterkenntnis im Coaching gewinnbringend einsetzen können. Zum zweiten hilft es, die Laufbahnentwicklung der Klient/innen besser zu verstehen. Schließlich hilft es auch, die Prozesse der Karriereplanung besser zu verstehen und den Klient/innen spezifische Strategien zum Umgang mit entsprechenden Problemen anbieten zu können. Die klare theoretische Fundierung des Coachings wird sich unter anderem in größerem Selbstvertrauen der Coaches widerspiegeln, welches wiederum in der Kommunikation mit den Klient/innen direkt oder indirekt seinen Ausdruck finden wird. Deshalb werden die Coaches das Coaching auch eher als erfolgversprechend einschätzen.

Für Klient/innen hat das Verwenden von Theorien im Coaching eine Reihe von Vorteilen. So können ihnen zentrale Konzepte als Handout gegeben werden. Darauf können in einfacher Sprache, z. B. in Form von Grafiken, die wichtigen Inhalte des verfolgten Coaching-Ansatzes dargestellt werden. Aufgrund dieser Darstellung können sich die Klient/innen auf einige zentrale Themen konzentrieren und werden nicht so leicht durch zu viele Informationen überwältigt. Zum anderen stellen die theoretischen Konzepte eine gemeinsame Sprache für die Klient/innen und die Coaches dar, was die Kommunikation und Zielfindung im Coaching-Prozess vereinfacht. Schließlich bieten theoretische Modelle den Klient/innen auch klare Kriterien zur Selbstüberprüfung ihres Fortschrittes bei der Karriereplanung, da damit sowohl die Inhalte, als auch die Prozesse einer beruflichen Entscheidungsfindung dargestellt werden (Sampson et al. 2004).

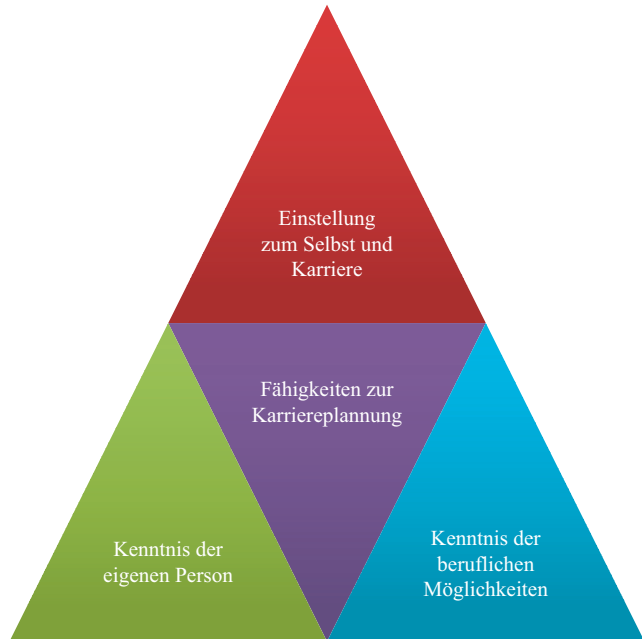
Ausgehend vom Kognitiv-Informations-Verarbeiteten Ansatz der Laufbahnberatung (Hirschi 2008; Peterson et al. 1991, 2002) wird in dem hier vorgestellten Modell zwischen zentralen *Inhalten* und einem typischen *Prozess* des Karriere-Coachings unterschieden. Der Ansatz bietet dabei ein für Coaches und Klient/innen einfaches und leicht verständliches Modell zum Verständnis von Laufbahnproblemen (Sampson et al. 1992). Ziel dieses Coaching-Ansatzes ist es einerseits, dass Klient/innen Wissensstrukturen über sich selbst und über die Arbeitswelt aufbauen und andererseits ihre Informationsverarbeitungsfähigkeiten zur Lösung von Herausforderungen in der Karrieregestaltung entwickeln können.

2 Zentrale Inhalte des Karriere-Coachings

Das Karriere-Coaching fokussiert vier zentrale Bereiche, welche in Form einer Pyramide dargestellt werden können (s. Abb. 1; vgl. Sampson et al. 1992). Zwei Wissensbereiche – Kenntnis der eigenen Person und der beruflichen Möglichkeiten – bilden die Basis der Pyramide. Sie sind gleichsam die Grundlage für eine fundierte Karriere-Planung. Zu den wichtigsten Kenntnissen der eigenen Person für die berufliche Entscheidungsfindung gehören die Kenntnis der eigenen Interessen, Fähigkeiten, Werte und der persönlichen beruflichen Präferenzen. Die Kenntnisse von beruflichen Möglichkeiten beinhalten neben dem Wissen über Merkmale einzelner Berufe/Positionen auch ein Wissen über Organisationsstrukturen und der Arbeitswelt im Allgemeinen. Dadurch können Klient/innen ihr vorhandenes Wissen über Berufe und Ausbildungen leichter einordnen. Außerdem reduziert eine gute Struktur auch die Komplexität im Umgang mit umfangreichen neuen Informationen. Das Erfassen der persönlichen Kenntnisse eines Klienten/einer Klientin über die Arbeitswelt kann eine wichtige Komponente eines Karriere-Coachings darstellen. Das Ausmaß der Differenzierung und der Komplexität des berufskundlichen Wissens hat einen direkten Einfluss auf die Fähigkeit, passende Wahlmöglichkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt zu identifizieren. Somit kann das Wissen über einzelne Karrierewege und über ihre strukturelle Beziehung untereinander einen wesentlichen Einfluss auf die Karriereplanung einer Person ausüben und sollte im Coaching erfasst und thematisiert werden.

Über den beiden Wissensbereichen liegt der Bereich der Fähigkeiten zur Entscheidung und Karriereplanung, wobei hier die Prozesse zur Karrieregestaltung angesprochen sind. Auf der Basis von kognitiven Theorien und Forschungsergebnissen zu Entscheidungsprozessen postulieren Peterson et al. (1991) vier grundsätzliche Fähigkeiten zur

Abb. 1: Die Pyramide der Inhaltsbereiche eines Karriere-Coachings



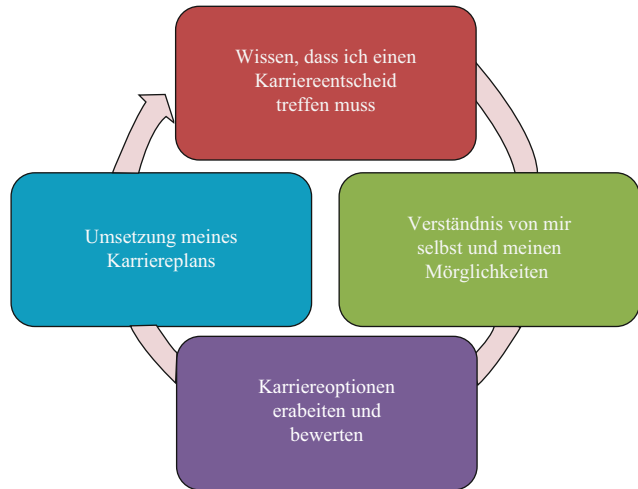
Karriereplanung: 1) Kommunikation: Die Divergenz zwischen dem aktuellen und einem erwünschten Zustand erkennen; 2) Analyse: Beziehungen zwischen den verschiedenen Komponenten der aktuellen Situation herstellen; 3) Synthese/Bewertung: Mögliche Alternativen zur Lösung des Anliegens generieren und diese bewerten; und 4) Umsetzung: Formulieren von Strategien zur Umsetzung der Entscheidung. Diese vier Fähigkeiten werden in einem Modell dargestellt, dem Prozess des Karriere-Coachings, welcher weiter unten noch genauer beschrieben wird.

Auf der Spitze der Pyramide liegt schließlich der Bereich der Prozessinformationen und Einstellungen zu sich selbst und der persönlichen Karriereentwicklung. Dieser Bereich ist die abschließende Komponente, ohne welche die anderen drei Teile nur beschränkte Wirkung entfalten können. Hierzu gehören verschiedene emotionale, kognitive und motivationale Komponenten einer Person, die sich auf das Selbstbild und die Einstellungen zur Karriere beziehen. Beispiele von wichtigen Einstellungen sind die Selbstwirksamkeitsüberzeugung zur erfolgreichen beruflichen Entwicklung oder Einstellungen zu Hindernissen oder Ressourcen in der Umwelt, welche die eigene Karriereentwicklung hemmen oder fördern können. Ein wirksames Karriere-Coachings sollte alle vier Bereiche ansprechen und Klient/innen darin unterstützen, in allen Bereichen positive Einstellungen und gut fundiertes Wissen aufzubauen.

3 Prozess eines Karriere-Coachings

Neben den zentralen Inhalten, auf die sich ein Karriere-Coaching beziehen sollte, kann auch ein prototypischer Prozess eines Karriere-Coachings beschrieben werden (s. Abb. 2).

Abb. 2: Prozess eines Karriere-Coachings



Nach einer kurzen Übersicht über die Phasen des Prozesses werden die einzelnen Prozesse im nächsten Teil des Beitrags noch detaillierter dargestellt.

In der *Kommunikations-Phase* wird das Vorhandensein eines Anliegens und einer Herausforderung in der Karriereentwicklung festgestellt. Dieses zeigt sich in einer Divergenz zwischen einem bestehenden Zustand und einem erwünschten Zustand. Wichtige Fragen der Klient/innen in dieser Phase sind „Was denke und fühle ich bezüglich meiner Karriere in diesem Moment?“ und „Was erhoffe ich als Resultat des Karriere-Coachings zu erreichen?“ (Peterson et al. 2002). Zentrale Punkte für den Coaching-Prozess sind in dieser Phase a) die Analyse des Anliegens und der aktuellen Situation; b) das Definieren von gemeinsamen Coaching-Zielen und Inhalten des Coachings, sowie c) Aufbau einer guten Coaching-Beziehung zwischen Coach und Klient/in.

In der *Analyse-Phase* wird an den Ursachen des Anliegens gearbeitet, und seine einzelnen Komponenten werden in einen konzeptionellen Rahmen gesetzt. Die zentrale Frage der Klient/innen in dieser Phase lautet: „Was sind die Gründe für die Divergenz zwischen meinem momentanen Zustand der Unentschlossenheit und einem eher erwünschten Zustand der Entschiedenheit?“ (Peterson et al. 2002). In dieser Phase erweitern die Klient/innen ihre Kenntnisse über sich selbst und über ihre beruflichen Möglichkeiten und verbinden diese beiden Bereiche. Sie können in dieser Phase klären, wie ihre typische Herangehensweise zur Lösung von Problemen und zur Entscheidungsfindung ist und wie ihr Entscheidungsstil ihren Zugang zur Karriere-Entscheidungen beeinflusst. Außerdem können sie sich bewusst werden, inwieweit ihre positiven oder negativen Einstellungen zu sich selbst oder ihrer Karriere die eigene Karriereplanung beeinflussen.

In der *Synthese/Bewertungs-Phase* werden Handlungsmöglichkeiten erarbeitet. Die *Elaboration* beinhaltet divergentes Denken, wobei ein kreatives Generieren einer möglichst breiten Palette von möglichen Lösungen angestrebt wird. In der *Kristallisation* werden durch konvergentes Denken diejenigen Möglichkeiten ausgesondert, welche nicht den eigenen Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Werten und beruflichen Präferenzen entsprechen. Am Ende der Kristallisation sollten die Klient/innen ihre Alternativen auf eine handhabbare Anzahl von drei bis fünf Möglichkeiten reduziert haben

(Sampson et al. 2004). Die zentrale Frage in der Synthese-Phase lautet: „Welches sind die möglichen Handlungspläne, die zur Reduktion oder Aufhebung der Divergenz dienen könnten?“ In der *Bewertungs-Phase* wird jeder machbare Handlungsplan aufgrund von Kosten und Nutzen für sich selbst und für wichtige Bezugspersonen evaluiert. Danach folgen die Bildung einer Rangreihe und das Festlegen auf eine erste und zweite Wahl. Diese Wahl gilt jedoch nur als vorläufig, da sie sich aufgrund von nachfolgenden Erfahrungen als unerreichbar oder unpassend herausstellen könnte. Die Frage in dieser Phase lautet: „Welche Alternative ist der beste Handlungsplan für mich?“ (Peterson et al. 2002).

In der *Umsetzungs-Phase* wird schließlich ein Plan oder eine Strategie zur Verwirklichung der Wahl formuliert. Die Frage in der Umsetzungs-Phase lautet: „Wie kann ich meinen Karrierewunsch in einen Handlungsplan überführen und diesen Plan umsetzen?“ (Peterson et al. 2002).

Im Anschluss an die Umsetzungs-Phase erfolgt eine Rückkehr zur Kommunikations-Phase. Hier wird evaluiert, ob die ursprüngliche Divergenz durch die getroffene Entscheidung befriedigend geschlossen werden konnte. Außerdem sollte hier auch ein Rückblick auf den gesamten Entscheidungs- und Karriereplanungs-Prozess stattfinden, um die dabei gewonnen Erkenntnisse zu reflektieren und einen Transfer auf spätere berufliche Entscheidungen oder andere Lebensbereiche zu fördern. Falls die Divergenz nicht befriedigend überwunden werden konnte, erfolgt ein weiterer Durchgang in dem Kreislauf. Der Kreislauf ist somit rekursiv (Peterson et al. 2002).

4 Komponenten eines wirksamen Karriere-Coachings

Damit ein Karriere-Coaching seine maximale Wirksamkeit erreichen kann, sollten einige Punkte beachtet werden. Dutzende von Einzelstudien und einige Meta-Analysen zur Wirksamkeit von Interventionen in der Laufbahn- und Karriereberatung haben gezeigt, dass effektive Interventionen eine Reihe von zentralen Elementen beinhalten (Brown und Ryan Krane 2000; Brown et al. 2003; Hirschi 2006). Diese Komponenten sollten im Verlauf des oben beschriebenen Prozesses eingebaut werden. Je mehr dieser „kritischen“ Elemente in ein Karriere-Coaching eingebaut werden, desto größer kann seine Wirksamkeit sein. Dabei handelt es sich um folgende fünf Komponenten:

1. Coachees klären schriftlich ihre Laufbahn- und Lebensziele (z. B. Führen eines Arbeitshefts und Verwendung von schriftlichen Übungen).
2. Coaches geben den Klient/innen individuelle Interpretationen und Feedback (z. B. zu Testresultaten und Karriereplänen).
3. Coaches geben aktuelle Informationen über die Arbeitswelt und zu den Risiken wie auch Möglichkeiten in ausgewählten Karrierepfaden und fördern somit die gezielte Informationssuche außerhalb des Coachings.
4. Coachees lernen effektives Laufbahnverhalten nach Modellen (ähnliche Personen, welche ähnliche Herausforderungen gemeistert haben) oder von Mentor/innen.
5. Coaches helfen in der Entwicklung von unterstützenden Netzwerken zur Erreichung der Laufbahnziele.

5 Die Phasen des Karriere-Coachings

5.1 Phase 1: Kommunikation

Wie oben dargestellt, geht es in der ersten Phase des Karriere-Coachings primär um drei Dinge: Analyse des Anliegens und der Problembereiche, Definieren von gemeinsamen Beratungszielen und Inhalten für das Coaching sowie Aufbau einer guten Coaching-Beziehung.

5.1.1 Analyse

Eine unabdingbare Grundlage für ein zielgerichtetes und wirksames Coaching ist eine fundierte Analyse des Anliegens der Klient/innen. Dies bedingt, dass ein genaues Verständnis erlangt wird bezüglich a) der aktuellen Situation, b) der vergangenen Entwicklungen, die zur Situation geführt haben, c) ihrer Person (ihrer Einstellungen, Ziele, Eigenschaften) und d) Kontext und Umfeld. Als Hilfe zur Analyse des Anliegens und der Problembereiche können die Inhaltsbereiche einer Laufbahnberatung (Abb. 1) herangezogen werden. Coach und Klient können gemeinsam jene Bereiche identifizieren, an denen im Coaching schwerpunktmäßig gearbeitet werden sollte. Dabei können folgende Fragen als Leitlinie dienen: *Kenntnisse über die eigene Person*: Inwiefern ist sich die Person im Klaren über eigene Interessen, Fähigkeiten, Werte und berufliche Präferenzen? *Kenntnis über die beruflichen Möglichkeiten*: Inwiefern besitzt sie Kenntnisse über mögliche Karrierepfade, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Zukunftsperspektiven? *Fähigkeiten zur Karriereplanung*: Inwiefern verfügt sie über einen Plan, wie persönliche Karriereziele definiert und erreicht werden können? Kennt sie die nächsten Schritte und möglichen Schwierigkeiten? *Einstellungen zum Selbst und zur Karriere*: Inwiefern hat die Person a) eine positive Selbstwirksamkeitsüberzeugung zur erfolgreichen beruflichen Entwicklung (d. h. sie traut es sich zu, die eigene Karriere erfolgreich planen und gestalten zu können), und b) funktionale Einstellungen zu Hindernissen oder Ressourcen in der Umwelt (d. h., glaubt sie, dass die soziale, organisationale Umwelt die eigene Karriereentwicklung unterstützt bzw. hemmt oder erschwert)?

5.1.2 Definieren von Zielen und Aufbau einer Coaching-Beziehung

Ein weiteres zentrales Element in der Analyse-Phase des Karriere-Coachings ist der erfolgreiche Aufbau einer guten Coaching-Beziehung. Entsprechend Bordin (1979) besteht eine gute Beratungsbeziehung aus drei Komponenten, welche auch für eine gute Coaching-Beziehung zentral sind: 1) eine Übereinstimmung zwischen Klient und Beratungsperson über die Ziele, die es in der Beratung zu erreichen gilt; 2) eine Übereinstimmung über die Aufgaben/Arbeiten, die in der Beratung involviert sind (Schritte/Phasen im Beratungsprozess, Arbeitsmittel, Tests, Übungen, Zeit und Aufwand), und 3) eine gute Bindung zwischen Klient/innen und Beratungsperson – entsprechend einer klientenzentrierten Beratung entsteht diese durch Empathie, positive Wertschätzung und Akzeptanz der Klient/innen, Achtung vor dem Individuum sowie Echtheit und Authentizität der Beratungsperson (Hill und O'Brien 1999).

Es ist somit wichtig, dass eine Übereinkunft über die Ziele, Inhalte und Prozesse des Coachings erreicht wird. Hierzu sollten diese gemeinsam besprochen und festgelegt werden. Zum anderen sollte auf eine positive emotionale Bindung zwischen Coach und Coachee hingearbeitet werden. In der Beratungspsychologie hat sich die Ansicht etabliert, dass eine echte, empathische und durch Respekt gekennzeichnete Beziehung zwischen der Beratungsperson und den Klient/innen einer der wichtigsten Faktoren für einen Beratungserfolg ist (Carkhuff 2000; Corey 1996; Rogers 1951). Da ein modernes Verständnis von psychologischer Beratung im Allgemeinen und Laufbahnberatung im Speziellen immer eine Prozessbegleitung ist (Whiston und Rahardja 2008), können diese Erkenntnisse auch direkt auf die Beziehung im Coaching angewandt werden. Entsprechend verschiedenen Forschungsarbeiten sollte eine solche positive Basis möglichst früh im Coaching etabliert werden. Etliche Studien (Anderson und Niles 2000; Gold et al. 1993; Heppner und Hendricks 1995; Masdonati et al. 2009) konnten zeigen, dass für Rat-suchende in einer Laufbahnberatung die emotionale Unterstützung durch die Beratungsperson/Coaches bei einer gleichzeitig positiven Arbeitsbeziehung als wesentlich für den Beratungs-/Coaching-Erfolg erachtet wird. Verschiedene Studien bestätigen den positiven Bezug einer guten Beratungs-/Coaching-Beziehung zur Wirksamkeit einer Laufbahnberatung (Masdonati et al. 2009; Whiston und Rahardja 2008).

5.2 Phase 2: Analyse

In der *Analyse-Phase* wird an den Ursachen des Anliegens gearbeitet, und seine einzelnen Komponenten werden in einen konzeptionellen Rahmen gesetzt. Dabei geht es – je nach Anliegen – um Steigerung der Selbstkenntnis, Steigerung der Kenntnisse von Karrieremöglichkeiten, Steigerung der Kompetenzen zur Karriereplanung und/oder Verbesserung von Einstellungen der Klient/innen zu sich selbst und ihrer Karriere.

5.2.1 Steigerung der Selbstkenntnis

Moderne Karrieretheorien (Arnold und Jackson 1997; Fugate et al. 2004; Hall 1996, 2002; Savickas et al. 2009) betonen, dass Personen zunehmend selbst verantwortlich sind, ihre eigene Karriere zu steuern. Die persönliche berufliche Entwicklung kann und möchte immer weniger durch eine Organisation vorgegeben werden. Da damit äußere Leitlinien wegfallen, braucht es einen „inneren Kompass“, der die eigene Karriere steuert. Dieser basiert auf einer klaren beruflichen Identität, der Kenntnis über persönliche Werte, Interessen, Präferenzen, Stärken, der Bedeutung von Arbeit im eigenen Leben und der Bezug des Selbst zur Arbeitsrolle. Diverse Studien zeigen (Duffy et al. 2010; Earl und Bright 2007; Ng et al. 2005), dass Personen mit klareren Berufszielen, welche auf die eigene Person abgestimmt sind, im Beruf subjektiv (Zufriedenheit) und objektiv (Arbeitsleistung, Beförderungen, Gehalt) erfolgreicher sind.

Grundsätzlich können Selbstkenntnisse durch zwei Arten von Assessments gesteigert werden: qualitative und quantitative. *Qualitative Assessments* versuchen die subjektive Erfahrung der Klient/innen zu erfassen. Hier geht es nicht um eine objektiv messbare Realität, sondern um ihre persönliche Bedeutungszuschreibung (Whiston und Rahardja 2005). Dieser Ansatz kommt insbesondere in konstruktivistischen Laufbahnberatungen

zum Einsatz (Savickas 1995, 2002; Savickas et al. 2009), bei denen es darum geht, dass Klient/innen ihre eigene Identität konstruieren und deren Sinn und Bedeutung für ihre Arbeit herausarbeiten. Beispiele von qualitativen Verfahren zur Steigerung der Selbstkenntnis sind die Ausarbeitung von Karriere-Biographien oder Genogramme (Brown und Brooks 1991). *Quantitative Assessments* versuchen demgegenüber, eine Person auf bestimmten vordefinierten Dimensionen zu testen (z. B. Persönlichkeit in Bezug auf Durchsetzungsvermögen oder Gewissenhaftigkeit). Das Resultat ist dabei ein Wert auf einer Skala, der mit einer Vergleichsgruppe in Beziehung gesetzt werden kann.

Beide Ansätze bieten spezifische Vor- und Nachteile, und ihr Einsatz sollte von der Problemstellung und der jeweiligen Person abhängig gemacht werden. Der qualifizierte Einsatz von quantitativen Verfahren bedingt zudem in der Regel ein psychologisches Studium sowie teilweise eine spezifische Weiterbildung zu einzelnen Testverfahren. Bei der Anwendung von quantitativen Testverfahren im Karriere-Coaching gilt es einige Punkte zu beachten. So sollten vor dem Einsatz von Tests eine Reihe von Fragen geklärt werden (Seligman 1994): Welche Ziele hat der Coaching-Prozess? Welche Informationen sind zum Erreichen dieser Ziele nötig? Wurden bereits vorhandene Informationen gut genutzt? Werden die Tests wichtige Informationen liefern, welche nicht auf andere Weise erhalten werden können? Wie wird die Person auf das Testen reagieren? Welche Fragen können mit den Tests beantwortet werden? Grundsätzlich sollte der Coachee in die allgemeine Entscheidung zum Einsatz und zur Auswahl der Tests aktiv miteinbezogen werden. In der Praxis empfiehlt sich häufig ein Mix von qualitativen und von quantitativen Verfahren zur Steigerung der Selbstkenntnis der Klient/innen.

Am Ende der Phase der Erarbeitung von mehr Selbstkenntnissen sollten die Resultate der verschiedenen Übungen zusammengefasst werden. Coachee und Coach arbeiten hierzu kooperativ zusammen. Dabei sollten von jeder Übung/jedem Test die wichtigsten Punkte und die zentralen Erkenntnisse notiert werden. Diese Punkte sollten nach häufigen oder bedeutsamen Mustern untersucht werden. Dies wird durch folgende Frage geleitet: Gibt es Gemeinsamkeiten, wiederkehrende *Themen* in den Befunden? Eine schriftliche Fixierung der Themen ist hier hilfreich. Die Themen können dann weiter nach übergeordneten Themen gruppiert werden. Jedes übergeordnete Thema sollte einen prägnanten Titel bekommen. Beispiele für Themen sind: „Der Arbeitsort ist sehr wichtig für mich und hat einen starken Einfluss auf meine beruflichen Entscheidungen“; „Mir ist es wichtig, dass ich eine Arbeit machen kann, welche mit meinen moralischen Werten übereinstimmt“; „Ich arbeite gerne an komplexen Problemen und liebe Herausforderungen“; „Mich zieht es zu Arbeiten, in denen ich mit anderen Menschen interagieren kann und im Team etwas erreichen kann“. Die Coaches sollten darauf achten, dass jedes Thema durch konkrete Beispiele/Resultate aus den Übungen zur Selbstkenntnis belegt wird. Es soll auch nach widersprüchlichen Informationen gesucht und deren Bedeutung diskutiert werden. In einem letzten Schritt sollen die Implikationen dieser Themen für die weitere Karriereplanung besprochen werden: Was bedeutet dies für die Problemstellung? Was wären weitere Schritte?

5.2.2 Steigerung der Kenntnisse über Arbeitsmarkt und berufliche Möglichkeiten

Neben der Selbstkenntnis ist es zentral, dass Klient/innen ein realistisches Bild über ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten haben (siehe Inhalte des Karriere-Coachings). Dieses beinhaltet zum einen Kenntnisse über spezifische Arbeitsinhalte, Arbeitsformen und Anforderungen in und an einzelne Positionen und zum anderen Kenntnisse über die allgemeine Struktur der Arbeitswelt und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der gegenwärtigen Arbeitgeber-Organisation. Hier haben Coaches verschiedene Funktionen. Erstens sollten sie den Klient/innen helfen, kritisch zu überprüfen, ob vorhandene Informationen oder Vorstellungen der Realität entsprechen. Zweitens sollten sie sie darin unterstützen, Bereiche zu identifizieren, in denen sie noch mangelndes Wissen oder unrealistische Vorstellungen haben. Drittens sollten sie Informationen über berufliche Möglichkeiten direkt im Coaching vermitteln. Viertens können sie Hinweise zu Quellen (Internet, Intranet, Literatur) bieten, bei denen weitere Informationen durch die Klient/innen außerhalb des Coachings gesammelt werden können. Viertens helfen sie, Kontakte zu Personen zu etablieren, die direkt Informationen über bestimmte Entwicklungsmöglichkeiten bieten können. Dies kann im Minimum durch ein kurzes informelles Interview durch den Coachee mit einer im entsprechenden Bereich tätigen Person oder im Maximum durch die Etablierung einer längerdauernden und intensiveren Mentoring-Beziehung geschehen, welche durch Coaches angeregt und unterstützt werden kann. Schließlich sollten Coaches dem Coachee helfen, die gesammelten Informationen zu verarbeiten, zu reflektieren, zu bewerten und auf die persönliche Karriereplanung anzuwenden.

5.3 Phase 3: Synthese, Bewertung

In der *Synthese/Bewertungs-Phase* werden Handlungsmöglichkeiten erarbeitet und jeder machbare Handlungsplan aufgrund von Kosten und Nutzen für sich selbst und für wichtige Bezugspersonen evaluiert. In einem ersten Schritt sollte eine Palette von möglichen Karrierepfaden skizziert werden. Hier geht es darum, kreativ und unvoreingenommen möglichst viele potenzielle Wege aufzuzeigen. Idealerweise sollten 5–7 mögliche Szenarien aufgezeigt werden. Die Erarbeitung dieser Szenarien basiert auf den Kenntnissen über die Arbeitswelt und die Karrieremöglichkeiten, wie sie in Phase 2 erarbeitet wurden. Hier haben Coaches primär die Funktion die Klient/innen zum mutigen, offenen und kreativen Denken anzuregen. Außerdem sollten sie Ideen anbieten für zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten, die von den Klient/innen nicht bedacht worden sind, und sicher stellen, dass mögliche Karrierepfade nicht unnötigerweise von vornherein ausgeschlossen werden (z. B. aufgrund mangelnder oder unrealistischer Selbsteinschätzung oder Jobkenntnisse). In einem zweiten Schritt werden diese Szenarien bewertet, um ein bestimmtes Handlungsziel für die weitere Karriereplanung zu erhalten. Hierzu bieten sich einige Entscheidungstechniken an, wie z. B. das Balance Sheet oder eine Entscheidungsmatrix (Brown und Brooks 1991; Janis und Mann 1977). Diese Entscheidungstechniken zielen in der Regel darauf ab, unterschiedliche Alternativen auf ihre Vor- und Nachteile hin zu überprüfen und zu bewerten und dann unter verschiedenen Alternativen die bestmögliche Wahl zu bestimmen.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass Karriereentscheidungen immer mit unvollständigen Informationen gefällt werden und sowohl Person als auch Arbeitswelt nicht statisch sind, sondern sich in gegenseitiger Abhängigkeit entwickeln. Dadurch kann auch eine sehr sorgfältig begründete Laufbahnentscheidung nicht den Anspruch erheben, die mit Sicherheit beste Wahl zu sein. Eine fundierte Laufbahnentscheidung führt jedoch dazu, das subjektive Vertrauen in die Richtigkeit der Wahl zu stärken und die emotionale Verpflichtung zum gewählten Karrierepfad zu stärken. Dies ist insbesondere für eine gelungene Umsetzung der Karriereziele und den erfolgreichen Umgang mit möglichen Hindernissen und Rückschlägen in der Umsetzung zentral. Wichtig ist, dass Coaches klar kommunizieren, dass Karriereplanung nicht auf einer einmaligen Entscheidung basiert, sondern einen dynamischen Prozess darstellt (s. Abb. 2) und dass sich Karriereziele und Entscheidungen auch im Verlauf einer persönlichen Laufbahn ändern können und fortlaufend reflektiert werden sollten. Eventuell stellt man in dieser Phase auch fest, dass wichtige Grundlagen zur Entscheidung aufgrund mangelnder Selbstkenntnis und/oder Kenntnisse der beruflichen Möglichkeiten fehlen. Dann sollte zu Phase 2 zurückgekehrt werden, um entsprechende Lücken zu schließen.

5.4 Phase 4: Umsetzung

In der abschließenden Phase geht es darum, die in Phase 3 getroffene Karrierewahl in einen konkreten Handlungsplan umzusetzen. Das erfolgreiche Ausarbeiten von Karrierezielen und -plänen soll die Motivation der Klient/innen stärken sowie deren psychologisches Kapital im Sinne von Hoffnung, Optimismus, Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Resilienz steigern (Luthans et al. 2006). Forschungsarbeiten zeigen, dass sich diese Faktoren positiv auf die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung auswirken (Bandura 2001; von Rosenstiel et al. 2000). Coaches haben hier die Rolle, eine positive Haltung der Klient/innen gegenüber dem persönlichen Karriereplan zu fördern. Die kann erreicht werden durch Ermutigen zum kreativen Denken für mögliche Lösungswege, dem Zusprechen von Mut und Vertrauen in ihre Fähigkeiten, dem Aufzeigen von Vorbildern, welche aus ähnlicher Situation heraus ein ähnliches Karriereziel erreicht haben, und durch eine Reflexion von negativen Einstellungen. Grundsätzlich empfiehlt es sich, dass die Klient/innen die Punkte der einzelnen Schritte in der Karriereplanung schriftlich festhalten. Damit entstehen eine größere Klarheit des Plans sowie eine stärkere Verpflichtung gegenüber dem Plan. Zudem kann später auf diese Punkte zurückgegriffen werden. Folgende Schritte sind bei der Karriereplanung/Umsetzungsplanung zu beachten:

1. Der Coachee bestimmt sein Karriereziel (siehe Phase 3), welches auf einer fundierten Selbstkenntnis und Umweltkenntnis (Phase 2) basiert.
2. Der Coachee bestimmt kleine Zwischenschritte oder Zwischenziele, welche zur Erreichung des übergeordneten Karriereziels dienen. Bei der Formulierung von Zielen ist darauf zu achten, dass Ziele erreichbar, konkret, überprüfbar/beobachtbar, Zeit-spezifisch (wann das Ziel erreicht werden soll) und positiv formuliert (keine Vermeidungsziele, sondern Annäherungsziele) sein sollten.
3. Der Coachee reflektiert über alternative Wege, wie das Karriereziel erreicht werden könnte: Welche anderen Zwischenziele würden ebenfalls zum Karriereziel führen?

Der Coach ermutigt zum kreativen Denken und unterstützt bei Bedarf mit eigenen Ideen.

4. Der Coachee bestimmt vorhandene Ressourcen, welche zur Zielerreichung verwendet werden können (z. B. Angebote der Organisation, Vorgesetzte, Mitarbeiter, Arbeitskolleg/innen, Familie, Freunde, private Kontakte und Netzwerk, finanzielle Ressourcen, persönliche Einstellungen (z. B. Motivation, Durchhaltewillen, Arbeitseinsatz) oder Fachwissen/Prozesswissen).
5. Der Coachee bestimmt mögliche Hindernisse und Schwierigkeiten, welche die Zielerreichung verhindern oder erschweren könnten. Zu jedem Hindernis bzw. zu jeder Schwierigkeit sollte er überlegen, wie diese Hindernisse oder Schwierigkeiten umgangen, vermieden oder abgeschwächt werden könnten. Dabei können Fragen gestellt werden wie: Wie würde ich bei Eintreten dieses Hindernisses/dieser Schwierigkeit reagieren? Was wäre eine angemessene und konstruktive Reaktion? Welche Ressourcen könnten eingesetzt werden, um dieses Hindernis zu vermeiden, zu umgehen, oder dessen Effekt abzuschwächen?

Als Abschluss des Coachings sollten dann der gesamte Coaching-Prozess und die behandelten Inhalte nochmals rekapituliert werden, um die Verarbeitung und Transfermöglichkeit des Coachings zu steigern. Zudem können hier auch noch offene Fragen besprochen werden und überprüft werden, inwiefern die erreichten Punkte der ursprünglichen Zielbestimmung entsprochen haben. Bei Bedarf können weitere Termine festgelegt werden, bei denen die Fortschritte zur Zielerreichung überprüft und möglicherweise Anpassungen an dem Karriereplan vorgenommen werden. Falls notwendig, kann der Coaching-Zyklus später auch wiederholt werden.

6 Zusammenfassung

Das hier vorgestellte Modell bietet eine theoretische Grundlage, um wirksames und systematisches Karriere-Coaching zu planen und durchzuführen. Die präsentierten Inhalte zeigen, welche Komponenten in einem Karriere-Coaching schwerpunktmäßig bearbeitet werden sollten. Der konkrete Fokus des Coachings und die Intensität richten sich dabei natürlich nach der konkreten Situation und dem Anliegen der Klient/innen. Der beschriebene Prozess des Karriere-Coachings bietet ebenfalls eine Anleitung dafür, wie ein Coaching-Prozess systematisch zur Karriereförderung gestaltet werden kann. Die Aspekte des Modells können mit den Klient/innen besprochen werden und bilden damit eine gute Basis für die Formulierung von Inhalten, Prozessen und Zielen im Coaching.

Literatur

- Anderson, W. P., & Niles, S. G. (2000). Important events in career counseling: Client and counselor descriptors. *Career Development Quarterly*, 48, 251–263.
- Arnold, J., & Jackson, C. (1997). The new career: Issues and challenges. *British Journal of Guidance and Counselling*, 25(4), 427–434. doi: 10.1080/03069889708253821.

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 16, 252–260.
- Brown, D., & Brooks, L. (1991). *Career counseling techniques*. Needham Heights: Ally & Bacon.
- 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 (Hrsg.), *Handbook of counseling psychology* (Bd. 3, S. 740–766). New York: Wiley.
- Brown, S. D., Ryan Krane, N. E., Brecheisen, J., Castelino, P., Budisin, I., Miller, M., & Edens, L. (2003). Critical ingredients of career choice interventions: More analyses and new hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 411–428. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00052-0.
- Carkhuff, R. (2000). *The art of helping in the 21st century* (Bd. 8). Amherst: Human Resource Development Press, Inc.
- Corey, G. (1996). *Theory and practice of counselling and psychotherapy* (Bd. 5). Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2010). Calling and work-related outcomes: career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, in Press, Corrected Proof. doi: 10.1016/j.jvb.2010.09.013.
- Earl, J. K., & Bright, J. E. H. (2007). The relationship between career decision status and important work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 233–246. doi: 10.1016/j.jvb.2007.05.003.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. doi: 10.1016/j.jvb.2003.10.005.
- Gold, P. B., Kivlighan, D. M., Kerr, A. E., & Kramer, L. A. (1993). The structure of students' perceptions of impactful, helpful events in career exploration classes. *Journal of Career Assessment*, 1, 145–161.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37. doi: 10.1016/S0090-2616(98)90012-2.
- Heppner, M. J., & Hendricks, F. (1995). A process and outcome study examining career indecision and indecisiveness. *Journal of Counseling and Development*, 73, 426–437.
- Hill, C. E., & O'Brien, K. M. (1999). *Helping skills: facilitating exploration, insight, and action*. Washington: American Psychological Association.
- Hirschi, A. (2006). Wie wirksam sind Laufbahnberatungen? *Panorama*, 3, 13–14.
- Hirschi, A. (2008). Kognitive Laufbahntheorien und ihre Anwendung in der beruflichen Beratung. In A. Hirschi & D. Läge (Hrsg.), *Berufliche Übergänge – Grundlagen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung*. Zürich: LIT.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: a quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935–960. doi: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. doi: 10.1002/job.373.
- Masdonati, J., Massoudi, K., & Rossier, J. (2009). Effectiveness of career counseling and the impact of the working alliance. *Journal of Career Development*, 36(2), 183–203. doi: 10.1177/0894845309340798.

- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *58*(2), 367–408. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x.
- Peterson, G. W., Sampson, J. P., & Reardon, R. C. (1991). *Career development and services: a cognitive approach*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Peterson, G. W., Sampson, J. P., Lenz, J. G., & Reardon, R. C. (2002). A cognitive information processing approach to career problem solving and decision making. In D. Brown et al. (Hrsg.), *Career choice and development* (4. Aufl., S. 312–369). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Boston: Houghton Mifflin.
- von Rosenstiel, L., Kehr, H. M., Maier, G. N. W., & Heckhausen, J. (2000). *Motivation and volition in pursuing personal work goals* (S. 287–305). New York: Elsevier Science.
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(4), 511–541. doi: 10.1348/096317901167505.
- Sampson, J. P., Peterson, G. W., Lenz, J. G., & Reardon, R. C. (1992). A cognitive approach to career services: translating concepts into practice. *Career Development Quarterly*, *41*, 67–74.
- Sampson, J. P., Reardon, R. C., Peterson, G. W., & Lenz, J. G. (2004). *Career counseling and services: A cognitive information processing approach*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Savickas, M. L. (1995). Constructivist counseling for career indecision. *Career Development Quarterly*, *43*, 363–367.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: a developmental theory of vocational behavior. In D. Brown et al. (Hrsg.), *Career choice and development* (Bd. 4, S. 149–205). San Francisco: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, *75*(3), 239–250. doi: 10.1016/j.jvb.2009.04.004.
- Seligman, L. (1994). *Developmental career counseling and assessment* (2. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Stickland, R. (1996). Career self-management – can we live without it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(4), 583–596. doi: 10.1080/13594329608414881.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(7), 821–838. doi: 10.1002/job.341.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, *25*(3), 457–485. doi: 10.1177/014920639902500308.
- Sullivan, S. E., Carden, W. A., & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review*, *8*(2), 165–185. doi: 10.1016/S1053-4822(98)80003-X.
- Whiston, S. C., & Rahardja, D. (2005). Qualitative career assessment: an overview and analysis. *Journal of Career Assessment*, *13*(4), 371–380.
- Whiston, S. C., & Rahardja, D. (2008). Vocational counseling process and outcome. In S. D. Brown & R. W. Lent (Hrsg.), *Handbook of counseling psychology* (Bd. 4, S. 444–461). New York: Wiley.



Prof. Dr. Andreas Hirschi, Assistenzprofessor für Berufs- und Laufbahnberatung an der Universität Lausanne; Promotion 2007 an der Universität Zürich. Forschungsschwerpunkte: berufliche Entwicklung und berufliche Übergänge, Autor von zahlreichen Publikationen zur Karriereentwicklung und Laufbahnberatung, diplomierter Berufs-, Studien und Laufbahnberater, Master of Advanced Studies in Career Counseling and Human Resources Management, mehrjährige Erfahrung in der Beratungspraxis.