

Das IAP-Beratungskonzept für die Laufbahngestaltung

Fortschritte in Technologien, neue flexible Arbeitsformen und Organisationsstrukturen führen zu veränderten beruflichen Laufbahnen. Individuen sind gefordert, ihre Laufbahn den rasanten Veränderungen anpassen zu können. Laufbahngestaltung umfasst überdies die gesamte Lebensspanne und steht untrennbar mit anderen Lebensbereichen in Verbindung (Hirschi, 2018; Savickas, 2020). Parallel zu diesen Entwicklungen verändert sich auch die Aufgabe und Rolle der Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung. Die Beratungspersonen sind heute nicht in erster Linie Informationsvermittlerinnen oder Experten für die Passung zwischen Person und Beruf. Sie werden zunehmend in der Rolle als Prozess- oder Veränderungsbegleiterinnen angesprochen (Schreiber, 2019).

Beobachtungen wie diese sind mit ein Anlass dafür, uns als Team wiederholt und explizit mit unserem Selbstverständnis im Rahmen unserer Beratungstätigkeit auseinanderzusetzen. Damit beabsichtigen wir, unser Beratungshandeln mit den laufenden Veränderungen der Arbeitswelt in Beziehung zu setzen sowie nach innen und aussen sichtbar zu machen.

Im Zentrum stehen dabei Fragen wie: Was möchten wir mit unseren Beratungen bewirken? Worin können wir unsere Klientinnen heute und mit Blick in die Zukunft bei ihrer Laufbahngestaltung unterstützen? Wie stellen wir dies im täglichen Beratungshandeln sicher?

Daraus resultiert ein Beratungskonzept und Reflexionsrahmen, der für das Team verbindend ist, ohne aber einengend oder starr zu sein. Ein individueller Beratungsstil sowie eine individuelle Konkretisierung des Beratungskonzepts sind nach wie vor wichtig. Das Konzept soll eine kontinuierliche Entwicklung des gesamten Teams und für die einzelne Beratungsperson ermöglichen.

Dabei orientieren wir uns an dem Verständnis von Kuhn (2014), der unter einem Beratungskonzept einen verbindlichen Orientierungsrahmen versteht, der verschiedene, für die Umsetzung einer Beratung wichtige Ebenen umfasst und zusammenträgt. Es war uns wichtig, ein Verständnis zu entwickeln, das sowohl auf der Ebene der Haltung als auch auf der Ebene der Prozessgestaltung und Methodenwahl in der konkreten Beratungssituation handlungsleitend ist. Mit anderen Worten sollte uns ein Rahmen zur Verfügung stehen, an dem wir uns bei strategischen Entscheiden, bei der Auftrags- und Zielklärung mit unseren Klienten/-innen, im Rahmen von Intervention, Supervision sowie für die Ausgestaltung unserer Weiterbildungsangebote orientieren können (Schreiber, 2019).

Die Ebenen des Beratungskonzeptes

Wie in Abbildung 1 sichtbar, wird im Konzept dem Umstand Rechnung getragen, dass die Beratung – wie die Laufbahnentwicklung an sich – nicht isoliert abläuft, sondern in verschiedene Kontexte und **Umwelten** eingebettet ist. Es findet eine ständige Interaktion zwischen Person und Umwelt statt, die den Beratungs-verlauf direkt und indirekt beeinflusst. Angefangen bei der unmittelbar erfahrbaren Lebenswelt (Mikrosystem), bis hin zu übergeordneten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen (Makrosystem).

Beratungskonzept

IAP Berufs- Studien- & Laufbahnberatung

- **erkennen und verstehen**
 - Die eigene Geschichte erzählen, mit Wertschätzung zurückblicken
 - Lebensthemen, Erfolge, Herausforderungen und Muster erkennen
 - Eigenschaften, Kompetenzen und Stärken identifizieren
 - Interessen, Motive, Werte und Visionen erkennen
 - Bevorzugte Arbeitsumfelder identifizieren
 - Ressourcen und Sinnquellen erfassen
 - Den eigenen Arbeitsmarkt verstehen
 - **entwerfen und entdecken**
 - Ideen und Optionen entwerfen und weiterentwickeln
 - Informationen sammeln und recherchieren
 - Verschiedene Umfelder erkunden
 - Mit neuen Aufgaben und Rollen experimentieren
 - Gespräche führen, Eindrücke sammeln
 - Ideen und Optionen schärfen und weiterentwickeln
 - **entscheiden und umsetzen**
 - Ideen und Optionen bewerten, auswählen oder loslassen
 - Entscheiden und Ziel(e) setzen
 - Konkrete Schritte planen und Zwischenziele definieren
 - Rahmenbedingungen und Hindernisse einbeziehen
 - Ressourcen und Strategien aktivieren
 - Ziel(e) verfolgen und umsetzen
- **Kompetenzen für die Laufbahnentwicklung**
- Selbstreflexionsfähigkeit und Selbstkenntnis
 - Orientierung in der Bildungs- und Arbeitswelt
 - Zielklarheit
 - Entscheidungskompetenz
 - Handlungsplanung und Umsetzung
 - Laufbahnbezogene Selbstwirksamkeit

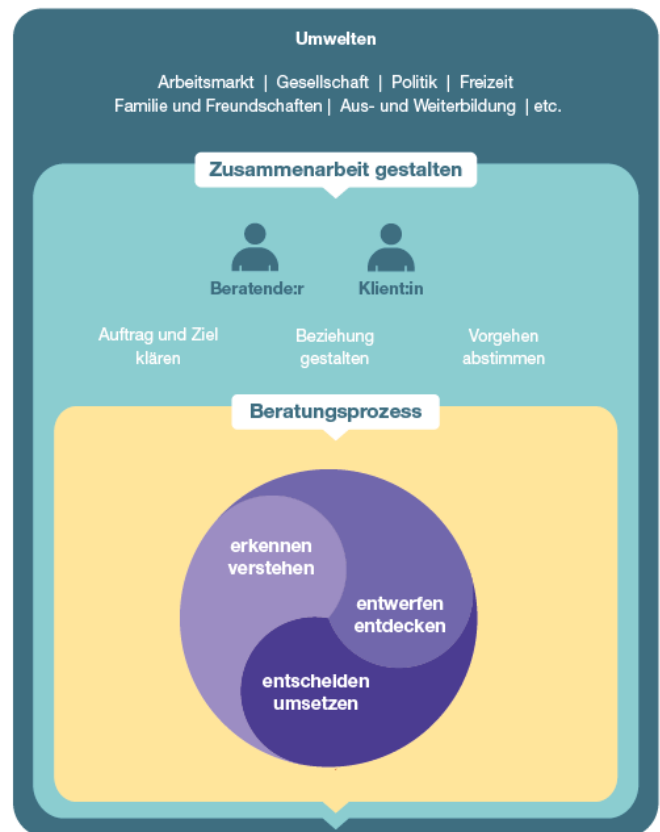


Abbildung 1: Beratungskonzept Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung IAP Institut für Angewandte Psychologie (Grafik: Büro 4, 2025)

Beratungsgrundhaltung

Die Basis bildet die gemeinsame, ausformulierte Beratungsgrundhaltung in Form von 16 Grundsätzen (Abbildung 2).

Zentrum Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
Beratungsgrundhaltung

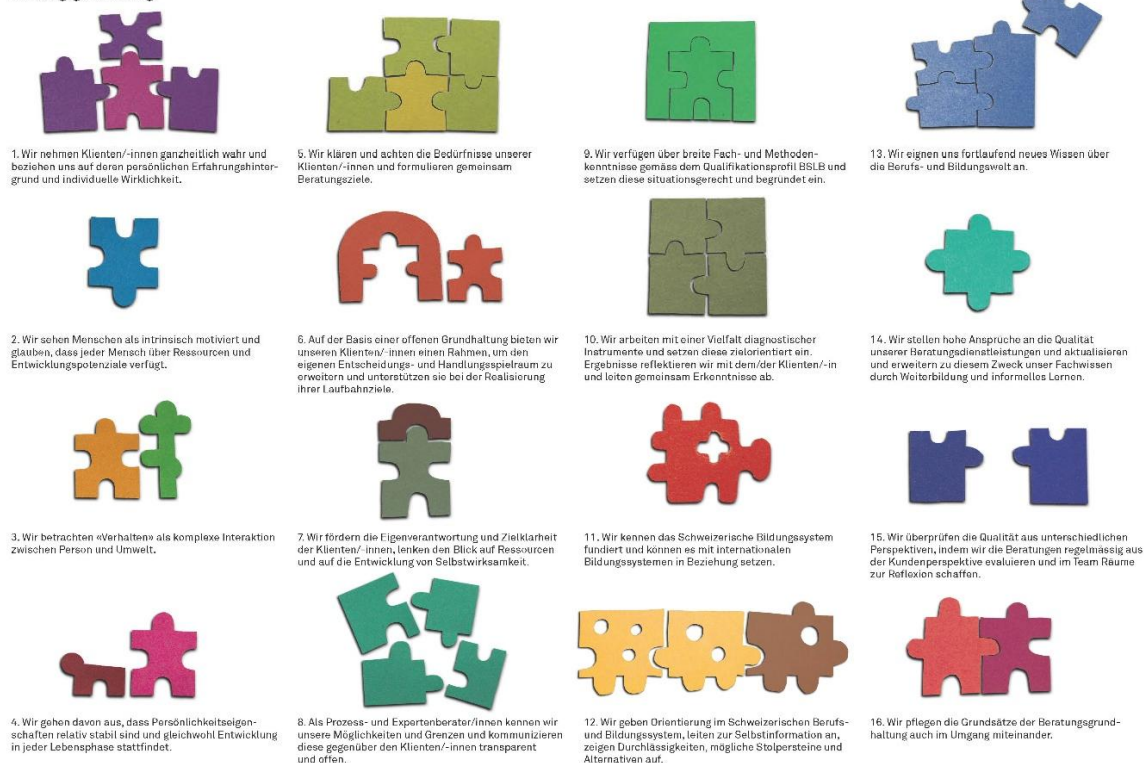


Abbildung 2: Beratungsgrundhaltung Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung IAP Institut für Angewandte Psychologie

Theorien und Modelle

Es ist uns wichtig, bei der Ausarbeitung des Konzepts sowohl aktuelle theoretische Ansätze und Modelle (z. B. aus der Persönlichkeits-, Entwicklungs-, Laufbahn- und Beratungspsychologie), als auch unsere Erfahrungen aus der Beratungspraxis gleichermassen zu berücksichtigen. Letzteres erscheint uns unerlässlich, damit das Konzept als gemeinsame Basis im Team verankert ist, im täglichen Beratungshandeln gelebt wird und sich im Laufe der Zeit auch weiterentwickeln kann.

Bei der Formulierung unserer Beratungsgrundhaltung bezogen wir uns aus theoretischer Perspektive auf Grundsätze der humanistischen und positiven Psychologie, der systemischen Beratung, konstruktivistischen sowie postmodernen Ansätze oder der Theorie der

Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI; Kuhl, 2010). Die Phasen des Beratungsprozesses orientieren sich an bewährten und aktuellen Laufbahntheorien (z.B. Niles, In & Amundson, 2015, Savickas, 2020). Bei der Auswahl der «Kompetenzen für die Laufbahnentwicklung» wiederum beziehen wir u.a. Konstrukte des Karriere-Ressourcen-Modells (Hirschi, 2012), des Konzepts der Laufbahngestaltungskompetenzen (Hirschi et al., 2023) und der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen ein (Niles, In & Amundson, 2015).

Kompetenzen für die Laufbahnentwicklung

Die Frage, was wir mit unseren Beratungen bewirken wollen oder welche «Outputs» daraus für die Klienten resultieren sollten, führt zu einer Auswahl der folgenden sechs Kompetenzen für die Laufbahnentwicklung: Selbstreflexionsfähigkeit und Selbstkenntnis, Orientierung in der Bildungs- und Arbeitswelt, Zielklarheit, Entscheidungskompetenz, Handlungsplanung und Umsetzung so-wie laufbahnbezogene Selbstwirksamkeit.

Diese Kompetenzen stellen Referenzpunkte dafür dar, welche für die individuelle Laufbahnentwicklung wesentlich sind. Zu beachten ist, dass die Kriterien in Abhängigkeit des Anliegens, der jeweiligen Fragestellung der Klientin, wie auch des Beratungsverlaufs unterschiedlich gewichtet werden. In einem weiteren Schritt werden die Kompetenzen auch in die Evaluation der Beratung und somit in die Überprüfung der Beratungsqualität eingebunden.

Während diese Kompetenzen zusammen mit dem konkreten Beratungsziel das «Was» oder die beabsichtigten Ergebnisse der Beratung beschreiben, wird im Folgenden das «Wie» resp. der Prozess erläutert, wie diese Ergebnisse oder Wirkungen in der Beratung gefördert werden sollen.

Der Beratungsprozess

Der Beratungsprozess bildet das Kernstück, das unmittelbar handlungsleitend ist für die Beratung. Zu Beginn des Prozesses steht dabei der Aufbau einer Arbeitsallianz (Bordin, 1979) im Fokus, also die Klärung des Auftrags und der Beratungsziele, der Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung und eine gegenseitige Abstimmung des Vorgehens (z.B. Einsatz von Methoden oder Dauer der Beratung) - zusammengefasst unter: **«Zusammenarbeit gestalten»**. Diese Elemente der Arbeitsallianz werden über den gesamten Beratungsprozess laufend überprüft und ggf. neu ausgehandelt.

Der Beratungsprozess selbst besteht aus den drei Phasen «erkennen & verstehen», «entwerfen & entdecken» sowie «entscheiden & umsetzen».

In der ersten Phase **«erkennen & verstehen»** findet eine ausführliche Standortbestimmung statt. Dem Klienten wird eine Art Reflexionsraum zur Verfügung gestellt, der darauf abzielt,

ihn in der Selbstreflexion anzuregen und auf diese Weise die Selbstklarheit oder Selbstkenntnis bezüglich der eigenen Lebensthemen, Motive, Wünsche, Interessen, Ressourcen, Fähigkeiten etc. zu fördern. Diese Phase bereitet die Grundlage für die nachfolgenden Phasen vor. Der Fokus liegt hierbei auf dem Erkennen der aktuellen Herausforderung (Savickas, 2020). Biographische oder narrative Methoden, wie auch die Arbeit mit Bildern oder offene, die Reflexion anregende Fragen sind in dieser Phase neben dem Einsatz quantitativer Fragebogen sehr hilfreich.

Auf der Grundlage von mehr Selbstklarheit geht es unter **«entwerfen & entdecken»** zum einen darum, Ideen zu möglichen beruflichen Optionen und Zielbildern zu entwerfen und zum anderen, «vom Denken ins Handeln» überzugehen. Noch vage Lösungsansätze oder Identitätsentwürfe sollen möglichst rasch und im Kleinen in der Lebenswelt der KlientInnen erprobt (z. B. durch Schnuppertage, Praktika, Shadowing-Erfahrungen u.a.) und bewertet werden. Im Anschluss daran können sie entweder schnell verworfen oder weiter ausgearbeitet werden. Die Beratungsperson kann diesen Schritt unterstützen, indem sie Klienten auf eine spielerische Weise zu diesem Probehandeln und zum Verfolgen mehrerer gleichwertiger Optionen animiert. Der Fokus liegt hierbei auf der Veränderung (Savickas, 2020). Dabei kann z.B. auf Kernelemente der Haltung und des beraterischen Handelns nach Savickas (2020) oder aus praxisorientierten *Life Designing* Ansätzen wie etwa jenem von Burnett und Evans (2018) zurückgegriffen werden (Mocigemba & Fattohi 2023).

Im Zusammenspiel der beiden ersten Phasen werden die beruflichen Optionen und Zielbilder zunehmend geschärft und konkretisiert, sodass unter **«entscheiden & umsetzen»** die eigentliche Zielverfolgung und Umsetzung einer beruflichen Veränderung angegangen werden kann (zum Beispiel Anmeldung für ein Studium, eine Weiterbildung, Bewerbung auf eine neue Stelle). Die Beratung kann hierbei bei der Planung konkreter nächster Schritte, der Entscheidungsfindung, dem Erarbeiten einer Bewerbungsstrategie oder auch bei der Bewältigung von Stolpersteinen auf dem Weg zur Zielerreichung unterstützen. Mit anderen Worten geht es hier um die Konsolidierung der Veränderung (Savickas, 2020).

In der Beschreibung dieser drei Phasen zeigt sich, dass sie in der Beratung weder linear noch vollständig durchlaufen oder «abgearbeitet» werden müssen. Rückkopplungen sind möglich: Beispielsweise werden Erfahrungen, die in der Phase «entwerfen & entdecken» gemacht werden, in der Beratung gemeinsam reflektiert. Dies führt u. U. zu Ergänzungen oder Präzisierungen der zu Beginn unter «erkennen & verstehen» formulierten Interessen oder Visionen. In Abhängigkeit der Ausgangssituation und des Anliegens der Klientin können zudem unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. So kann es beispielsweise sein, dass eine Klientin bereits zu Beginn der Beratung über viel Klarheit zu ihren Interessen, Kompetenzen und beruflichen Zielen verfügt, jedoch bei der Umsetzung ihrer konkreten beruflichen Ziele (z. B. beim Bewerben oder Netzwerken) geacoacht werden möchte. Ein anderer Klient wiederum möchte die Beratung vielleicht bewusst für eine persönliche Standortbestimmung nutzen, um aktuelle Lebensthemen zu reflektieren oder auch wiederkehrende Stolpersteine

aufzuspüren. Die darauffolgenden Schritte des Ausprobierens und Umsetzens wiederum geht er dann entweder eigenständig und ausserhalb der Beratung oder im Rahmen eines regelmässigen Coachings an.

Literaturverweise

- Burnett, W. & Evans, D. (2016). *Designing your life: How to build a well-lived, joyful life*. New York, NY: Alfred A. Knopf.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: an integrative framework for career counselors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369–383.
<https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506>
- Hirschi, A. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice. *Career Development Quarterly*, 66(3), 192–204.
<https://doi.org/10.1002/cdq.12142>
- Hirschi, A., Massoudi, K., Wilhelm, F., Mullen, S., & Marciniak, J. (2023). Definition of career management skills across various educational levels and career stages. *SK BSLB*.
- Kuhl, J. (2010). *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhn, R. (2014). Zwischen Komposition und Improvisation – Merkmale, Nutzen und Sinn eines Beratungskonzepts. In I. Melter, E. Kanelutti-Chilas, & W. Stifter (Eds.), *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung III. Wirkung, Nutzen, Sinn*. (pp. 155–165). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Mocigemba, D. & Fattohi, R. (2023). Life Designing in der beruflichen Beratung – Beraterisches Paradigma und Beratungspraxis. In B. Knickrehm, T. Fletemeyer & B.-J. Ertelt, *Berufliche Orientierung und Beratung*, S. 145-158.
- Niles, S. G., In, H., & Amundson, N. (2015). Using an action oriented hope-centered model of career development. *Journal of Asia Pacific Counseling*, 4(1), 1–13.
<https://doi.org/10.18401/2014.4.1.1>
- Savickas, M. L. (2020). Career construction theory and counseling model. In S. D. Brown & R. W. Lent (Hrsg.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. (3. Aufl., S. 165–200). Wiley.
- Schreiber, M. (2019). *Wegweiser im Lebenslauf*. Stuttgart: Kohlhammer.