

Dieses Kapitel erscheint in :

Zihlmann, R. (Hrsg). (2015). Berufswahl in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Bern: SDBB.

Konzepte zur Förderung von Laufbahnentwicklung im 21. Jahrhundert

Andreas Hirschi

Universität Bern

Laufbahnen haben sich in den letzten vier Jahrzehnten durch Fortschritte in der Technologie, zunehmende Internationalisierung, mehr Diversität in der Belegschaft von Unternehmen, neue Arbeitsformen, Veränderungen in Organisationsstrukturen und veränderte Einstellungen zur Arbeitsrolle massgeblich geändert. Dieses Kapitel bietet einen Überblick über die wichtigsten Trends, die aktuelle Arbeit und Laufbahnen beeinflussen. Es werden zudem Faktoren vorgestellt, die in der heutigen Arbeitswelt zentral sind, um eine Laufbahn selbstbestimmt und erfolgreich gestalten zu können.

Veränderte Arbeitswelt – Grundlegende Trends, welche die modernen Laufbahnen definieren

Ein zentraler Faktor, der aktuelle Berufstätigkeit und Laufbahnen definiert, ist der immer stärker werdende Einfluss von Technologie am Arbeitsplatz. Insbesondere die breite Einführung des Computers und des Internets haben die Arbeitswelt grundlegend verändert. Im Bereich der Computertechnologie werden exponentielle Fortschritte erzielt und immer mehr komplexe Aufgaben können durch Computer und Roboter übernommen werden. Dies bedeutet zum einen, dass Menschen in allen möglichen Berufen lernen müssen, mit immer komplexeren Maschinen zu arbeiten.. Einmal erworbenes Fachwissen und Arbeitskompetenzen müssen laufend aktualisiert werden. Man geht heute davon aus, dass vorhandenes Wissen alle 15 Jahre komplett erneuert werden muss, um noch den aktuellen Gegebenheiten zu entsprechen. Diese Geschwindigkeit von Veränderungen bewirkt,

dass konstante Weiterbildung und lebenslanges Lernen sowie kontinuierliche Anpassung an neue Arbeitsformen und Arbeitsinhalte immer wichtiger werden.

Nebst den technischen Bedingungen der Arbeitswelt haben sich auch Arbeitsformen stark verändert. Immer mehr Personen arbeiten Teilzeit oder sind in befristeten Arbeitsverhältnissen. Zudem haben Phänomene wie Home-Office, virtuelle Teams oder individuelle, internet-basierte Selbstständigkeit vermehrt Einzug in die Arbeitswelt gehalten. Dadurch eröffnen sich neue Möglichkeiten, die Arbeit individueller zu gestalten und mehr an die persönlichen Lebensumstände anzupassen. Arbeitnehmer werden unabhängiger von einem bestimmten Arbeitsort und Arbeitgeber. Sie können viele Tätigkeiten über weite Distanzen vernetzt verrichten. Es entfallen damit jedoch auch zusehends stabile Verhältnisse in Arbeitsgruppen und Arbeitsinhalten.

Diese generellen Trends zu mehr Dynamik und Individualisierung von Arbeit werden durch Veränderungen in Organisationen in den letzten Jahrzehnten verstärkt. Unternehmen haben in den letzten 40 Jahren immer mehr Hierarchiestufen abgebaut. Es werden kürzere Führungswege gegenüber stark hierarchisch aufgebauten Organisationsformen bevorzugt. Viele mittlere Managementstufen wurden dahingehend in den letzten Jahrzehnten abgeschafft. Dafür wurde immer mehr Verantwortung den einzelnen Mitarbeitern übertragen. Es wird heute erwartet, dass Mitarbeiter auf allen Stufen relativ selbstverantwortlich ihre Arbeit ausführen, Probleme selbst erkennen und lösen können. Teamarbeit und Selbstorganisation in Teams werden wichtiger.

Dadurch steigert sich die Selbstverantwortung jedes Mitarbeiters für die eigene Arbeitsleistung.

Aber auch die Verantwortung für die Karriere-Entwicklung haben Unternehmen zusehends an die Mitarbeitenden übertragen. Obwohl auch noch heute Themen wie Karriere-Management oder Talent Management wichtig sind in großen Unternehmen, wird auch hier den Mitarbeitern eine zentrale und aktive Rolle zugewiesen. Karrieren in Unternehmen haben sich entwickelt, so dass heute nicht nur traditionelle, vertikal verlaufende Karrierepfade vorgeben oder geplant sind. Viele Unternehmen haben die Möglichkeit von Fachkarrieren eingeführt, die den traditionellen Fokus auf Führungskarrieren ergänzen. Solche flexiblen Karriere Systeme beinhalten auch horizontale Entwicklung. Horizontale Entwicklung bedeutet, dass Mitarbeiter als Teil der Karriere-Entwicklung neue Stellen und Positionen übernehmen, die nicht auf einer hierarchisch höheren Position sind als die jetzige Stelle. Dafür bieten diese Positionen neue Lernerfahrungen und einen Kompetenzerwerb.

Bei all diesen Veränderungen sind die individuellen Ziele und Wünsche der Mitarbeitenden zentral. Der moderne psychologische Vertrag zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bezeichnet die impliziten Annahmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, welche nicht in formellen Arbeitsverträgen festgehalten sind. So erwarten viele Arbeitnehmer heute von ihrem Arbeitgeber, dass dieser sie fördert und in ihrer Karriere-Entwicklung unterstützt, indem sie entwicklungsfähige Positionen erhalten und interessante und lehrreiche Projekte bearbeiten können. Im Gegenzug erwarteten Arbeitgeber, dass sich die Mitarbeitenden über das minimal verlangte Mass hinaus anstrengen und einen aktiven Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten. In den früheren psychologischen Verträgen stand demgegenüber die gegenseitige Loyalität an erster Stelle. Diese können und wollen heute jedoch weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer garantieren. Beide Seiten nehmen für sich die Flexibilität in Anspruch, das Arbeitsverhältnis je

nach aktueller Passung und Situation neu zu gestalten oder zu beenden.

Ein letzter wichtiger Trend der hier angesprochen werden soll, sind Änderungen in Arbeitseinstellungen. Forschung zu Generationsunterschieden in Einstellungen zur Arbeit zeigen, dass in den letzten 50 Jahren in der westlichen Welt die Bedeutung von Freizeit und Familie nebst der Arbeitsrolle immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Dies ist zum einen durch den verstärkten Anteil an Frauen in der Erwerbsbevölkerung zu erklären, für welche die Familie typischerweise eine grosse Wichtigkeit aufweist. Darüber hinaus haben sich aber allgemein (auch bei Männern) die gesellschaftlichen Wertvorstellungen verändert, so dass nebst der Arbeitsrolle auch die Wichtigkeit der Erfüllung von persönlichen Zielen und Werten in anderen Lebensrollen (wie in der Familie, in der Freizeit oder in der Gesellschaft) zugenommen hat. Arbeit bleibt auch heute ein zentraler Lebensbereich, jedoch wird er nicht mehr in gleichem Ausmass auf Kosten anderer Lebensbereiche verfolgt. Die Integration von Beruf, Familie und persönlichen Interessen stellt heute für viele Personen beider Geschlechter ein wichtiger Wert dar. Dies bedeutet auch, dass traditionelle Vorstellungen von Karriere-Erfolg hinterfragt werden. Karriere-Erfolg wird typischerweise im objektiven Sinne als das Ausmass in dem jemand hohes Gehalt, grosses Prestige und einflussreiche Positionen erworben hat, verstanden. Die neuen Einstellungen zur Arbeit führen jedoch dazu, dass der subjektive Karriere-Erfolg immer wichtiger wird. Als subjektiven Karriere-Erfolg bezeichnet man die Zufriedenheit mit den erreichten, persönlichen Laufbahn-Zielen – unabhängig davon, ob diese den objektiven Karriere-Erfolgsindikatoren entsprechen.

Eine Konsequenz aus diesen Veränderungen in der Arbeitswelt, in Organisationen und in Einstellungen zur Arbeitsrolle in den letzten Jahrzehnten ist, dass Laufbahnen heute immer mehr selbstbestimmt, individuell und durch persönliche Werte geleitet werden. Jede Person hat heutzutage die Aufgabe, ihre Laufbahn selbständig und proaktiv zu gestalten. Dies

wird auch als *selbstgesteuertes Laufbahn-Management* bezeichnet, welches heute zentral ist, um objektiven und subjektiven Erfolg zu erreichen. Die anschliessend vorgestellten Modelle basieren alle auf dem oben beschriebenen Hintergrund und zielen darauf ab, die erfolgreiche selbständige Laufbahngestaltung im heutigen Kontext zu erklären. Zudem bieten die Modelle auch Ansätze wie Beratungspersonen, Schulen und Unternehmen Personen bei der erfolgreichen lebenslangen Laufbahngestaltung unterstützen können.

Wie gestaltet man eine erfolgreiche Laufbahn? - Verschiedene Perspektiven

Laufbahn-Adaptabilität

Das Konzept der Laufbahn-Adaptabilität oder *career adaptability* entwickelte sich aus dem Konzept der Berufswahlreife von Jugendlichen. Donald Super postulierte in seiner Laufbahntheorie in den 50er Jahren, dass Personen bestimmte berufliche Entwicklungsaufgaben über die Lebensspanne hinweg bewältigen müssen (Super, 1990). Um dies zu erreichen, benötigen Personen bestimmte Einstellungen und sollten bestimmte Verhaltensweisen zeigen, welche sich für Jugendliche und junge Erwachsene in der ersten Berufswahl in einer hohen Berufswahlreife ausdrücken. Diese ist nach Super durch eine hohe Planungsbereitschaft, Explorationsbereitschaft, Informiertheit, Realitätsorientierung und Entscheidungsfähigkeit gekennzeichnet. Das Konzept der Berufswahlreife wurde jedoch später weiterentwickelt und angepasst, so dass es auch für Erwachsene und für diverse berufliche Entwicklungsaufgaben über die ganze Lebensspanne hinweg anwendbar ist. Dafür wurde der Begriff der Laufbahn-Adaptabilität eingeführt. Heute ist Laufbahn-Adaptabilität bei Erwachsenen ein sehr aktives Forschungsfeld und es existieren verschiedene Zugänge und Definitionen, was genau Adaptabilität ist und welche Faktoren Adaptabilität ausmachen. Häufig wird Adaptabilität als Anpassungsfähigkeit verstanden oder als die Fähigkeit, sich auf wechselnde Laufbahn- und Berufsbedingungen einzustellen

sowie die Fähigkeit, mit neuen Arbeitskontexten umgehen zu können. Nebst diesen Fähigkeiten bezeichnet Adaptabilität aber häufig auch eine positive Einstellung zu Veränderung im Sinne einer Bereitschaft zum Wandel.

Der einflussreiche Karriereforscher Douglas Hall (2002) betrachtet Anpassungsfähigkeit als zentrales Konstrukt für eine erfolgreiche Laufbahnentwicklung. Diese Anpassungsfähigkeit ist das Produkt von adaptiver Kompetenz und adaptiver Motivation. Wichtig dafür sind eine klare berufliche Identität, Lernbereitschaft sowie die Fähigkeit, die eigene Person und die Umwelt erfolgreich zu integrieren. Hall betrachtet Laufbahn-Adaptabilität zusätzlich als eine *Meta-Kompetenz*, die Personen zur Entwicklung anderer Kompetenzen befähigt. Nach dieser Auffassung ist die Laufbahn-Adaptabilität die Fähigkeit und Bereitschaft bewusst und kontinuierlich eine Integration von Person und Umwelt zu erarbeiten.

Als eine direkte Weiterentwicklung des Modells von Super hat auch Mark Savickas in der *Career Construction Theory* (siehe Kapitel von Marc Schreiber in diesem Buch) das Konzept der Laufbahn-Adaptabilität als einen zentralen Faktor aufgenommen. Savickas versteht Laufbahn-Adaptabilität als ein Konstrukt, das sich damit befasst, wie Individuen ihre Laufbahn gestalten und effektiv ihr Selbstkonzept in Berufsrollen implementieren können. Er definiert Laufbahn-Adaptabilität als ein psychosoziales Konstrukt, welches eine individuelle Bereitschaft und Ressourcen zur Bewältigung von aktuellen und immanenten beruflichen Entwicklungsaufgaben sowie Übergängen und persönlichen Traumata bezeichnet (Savickas, 2013). In seiner Laufbahn-Konstruktions-Theorie sieht er Laufbahn-Adaptabilität als psycho-soziale Ressource bestehend aus vier Dimensionen: Interesse (Planung, vorausschauend sein), Kontrolle (Entscheidungsbereitschaft, Kontrollbewusstsein, entscheiden können), Neugier (Erkunden, explorieren, neugierig sein) und Zuversicht (Problemlösung, Herausforderungen bewältigen können). Entsprechend diesem Ansatz sollten Laufbahnberatung und Unternehmen die Laufbahn-Adaptabilität von

Klienten und Mitarbeitern steigern, um eine positive Laufbahnentwicklung zu begünstigen. Dies kann zum Beispiel erreicht werden, in dem (a) Pläne für die Zukunft und nächste Schritte hin zu wichtigen Zielen geklärt werden (Steigerung von Interesse und Planung in der Laufbahn), (b) Entscheidungshilfen geboten werden, um Klarheit über persönliche Präferenzen sowie Vor- und Nachteile von verschiedenen Optionen zu erhalten (Steigerung von Kontrolle und Entscheidungsbereitschaft), (c) neue Optionen aufgezeigt werden und zur Erkundung von neuen Möglichkeiten ermutigt wird (Steigerung von Neugierde und Exploration) und (d) Erfolgserlebnisse ermöglicht und erfolgreiche, relevante Rollenmodelle zur Verfügung gestellt werden (Steigerung von Zuversicht).

Die Wichtigkeit von Laufbahn-Adaptabilität wurde in verschiedenen empirischen Studien bestätigt. Diese konnten unter anderem zeigen, dass Jugendliche mit einer höheren Laufbahn-Adaptabilität besser zu den eigenen Interessen passende Berufswünsche entwickeln und grössere Lebenszufriedenheit berichten. Bei Erwachsenen fand man, dass eine höhere Laufbahn-Adaptabilität mit grösserer Berufszufriedenheit, weniger Stresserleben am Arbeitsplatz, dem leichteren Finden einer neuen und passenden Stelle bei Arbeitslosigkeit und allgemein mit aktiverem Laufbahn-Management zusammenhängt. Gewisse Autoren sehen Laufbahn-Adaptabilität auch als Bestandteil von Beschäftigungsfähigkeit (*employability*), auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

Beschäftigungsfähigkeit

Nebst dem Fokus auf Anpassungsfähigkeit und Laufbahn-Adaptabilität als wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Laufbahnentwicklung hat auch das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit in den letzten Jahren an Aufmerksamkeit gewonnen. Wie oben beschrieben, müssen Personen heute mit diversen beruflichen Veränderungen im Verlaufe ihrer Berufstätigkeit rechnen. Bei der Beschäftigungsfähigkeit geht es nicht darum, ob jemand fähig ist, seine aktuelle Position erfolgreich auszufüllen.

Vielmehr ist es die Fähigkeit, wenn nötig eine (neue) passende Stelle zu bekommen. Wie unten noch genauer aufgeführt, sind dafür sowohl verschiedene Kompetenzen als auch Einstellungen wichtig.

Existierende Auffassungen von Beschäftigungsfähigkeit variieren jedoch stark im Hinblick darauf, welche Fähigkeiten oder persönlichen Qualifikationen als zentral betrachtet oder in welchem Ausmass Faktoren der Umwelt berücksichtigt werden. Ausserdem gibt es ganz unterschiedliche Sichtweisen auf die Beschäftigungsfähigkeit. Einige fokussieren auf die gesellschaftliche Ebene andere auf Unternehmen und wiederum andere auf Individuen. Im Folgenden konzentriere ich mich auf die Beschäftigungsfähigkeit aus Sicht des Individuums, da diese für die persönliche Laufbahngestaltung eine zentrale Bedeutung hat. Häufig wird dabei die Beschäftigungsfähigkeit relativ einseitig als das Ausmass der arbeitsmarktrelevanten Kompetenzen der Person verstanden. Dieser Fokus auf Kompetenzen führt dazu, dass in gewissen Ansätzen der Laufbahnberatung eine Kompetenzen-Bilanz und eine Planung des Kompetenzerwerbs ins Zentrum gerückt werden. Kompetenzen sind für eine adäquate Beschäftigungsfähigkeit zweifellos wichtig, jedoch besteht die Gefahr, dass ein zu einseitiger Fokus auf Kompetenzen andere zentrale Faktoren ignoriert.

Ein relativ umfassendes Konzept von Beschäftigungsfähigkeit als eine Form der arbeits-spezifischen und aktiven Anpassung, haben Fugate und Kollegen (2004) vorgestellt. Diese Sichtweise von Beschäftigungsfähigkeit weist einen engen Bezug zur oben darstellen Idee der Laufbahn-Adaptabilität auf. Beschäftigungsfähigkeit stellt demnach die Fähigkeit einer Person dar, Laufbahnmöglichkeiten zu identifizieren und zu realisieren. Nach Fugate und Kollegen besteht Beschäftigungsfähigkeit aus drei Dimensionen: Berufliche Identität, persönliche Anpassungsfähigkeit sowie Human- und Sozialkapital. Berufliche Identität beschreibt die Klarheit über persönliche Interessen und Ziele; persönliche Anpassungsfähigkeit bezeichnet

Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen wie Selbstwirksamkeitserwartung oder Offenheit für neue Erfahrungen; Human- und Sozialkapital beinhaltet das Wissen und die Kompetenzen einer Person sowie deren Netzwerke und Kontakte. Diese Dimensionen illustrieren, dass eine umfassendere Sicht von Beschäftigungsfähigkeit Kompetenzen nur als eine Kategorie von mehreren Eigenschaften betrachtet, die es Personen erlaubt, erfolgreich neue Stellen und Laufbahnmöglichkeiten zu erhalten. Auch andere Modelle sehen Beschäftigungsfähigkeit in einem umfassenderen Sinn. Zum Beispiel werden Belastbarkeit, die Fähigkeit sich auf ändernde Gegebenheiten einzustellen, Fähigkeiten zur Stellensuche und Arbeitsmarktkennntnisse zusätzlich zu den Kompetenzen genannt. Die Beschäftigungsfähigkeit in diesem umfassenden Sinne zu erhalten und zu erhöhen, ist in der heutigen Arbeitswelt zentral für eine erfolgreiche Laufbahnentwicklung. Dementsprechend sollte sie in der Arbeitsmarktpolitik, bei Unternehmen und in der Laufbahnberatung beachtet werden.

Mit den Herausforderungen der modernen Laufbahnentwicklung erfolgreich umgehen zu können bedarf aber nicht nur einer hohen Beschäftigungsfähigkeit. Die aktuelle Laufbahnforschung zeigt auch, dass bestimmte grundlegende Einstellungen zur eigenen Laufbahn, sogenannte Karriere-Orientierungen, eine wichtige Rolle spielen.

Proteische Karriere-Orientierungen

Vor dem Hintergrund der erhöhten Flexibilität und Notwendigkeit zur Selbststeuerung in heutigen Laufbahnen, entwickelte Douglas Hall das Konzept der Proteischen Karriere (Hall, 2004). Eine Proteische Karriere zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität, Selbstgestaltung und persönliche Werte-Orientierung aus. Es handelt sich somit um eine Form von Laufbahn, in welcher die Person durch persönliche Werte als Entscheidungsgrundlage und als Indikator für den Erfolg der individuellen Laufbahn geleitet ist. Dabei übernimmt das Individuum selbst die Verantwortung für die eigene Laufbahnentwicklung und ist offen für Veränderungen und neue Lernmöglichkeiten in der

eigenen Laufbahn. Im Gegensatz dazu ist eine traditionelle Laufbahn charakterisiert durch Stabilität von Tätigkeit und Arbeitgeber, ausgerichtet an den Bedürfnissen des Unternehmens und fokussiert auf Erfolgsindikatoren wie Status oder Gehalt. Nebst der Beschreibung von Laufbahnen als eher proteisch oder traditionell, hat vor allem die persönliche Einstellung von Individuen zu ihrer Laufbahn, die sogenannte Karriere-Orientierung, an Wichtigkeit gewonnen. Eine proteische Karriere-Orientierung beschreibt eine Einstellung, wonach die eigene Laufbahn nach persönlichen Werten selbstgesteuert und mit dem Ziel auf subjektiven Erfolg ausgerichtet wird. Verschiedene Forschungsarbeiten konnten zeigen, dass eine solche Einstellung positiv mit mehr Laufbahnzufriedenheit, mehr Engagement im Laufbahnmanagement und mehr Engagement bei der Arbeit zusammen hängt. Zudem zeigen Forschungsbefunde, dass eine proteische Karriere-Orientierung auch eine bessere Integration von Arbeit- und nicht-Arbeitsbereichen ermöglicht.

Wie Personen zu ihrer Laufbahn stehen, hat somit wichtige Konsequenzen für die Laufbahnentwicklung. Eine proteische Karriere-Orientierung ist der heutigen Arbeitswelt besser angepasst und erleichtert dadurch das Erreichen von Zufriedenheit und einer ausgeglichenen, nicht nur auf die Arbeitsrolle fokussierten Lebensweise. Für Unternehmen und Laufbahnberatung kann es somit wichtig sein, Mitarbeitende und Klienten bei der Entwicklung einer proteischen Karriere-Orientierung zu unterstützen. Dies könnte zum Beispiel dadurch geschehen, dass Mitarbeitern eine gewisse Autonomie und Selbstverantwortung bei der Gestaltung ihrer Karriere im Unternehmen eingeräumt und auf individuelle Werte und Bedürfnisse eingegangen wird. Dass zum Beispiel der Bedarf, nebst der erfolgreichen Ausübung des Berufs auch für die Familie präsent zu sein, beachtet wird und Möglichkeiten zur Vereinbarkeit geschaffen werden. In der Laufbahnberatung könnten Werte von Klienten geklärt werden und starre Vorstellungen von Karriere-Erfolg als viel Gehalt und Status

kritisch hinterfragt werden. Ausserdem kann die Selbstverantwortung gesteigert werden, indem persönliche Ziele definiert und Wege erarbeitet werden, wie diese Ziele durch aktives Handeln erreicht werden können.

Wie diese Ausführungen zeigen, sind verschiedenste Aspekte, wie Anpassungsfähigkeit, Arbeitsmarktfähigkeit oder proteische Karriere-Orientierungen, wichtig, um in der heutigen dynamischen Arbeitswelt eine erfolgreich Laufbahn gestalten zu können. Im letzten Teil des Kapitels präsentiere ich ein Modell, das verschiedenste solche Faktoren in einem übersichtlichen Rahmen integriert.

Das Karriere-Ressourcen Modell als integrativer Ansatz zum Laufbahn-Management

In der Forschungsliteratur zur Berufswahl und Laufbahnentwicklung gibt es zahlreiche Modelle zu Faktoren, welche für eine erfolgreiche Berufswahl und Laufbahngestaltung wichtig sind. Diese umfassen sowohl klassische Modelle der Berufswahlreife als auch Modelle, wie Personen ihre Karriere in Unternehmen erfolgreich voranbringen können. Zudem gibt es hunderte von empirischen Forschungsbefunden, die dutzende einzelne Faktoren als wichtig für eine gelungene Berufswahl, die Bewältigung von beruflichen Übergängen oder für objektiven und subjektiven Laufbahnerfolg identifizieren. Mit dem Ziel ein übersichtliches, integratives Modell über diese Modelle und Forschungsbefunde zu schaffen, habe ich das Karriere-Ressourcen Modell entwickelt (Hirschi, 2012). Dieses umfasst vier zentrale Ressourcen, die für eine erfolgreiche Gestaltung von Laufbahnen wichtig sind: Humankapital-Ressourcen, soziale Ressourcen, psychologische Ressourcen und Identitäts-Ressourcen. Es handelt sich um Ressourcen, die entwickelt werden können und nicht um statische Eigenschaften einer Person. Zur Entwicklung und Anwendung dieser Ressourcen ist als fünfter Faktor im Modell das proaktive Laufbahn-Management zentral (bspw. Berufsexploration, Laufbahnplanung oder Netzbildung). Jede Karriere-Ressource beinhaltet multiple Komponenten und wird aus verschiedenen Faktoren gebildet.

Vier zentrale Karriere-Ressourcen

Humankapital-Ressourcen beinhalten alles arbeitsrelevante Wissen, alle Fertigkeiten, Fähigkeiten und andere Eigenschaften (Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale), die notwendig sind, um die Leistungsanforderungen für einen bestimmten Beruf zu erfüllen. Dazu gehören Faktoren wie Bildung, Erfahrung, Ausbildung sowie kognitive Fertigkeiten. Auch Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und über Berufe und Ausbildungen gehören zu diesen Ressourcen. Ebenso Schlüsselkompetenzen und übertragbare Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Präsentationstechniken oder Führungsfähigkeiten. Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass solche Humankapital-Ressourcen bedeutsam mit objektivem Laufbahnerfolg zusammen hängen, zum Beispiel mit höherem Gehalt, mehr erhaltenen Beförderungen oder höherem Prestige des ausgeübten Berufes. Allerdings hängen diese Ressourcen kaum mit subjektivem Laufbahnerfolg zusammen, also mit der persönlichen Zufriedenheit in der gegenwärtigen Arbeit oder der bisherigen Laufbahnentwicklung. Dies zeigt, dass Humankapital-Ressourcen nicht ausreichen, um eine sowohl objektive als auch subjektive erfolgreiche Laufbahn gestalten zu können.

Soziale Ressourcen beinhalten alle sozialen Beziehungen eines Menschen, die Informationen, Einfluss und/oder Solidarität zugunsten der Person bieten. Die Verfügbarkeit eines Mentors ist eine solche Form von sozialer Ressource. Mentoren sind erfahrene, häufig ältere Personen, die ihre/n Protégé in beruflichen (aber auch persönlichen) Anliegen unterstützen, durch persönliche Erfahrung Informationen vermitteln, Ratschläge geben oder ihren Einfluss zugunsten des Protégés geltend machen. Soziale Ressourcen bestehen aber nicht nur aus engen Verbindungen zu einflussreichen Einzelpersonen. Sehr wichtig sind auch sogenannte Entwicklungsnetzwerke – alle Kontakte die eine Person hat, die Informationen oder Einfluss bieten können. Diese Netzwerke können sich nach Struktur und Vielfalt, als auch nach Qualität und Stärke der einzelnen Beziehungen von Personen im

Netzwerk unterscheiden. Dabei ist es hilfreich, ein möglichst breites und diverses Netzwerk zu haben. Schliesslich gehören zu den sozialen Ressourcen auch alle persönlichen Kontakte in der Familie und im Freundeskreis. Diese bieten zwar häufig keine direkten Informationen oder Hilfestellungen zur Laufbahnentwicklung. Sie bieten aber indirekte Hilfe in der Laufbahngestaltung wie zum Beispiel Ermutigung in schwierigen Situationen oder bei Unsicherheiten in der Laufbahngestaltung. Gemeinsam ist all diesen sozialen Ressourcen, dass die Quelle des Einflusses auf die eigene Laufbahngestaltung ausserhalb des Individuums liegt. Das unterscheidet diese Ressource von den anderen drei Ressourcen im Modell. Es verdeutlicht, dass positive Umwelteinflüsse ein entscheidender Faktor sind, welche eine erfolgreiche Laufbahngestaltung ermöglichen. Die empirische Forschung zeigt, dass sich soziale Ressourcen positiv auf den objektiven und vor allem auf den subjektiven Erfolg in der Laufbahn auswirken.

Psychologische Ressourcen beziehen sich auf psychologische Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale (Einstellungen, Motivation oder Verhaltenstendenzen) die eine Person generell und in verschiedenen Kontexten zeigt. Es handelt sich dabei nicht um berufsspezifische Eigenschaften – jedoch äussern sich diese auch im Berufskontext und wirken auf die Laufbahngestaltung. Dazu gehören zum Beispiel Gewissenhaftigkeit oder Extraversion, welche sich in der Berufswahl in einer besseren Laufbahnplanung oder einem besseren Umgang mit Arbeitskollegen oder Vorgesetzten äussern können. Es zählen dazu aber auch Einstellungen, wie Hoffnung oder Selbstwirksamkeitserwartungen, die Personen dazu motivieren, berufliche Herausforderungen anzugehen, hartnäckig bei der Zielerreichung zu bleiben und sich durch Rückschläge nicht entmutigen zu lassen.

Forschung zu psychologischen Ressourcen konnte zum Beispiel zeigen, dass Menschen mit viel Hoffnung bessere Schul- und Studienleistungen erbringen, weniger Studienabbrüche verzeichnen sowie bessere physische Gesundheit und ein besseres psychisches Wohlbefin-

den aufweisen (Snyder, 2002). In eigenen Studien mit Schweizer Jugendlichen in der Oberstufe und der Berufslehre konnten wir unter anderem zeigen, dass Hoffnung einen signifikanten positiven Bezug zu Arbeitsmotivation aufweist und Jugendliche mit Tendenz zu hoffnungsvolleren Einstellungen eine höhere berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, mehr positive Gefühle bei der Arbeit und mehr autonome Berufsziele haben. Ausserdem hing Hoffnung mit besserer Arbeitsleistung und weniger Absichten zum Lehrabbruch zusammen. Allgemein zeigt die Laufbahnforschung, dass verschiedene psychologische Ressourcen für die subjektive Zufriedenheit mit dem Beruf und der Laufbahnentwicklung wichtig sind.

Identitäts-Ressourcen bezeichnen die bewusste und klare Wahrnehmung von sich selber in der Arbeitsrolle bezüglich persönlichen beruflichen Interessen, Fähigkeiten, Zielen und Werten. Im Mittelpunkt der beruflichen Identität steht die Frage „Wer bin ich und was hat Arbeit für eine Bedeutung für mich?“. Identitäts-Ressourcen unterscheiden sich von den oben beschriebenen psychologischen Ressourcen, dass sich Identitäts-Ressourcen spezifisch auf Einstellungen zum Beruf und der Arbeitsrolle beziehen, während psychologische Ressourcen allgemeine und Kontext-unabhängigere Eigenschaften und Einstellungen beschreiben. Die empirische Forschung zeigte in vielen Studien, dass Identitäts-Ressourcen eine zentrale Komponente zur Erreichung von subjektivem Laufbahnerfolg sind. Das bedeutet, dass eine Klarheit über die eigenen Präferenzen und Ziele wichtig für die Zufriedenheit mit dem Beruf und der Laufbahnentwicklung ist.

Ressourcen stärken andere Ressourcen

Die vier Karriere-Ressourcen sind nicht voneinander unabhängig sondern agieren miteinander, sodass eine Person mit mehr Ressourcen in einem Bereich (z.B. soziale Unterstützung) häufig auch mehr Ressourcen in einem anderen Bereich aufweist (z.B. Laufbahn-Identität). Ein Grund für die positive Beziehung der Ressourcen ist, dass diese sich gegenseitig verstärken. Das Vorhandensein einer Ressource begünstigt das Entwickeln von anderen

Ressourcen. Dies kann zu sogenannten Gewinn-Spiralen (engl.: *gain spirals*) führen. So gelingt es zum Beispiel Personen, die ein klares Bild davon haben, wer sie sind und was sie wollen (Identitäts-Ressourcen) leichter, soziale Netzwerke aufzubauen (soziale Ressource) und entsprechende Kenntnisse über Laufbahnmöglichkeiten zu erwerben (Humankapital-Ressource), da sie mehr zielgerichtete Initiative in ihrer beruflichen Entwicklung aufweisen. Auch das Vorhandensein von Entwicklungsnetzwerken (soziale Ressource) kann die Ausbildung einer beruflichen Identität (Identitäts-Ressource) aufgrund von bestehenden Vorbildern begünstigen sowie Fachwissen durch den Wissensaustausch innerhalb des Netzwerks erleichtern (Humankapital-Ressource). Fachkenntnisse (Humankapital-Ressource) können die Chance erhöhen, soziale Unterstützung von Mentoren zu erhalten (soziale Ressource) und klarere berufliche Ziele zu entwickeln (Identitäts-Ressource).

Wie anderweitig aufgeführt (Hirschi, 2012), gibt es eine Reihe theoretischer und empirischer Studien, welche solche wechselseitigen Prozesses zwischen Karriere-Ressourcen bestätigen: Kinder und Jugendliche mit positiver Selbstbewertung (psychologische Ressource) erzielen in ihrer späteren Laufbahn ein grösseres Einkommen und erwerben mehr soziale Ressourcen und höhere Bildungsabschlüsse. Soziale Ressourcen in Form von etablierten sozialen Netzwerken fördern die Entwicklung von berufsrelevanten Kenntnissen in Organisationen (Humankapital-Ressource) aufgrund des verfügbaren Informationsaustausches im Netzwerk. Eine klare berufliche Identität fördert die Entwicklung von sozialen Ressourcen bei der Arbeit durch grössere Authentizität im Informationsaustausch und durch Verhaltensweisen, die Vertrauen und Respekt fördern. Auf der anderen Seite können auch soziale Ressourcen (Eltern, Mentoren, Entwicklungsnetzwerk) das Gefühl von Identität und die Selbstwirksamkeit eines Menschen verbessern, indem sie psycho-soziale Unterstützung bieten (z.B. ermutigen oder praktische Hilfe leisten). Psychologische Ressourcen, wie

Selbstwirksamkeitserwartung oder Hoffnung, können die berufliche Identitätsentwicklung fördern, da sie eine aktivere Laufbahnoxploration erleichtern. Ausserdem erleichtern diese Ressourcen die berufliche Entscheidungsfindung und Zielsetzung.

Diese Befunde illustrieren, dass die vier Karriere-Ressourcen keine statischen Faktoren sind, sondern sich in einem dynamischen Prozess der gegenseitigen Verstärkung im Laufe der Zeit verändern. Die Existenz von Ressourcen in einem Bereich kann die Entwicklung von Ressourcen in anderen Bereichen fördern. Ebenso kann aber auch ein Ressourcenmangel in einer Domäne die Entwicklung von Ressourcen in einem anderen Bereich behindern. So ist es zum Beispiel für Personen mit mangelndem Selbstvertrauen (Psychologische Ressource) schwierig gute Netzwerke aufzubauen (Soziale Ressource) oder sich neue Fachkenntnisse anzueignen (Humankapital Ressource), da sie vor den entsprechenden Aufgaben und Herausforderungen eher zurückschrecken. Das Modell impliziert also nicht nur Gewinn-Spiralen, die es zu unterstützen gilt. Es hilft auch zu erklären, warum Personen mit wenig ausgeprägten Karriere-Ressourcen anhaltende Schwierigkeiten in der beruflichen Entwicklung aufweisen können. Damit die vier Ressourcen entwickelt werden können ist als fünfte Komponente im Modell das proaktive Laufbahn-Management zentral.

Proaktives Laufbahn-Management zum Aufbau von Karriere-Ressourcen

Die Fähigkeiten des Laufbahn-Managements sind notwendig, um die vier Karriere-Ressourcen zu nutzen und zu entwickeln. Durch aktives Laufbahn-Management können sich die vier Ressourcen auch gegenseitig verstärken. Ein wichtigstes Konstrukt in der Laufbahnentwicklung ist Proaktivität. Proaktives Verhalten initiiert von sich aus Veränderungen bevor es Probleme gibt – es steht im Gegensatz zu reaktivem Verhalten, das versucht, bereits aufgetretene Probleme und Schwierigkeiten zu beheben. Die Idee, dass Proaktivität zentral für eine positive berufliche Entwicklung ist, wurde

bereits von Donald Super in den 50er Jahren mit dem Konstrukt der Berufswahlreife etabliert. Wie bereits oben erwähnt sind wichtige Elemente der Berufswahlreife nach Super Planungsbereitschaft, Explorationsbereitschaft, Informiertheit/ Entscheidungskompetenz und Realitätsorientierung. Alle diese Komponenten können als Ausdruck einer proaktiven Herangehensweise an die Laufbahnentwicklung und Berufswahl verstanden werden. Nach der aktuellen Forschung ist proaktives Verhalten und persönliche Initiative nicht nur im Rahmen von Laufbahnentwicklung sondern allgemein im Arbeitskontext zentral. Verschiedene Studien zeigen, dass persönliche Initiative am Arbeitsplatz mit besserer Arbeitsleistung und mehr Arbeitszufriedenheit einhergeht.

Proaktivität in der Laufbahngestaltung kann allgemein als das Finden und Erschaffen von Umwelten verstanden werden, die den eigenen Präferenzen, Stärken und Interessen entsprechen. Proaktives Gestalten der eigenen Laufbahn durch aktive Planung, Netzwerkbildung, Weiterbildung oder Teilnahme an Trainings ist zentral für objektiven und subjektiven Erfolg in der Laufbahn. In einer eigenen Studie zum proaktivem Verhalten bezüglich der eigenen Laufbahn bei Studierenden, dem sogenannten *Karriere-Engagement*, haben wir zum Beispiel untersucht, inwiefern Studenten bereits ihre Laufbahn planen, sich aktiv um Themen der Laufbahnentwicklung kümmern und Kontakte für das zukünftige Berufsleben knüpfen. Die Ergebnisse zeigen, dass Studierende mit grösserem Karriere-Engagement während dem Studium nach Studienabschluss eine grössere Berufszufriedenheit und eine bessere Passung zwischen Beruf und Person berichten. In einer anderen Studie konnten wir zeigen, dass Jugendliche die aktiver im Berufswahlprozess sind (mehr Planung und Exploration zeigen) grössere Fortschritte in der beruflichen Entscheidungsfindung innerhalb eines Jahres vorweisen können.

Förderung von Karriere-Ressourcen in der Praxis

Die vier Karriere-Ressourcen und das proaktive Laufbahn-Management sind von entscheidender Bedeutung für Jugendliche, Studenten, Arbeitsuchende und Arbeitnehmer, um ihre Laufbahn erfolgreich zu gestalten. Das vorgestellte Karriere-Ressourcen Modell hat damit wichtige Implikationen für den Berufswahlunterricht, die Berufs- und Laufbahnberatung sowie das Karriere-Management in Organisationen. Allgemein sollten alle diese Gruppen durch gezielte Interventionen (Unterricht, Beratungsgespräche, Workshops, Coaching) bei der Entwicklung der vier Ressourcen unterstützt werden. Dafür bietet das Karriere-Ressourcen Modell einen Rahmen, an dem sich Fachpersonen orientieren können.

Ein erster Schritt ist, den aktuellen Stand der zur Verfügung stehenden Ressourcen in jedem der vier Bereiche kritisch zu beurteilen. Beratungspersonen sollten sich zunächst fragen, inwieweit jede der vier Ressourcen bei den entsprechenden Klienten ausgebildet ist. Eine Möglichkeit zur Abklärung der Ressourcen stellen vorhandene Daten wie Schulleistungen, Bildungsabschlüsse oder Berufserfahrungen und frühere Arbeitsleistungen dar. Vertiefere Informationen können strukturierte Interviews, formalisierte Tests (z.B. Interessentests, Persönlichkeitstests, Intelligenztests) sowie gezielte Beratungstechniken (z.B. die Klärung von Wertvorstellungen) bieten.

Nach einer Abklärung der aktuellen Ausprägung der Ressourcen in den vier Bereichen, ist das Ziel, dass die Klienten bei der Entwicklung der Ressourcen in jeder Domäne (je kleiner die Ausprägung desto höher die Priorität) unterstützt werden. Hierbei ist es auch wichtig, die gegenseitige Beeinflussung der vier Ressourcen zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass es bei Klienten, die anhaltende Schwierigkeit in der Entwicklung von Ressourcen in einem bestimmten Bereich zeigen (z.B. mangelnde Identitäts-Ressource in Form von anhaltend fehlender Zielklarheit), gewinnbringend sein kann, zuerst eine andere Ressource (z.B. psychologische Ressource der Selbstwirksamkeitserwartung oder Soziale-Ressource von sozialer Unterstützung) im

privaten Umfeld) weiterzuentwickeln. Das Entwickeln einer anderen Ressource kann dann indirekt auch die Entwicklung der ersten Ressource stärken. Im Folgenden werden einige Beispiele gegeben, wie jede der vier Karriere-Ressourcen gesteigert werden kann.

Humankapital-Ressourcen können in der Regel nicht direkt in einer Laufbahnberatung oder ähnlichen Intervention gesteigert werden. Jedoch können in einer Intervention zur Laufbahnförderung die spezifischen Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse und -Möglichkeiten eines Klienten thematisiert werden. Beratungspersonen können Klienten dabei unterstützen, notwendige berufliche Kenntnisse und fachliche Fähigkeiten zu erwerben indem entsprechende Bedürfnisse und Angebote identifiziert werden. Ebenso können die aktive berufliche Exploration und das Sammeln und Auswerten von Berufsinformationen unterstützt werden. Laufbahnberatung kann Klienten korrektes, vollständiges und gut aufbereitetes Informationsmaterial zur Verfügung stellen oder bei der Beschaffung und Verarbeitung von solchem Material Hilfe bieten.

Soziale Ressourcen können durch die Zusammenarbeit mit Mentoren gesteigert werden. Dies könnte durch die Schaffung eines formellen Mentoring-Programms in Unternehmen, Schulen, Gemeinden oder Verbänden geschehen. Ebenso können Klienten bei der Entwicklung informeller Mentoring-Beziehungen unterstützt werden. Beratungspersonen können hierzu Informationen bieten, wie man sich als Protegé am besten verhält und wie man von einer Mentoring-Beziehung optimal profitieren kann. Zudem können Klienten beim Auf- und Ausbau von Entwicklungsnetzwerken mit Personen innerhalb und ausserhalb ihres derzeitigen und/oder künftigen Berufsbereichs unterstützt werden. Dies kann zum Beispiel durch das Erstellen einer Liste mit bestehenden und möglichen Kontakten sowie dem Besprechen von Strategien, wie neue Kontakte geknüpft und bestehende Kontakte vertieft werden können, erreicht werden. Darüber hinaus können Eltern, Lebenspartner und andere wichtige Bezugspersonen im privaten

Umfeld des Klienten aktiv in den Beratungsprozess einbezogen werden, um die Laufbahnentwicklung praktisch und emotional zu unterstützen. Für diesen Zweck können Beratungssitzungen durchgeführt werden, an denen alle relevanten Personen teilnehmen und berufliche Ziele sowie die dafür notwendige und mögliche Unterstützung diskutiert werden.

Die Steigerung von *psychologischen Ressourcen* erfordert teilweise einen eher therapeutischen Ansatz und möglicherweise mehr Beratungsgespräche als in einer Beratung, welche auf Informationen und Zielklärung ausgerichtet ist. Allerdings können psychologische Ressourcen wie Selbstwirksamkeitserwartung auch mit relativ kurzen Interventionen erhöht werden. So können in einer Laufbahnberatung nächste Schritte geplant werden, bei denen die Klienten kleine Erfolgserlebnisse erfahren können. Ausserdem können geeignete Vorbilder und Rollenmodelle präsentiert werden, die ähnliche Aufgaben in vergleichbaren Situationen erfolgreich gemeistert haben. Schliesslich können Beratungspersonen auch verbale Ermutigung bei der Aufgabenerfüllung bieten und den Klienten Mut zusprechen und Vertrauen in ihre Fähigkeiten bekunden. Andere psychologische Ressourcen, wie beispielsweise Hoffnung, können durch die Festlegung von konkreten Zielen sowie dem Erarbeiten und Aufzeigen von alternativen Wegen zum Ziel gesteigert werden. Klienten können dabei unterstützt werden, spezifische Verhaltensweisen und nächste Schritte zu benennen, die zu den besprochenen Zielen führen sowie Strategien zum Umgang mit möglichen Hindernissen zu entwickeln. *Identitäts-Ressourcen* können durch biografische Übungen, strukturierte Beratungstechniken sowie formale Tests zu Persönlichkeitseigenschaften, Interessen oder Werten erhöht werden. Beispielsweise kann das Career Style Interview (siehe Kapitel von Marc Schreiber in diesem Band) angewendet werden, um Klienten dabei zu helfen ein Gefühl für ihre Identität und Bedeutung der Arbeitsrolle zu erlangen. Dies geschieht durch die Identifizierung von Lebens-

themen, Besprechung von frühen Kindheitserinnerungen, Helden und Vorbilder im Kindes- und Jugendalter sowie aktuellen Freizeitinteressen. Andere konstruktivistische Übungen, wie die Lebenslinie oder Ziellandkarten (Brott, 2004) können dazu verwendet werden, um das Identitätsgefühl des Klienten durch die Reflexion über die eigene Biographie, das Verdeutlichen von Berufs- und Lebenszielen, die Integration der Arbeitsrolle mit anderen Lebensbereichen und die Klärung von persönlichen Präferenzen und Werten zu steigern. Schliesslich können standardisierte Beurteilungen von Interessen oder Persönlichkeitsmerkmalen durch psychologische Testverfahren zur Verbesserung des Selbstverständnisses von Klienten angewandt werden.

Schlussbemerkungen

Die moderne Arbeitswelt stellt vielfältige Herausforderungen an die Laufbahnentwicklung. Personen sind heute in noch nie dagewesen Ausmasse selbst für die Gestaltung ihrer Berufslaufbahn verantwortlich. Dies bedeutet einerseits eine grosse Freiheit und individuelle Gestaltungsmöglichkeit nach persönlichen Präferenzen und Lebensumständen. Gleichzeitig aber auch eine höhere Eigenverantwortung, die durchaus belastend sein kann und manche Personen auch überfordert. Vor diesem Hintergrund sind professionelle Unterstützungen zur proaktiven Laufbahngestaltung so wichtig wie noch nie. Der Bedarf hierfür beschränkt sich heute nicht nur auf Jugendliche und junge Erwachsene, die am Anfang der Laufbahn stehen. Vielmehr betrifft es alle erwerbstätigen Personen, bis in den Ruhestand hinein. Um Personen wirksam bei der Gestaltung ihrer Laufbahn zu unterstützen, ist aktuelles Wissen über zentrale Faktoren notwendig, die eine objektiv und subjektiv erfolgreiche Laufbahn ermöglichen. Dieses Kapitel hat einige dieser Faktoren (Laufbahn-Adaptabilität, Beschäftigungsfähigkeit, proteische Karriere-Orientierung) vorgestellt. Der Hauptteil des Kapitels war dem Karriere-Ressourcen Modell gewidmet, welches diverse Forschungsbefunde und Modelle zur Laufbahn-

Entwicklung zusammenfasst. Eine Orientierung an den in diesem Kapitel bandelten Faktoren als Grundlage für eine systematisch geplante und durchgeführte Unterstützung in der Laufbahngestaltung ist wichtig für Berufswahlunterricht, Berufs- und Laufbahnberatung, Karriere-Coaching und Karriere-Management in Unternehmen.

Referenzen

- Brott, P. E. (2004). Constructivist assessment in career counseling. *Journal of Career Development, 30*(3), 189-200.
- 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
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 1-13. doi: 10.1016/j.jvb.2003.10.006
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling, 40*(4), 369-383. doi: 10.1080/03069885.2012.700506
- Savickas, M. L. (2013). Career Construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 42-70). Hoboken, NJ: Wiley.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry, 13*(4), 249-275. doi: 10.1207/S15327965pli1304_01
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197-262). San Francisco, CA: Jossey-Bass.