

## Moderne Ansätze zur Förderung beruflicher Entwicklung

Prof. Dr. Andreas Hirschi

Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Bern

In der Praxis der Berufs-, Laufbahn- und Karriereberatung sowie in der Karriereforschung besteht der Bedarf nach modernen Konzepten zur beruflichen Beratung. Häufig wird hinterfragt ob alt bewährte Ansätze der Beratung in der heutigen Zeit noch angemessen sind (Lent, 2013). Der Bedarf nach neuen Konzepten für Laufbahnentwicklung und –Beratung entspringt zum einen den grundlegenden Veränderungen in der Arbeitswelt, die wir in den letzten dreißig Jahren beobachten konnten (Hall, 2002): Die exponentielle Zunahme an Technologisierung der Arbeitswelt und die damit verbundene Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen; neue, flexible Formen der Arbeit wie job-sharing, Teilzeitarbeit oder Arbeit im Homeoffice sind dafür Beispiele. Außerdem haben sich Organisationen und Organisationsformen geändert. Organisationen sind heute flacher und weniger hierarchisch organisiert und legen mehr Gewicht auf Selbstverantwortung jedes Mitarbeiters sowie Teamarbeit als früher. Schließlich haben sich auch die Einstellungen zur Arbeit gewandelt. Seit Jahrzehnten kann man den Trend beobachten, dass andere Lebensbereiche wie Familie und Freizeit nebst der Arbeit an Bedeutung gewonnen haben. Dies wird populär unter dem Thema „Generation Y“ und deren neuen Zugang zu Arbeit diskutiert (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Zusammengefasst haben diese Trends und Veränderungen in der Arbeitswelt zwei zentrale Konsequenzen für die Laufbahnentwicklung: Zum Einen wird Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich immer schneller verändernden Bedingungen der Arbeitswelt gefordert, zum Andern nimmt die Notwendigkeit der Selbstgestaltung der individuellen Laufbahnentwicklung zu.

Das klassische Konzept der „vocational guidance“ bei dem aufgrund einer Analyse der Fähigkeiten und Interessen einer Person ein möglichst optimal dazu passender Beruf „beraten“ wird kann dieser modernen Realität nur beschränkt Rechnung tragen. Zwar ist eine gute Passung von Person und Umwelt eine Grundvoraussetzung für Laufbahnerfolg und Berufszufriedenheit. Die Dynamik der Interaktion von Person und Umwelt macht einen statischen Passungsansatz als Beratungsmethode jedoch ungenügend.

Ein modernerer Ansatz ist, sich auf die „Employability“, die Arbeitsmarktfähigkeit“ einer Person zu fokussieren. Demnach geht es nicht darum, einen bestimmten Job zu finden, sondern die Fähigkeit einer Person zu erhöhen, jeden Job, den sie möchte zu bekommen. Das ist ein vielversprechender Ansatz der in Form von kompetenzorientierter Laufbahnberatung (Lang-von Wins & Triebel, 2005) seine Anwendung finden kann. Jedoch besteht hier die Gefahr, dass eine zu einseitige Konzentration auf Schlüsselkompetenzen andere zentrale Bereiche für Laufbahnerfolg und Berufszufriedenheit ignoriert.

Ein weiterer Ansatz, welcher in letzter Zeit in der wissenschaftlichen Literatur sehr populär geworden ist, ist die „Adaptability“, oder Anpassungsfähigkeit (Savickas, 2005). Dieses aus dem Entwicklungsansatz von Donald Super (Super, 1990) entsprungene Konzept postuliert, dass ein vier Einstellungen und Stärken wichtig sind, um sein Selbstkonzept in einem Beruf implementieren zu können: Kontrolle (häufig operationalisiert als berufliche Entschiedenheit), Anteilnahme (zukunftsgerichtete Planung), Zuversicht (berufliche Selbstwirksamkeitserwartung) und Neugierde (berufliches Explorationsverhalten). Diverse Studien haben gezeigt, dass diese vier Faktoren der Adaptabilität positiv mit verschiedenen Indikatoren der Laufbahnentwicklung zusammenhängen, wie z.B. mehr Erfolg in der Stellensuche von Arbeitslosen (Koen, Klehe, Van Vianen, Zikic, & Nauta, 2010) oder erfolgreichere Übergänge von Schule in Beruf (Hirschi, 2009). Die Einschränkung des Modells der Adaptabilität ist, dass wichtige Komponenten für Laufbahnerfolg (z.B. soziale Netzwerke) darin nicht berücksichtigt werden.

Um ein umfassendes Modell zu haben, welche Faktoren für subjektiven (z.B. Zufriedenheit mit der Arbeit und Laufbahn) und objektiven (z.B. Gehalt) Laufbahnerfolg wichtig sind, habe ich das Karriere-Ressourcen Modell entwickelt (Hirschi, 2012). Dieses beinhaltet vier kritische Ressourcen, die für Laufbahnerfolg zentral sind und die durch Interventionen in der Laufbahnberatung gezielt gesteigert werden können: Human-Ressourcen (z.B. Fachkenntnisse, Schlüsselkompetenzen), soziale Ressourcen (z.B. Netzwerke, Mentoren), psychologische Ressourcen (z.B. Hoffnung) und berufliche Identitätsressourcen (z.B. Zielklarheit und Zielkongruenz). Diese vier Ressourcen werden durch proaktives Karriere Management (z.B. Netzwerke aufbauen und pflegen, sich weiterbilden, Praktika absolvieren) aufgebaut und aktiviert. Diverse Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass alle vier Ressourcen positiv mit objektivem und subjektivem Laufbahnerfolg zusammen hängen. In aktuellen Forschungsprojekten habe ich in Zusammenarbeit mit Kollegen und Studierenden zum Beispiel zeigen können, dass aktives Karrieremanagement im Studium positiv mit Berufszufriedenheit nach dem Studium zusammen hängt (Hirschi, Freund, & Herrmann, 2014). In einer anderen Studie (Hirschi, 2014) fanden wir, dass Hoffnung eine wichtige psychologische Ressource für das Selbstgesteuerte Laufbahnmanagement ist weil Hoffnung positiv mit beruflicher Entschiedenheit, Planung und Selbstwirksamkeit zusammen hängt – als auch mit Lebenszufriedenheit und Berufszufriedenheit.

Ein moderner Ansatz zur Förderung von beruflicher Entwicklung sollte somit Interventionen planen und durchführen, welche alle vier Ressourcen eines Klienten steigert. Dadurch kann nachhaltig die Fähigkeit zur Selbstgestaltung der eigenen Erwerbsbiographie gefördert werden.

## Referenzen

- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 145-155. doi: 10.1016/J.Jvb.2009.01.002
- 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
- Hirschi, A. (2014). Hope as a resource for self-directed career management: Investigating mediating effects on proactive career behaviors and life and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, published online ahead of print. doi: 10.1007/s10902-013-9488-x
- Hirschi, A., Freund, Philipp Alexander, & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and validation of a measure for proactive career behaviors. *Journal of Career Assessment*, published online ahead of print. doi: 10.1177/1069072713514813
- Koen, Jessie, Klehe, Ute-Christine, Van Vianen, Annelies E. M., Zikic, Jelena, & Nauta, Aukje. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 126-139. doi: 10.1016/j.jvb.2010.02.004
- Lang-von Wins, T., & Triebel, C. (2005). *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Berlin: Springer.
- Lent, Robert W. (2013). Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace. *The Career Development Quarterly*, 61(1), 2-14. doi: 10.1002/j.2161-0045.2013.00031.x
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling* (pp. 42-70). Hoboken, NJ: Wiley & Sons Inc.
- 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.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. doi: Doi 10.1177/0149206309352246