

Voraussetzungen einer gestaltenden Orientierung

- 2.1 Psychologische Verträge – 18
- 2.2 »Employability«/Beschäftigungsfähigkeit – 21
- 2.3 Eigene Werte als Orientierungsgrundlage – 29

Berufliche Stabilität kann eine Illusion sein

Die Psychologie stellt traditionell gesichertes Wissen über die Voraussetzungen von gelingenden Anpassungsprozessen zur Verfügung. Die folgenden Abschnitte dieses Kapitels geben einen kurzen Überblick über diese Voraussetzungen einer gestaltenden Orientierung und beschreiben darüber hinaus den Prozess der Laufbahngestaltung.

2.1 Psychologische Verträge

Frau M. befand sich über einen längeren Zeitraum in einer Situation, von der sie gesagt hätte – wäre sie danach gefragt worden –, sie sei für sie passend, sie habe im Großen und Ganzen den für sie richtigen Weg gefunden, wenn man von kleineren Punkten absieht. Wenn man Herrn T. vor dem Management-Audit und dem sich daran anschließenden Prozess die gleiche Frage gestellt hätte, wäre die Antwort mit hoher Wahrscheinlichkeit ebenfalls gewesen, dass er insgesamt mit seiner beruflichen Situation zufrieden sei, dass er zwar an einigen Punkten Verbesserungsmöglichkeiten sähe, aber daraus Ziele für die künftige Gestaltung seines Berufslebens ableiten würde. Sowohl Herr T. als auch Frau M. hätten die Frage danach bejaht, ob sie ihren Weg gefunden hätten und zumindest die nächsten Schritte klar vor Augen sähen.

Frau M. und Herr T. mussten – im Beispiel stellvertretend für viele andere – erfahren, dass der Zustand der Stabilität im Berufsleben nicht von Dauer ist und von den Zielsetzungen ihrer Partner abhängt. Diese Partner sind im beruflichen Bereich zunächst diejenigen, die die Arbeitsleistung nachfragen und die damit wichtige Rahmenbedingungen für das berufliche Tätigsein setzen. Sie sind selbst eingebunden in ein komplexes Bedingungsgefüge von Angebot und Nachfrage, das auch nur die Möglichkeit einer vorübergehenden Stabilität bietet. Diese Situation führte verstärkt zu der Forderung, die erwerbsfähigen Personen sollten ihre »Beschäftigungsfähigkeit« pflegen und ausbauen und sich damit interessant für potenzielle Arbeitgeber bzw. Auftraggeber machen. Diese Forderung ist so nachvollziehbar wie gefährlich: nachvollziehbar wegen der sich verändernden Bedingungen auf den Arbeitsmärkten, die Laufbahnen nach traditionellem Muster als einer vergangenen Zeit zugehörig erscheinen lassen, die vor allem durch Beschäftigungs- und Planungssicherheit gekennzeichnet war; gefährlich wegen des darin enthaltenen Gedankens einer weitgehenden Anpassung der Erwerbsfähigen an die Bedingungen, die durch den Arbeitsmarkt und die Anforderungen der Arbeitgeber vorgegeben werden.

Eine wachsende Zahl von Wissenschaftlern und Praktikern macht sich mittlerweile Gedanken darüber, wie diese Anpassungsprozesse gestaltet werden könnten und auf welche Weise die Partnerschaft zwischen Unternehmen und dem Einzelnen neu gestaltet werden kann und muss. Wir werden in den folgenden Abschnitten kurz auf die unserer Ansicht nach wesentlichen Gedanken und Ansätze zu spre-

chen kommen und beginnen mit dem veränderten Verhältnis von Unternehmen und dem Einzelnen, das seit einigen Jahren unter dem Stichwort des »psychologischen Vertrags« untersucht wird.

Psychologische Verträge sind subjektive Deutungen der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, die sich dynamisch verändern (Nerdinger 1997) und die im Wesentlichen aus 3 Komponenten bestehen:

- dem Versprechen, jetzt und in Zukunft bestimmte Verhaltensweisen zu zeigen oder zu unterlassen,
- Belohnungen im Austausch für das Versprechen und
- der Akzeptanz des Vertrags durch die »Vertragspartner«.

Psychologische Verträge bestehen mehrheitlich aus impliziten Bestandteilen, die auf Beobachtungen von Verhaltensweisen in Unternehmen beruhen. Herr T. wird z. B. sehr genau beobachten, wie Kollegen im Verlauf des Management-Audit behandelt wurden und welche Angebote ihnen im Anschluss an ihre Beurteilung gemacht werden. Bereits der Prozess des Management-Audit ist ein wichtiger Bestandteil des psychologischen Vertrags, für den die Schlussfolgerungen in diesem Punkt lauten könnten: das Unternehmen misstraut mir und überprüft meine Leistungsfähigkeit im Rahmen eines intransparenten Vorgehens. Das Unternehmen und seine Stellvertreter (der Vorgesetzte von Herrn T.) verhalten sich im Weiteren so, dass der Vertrauensverlust noch verstärkt wird. Aus Sicht von Herrn T. ist der psychologische Vertrag mit seinem Unternehmen mittlerweile gekündigt. Für ihn erhöht diese Situation die eigene Unsicherheit und lässt Zukunftsängste aufkommen, da er sich in der mittleren Phase seiner beruflichen Laufbahn befindet und sich weiterentwickeln will. Gerade dies aber ist ihm in der gegenwärtigen Situation verwehrt.

➤ Hinweis

Eine wesentliche Voraussetzung psychologischer Verträge liegt in der Notwendigkeit begründet, sich an veränderte Bedingungen anzupassen und dem entsprechende neue Regeln zu finden oder bestehende Regeln in einem Maß zu verändern, um eine neue Basis für den gegenseitigen Austausch zu definieren.

Wie jeder andere Vertrag können auch psychologische Verträge nicht einseitig verändert werden. Es ist zwar möglich, dass einer der Vertragspartner für sich neu definiert, welche Leistungen er erbringen möchte und welche Belohnungen er dafür erwartet, doch ist das Einverständnis des anderen Partners nötig, um einen Vertrag zu Stande kommen zu lassen. Dies betrifft auch die Unternehmen, in denen sich häufig die Praxis beobachten lässt, neue Bedingungen zu setzen, mit denen sich die Mitarbeiter dann arrangieren müssen. Diese Denkweise verkennet, dass die im psychologischen Vertrag definierte Leistung der Mitarbei-

Implizite Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten

Wirkweise psychologischer Verträge

ter, ihre Einsatzbereitschaft und Motivation, an ihr grundsätzliches Einverständnis mit den veränderten Vertragsbedingungen gebunden ist. Ein eindrucksvolles Beispiel stammt von Greenberg (1990, 1993), der zeigt, dass Information und Transparenz wesentlich zum Zustandekommen bzw. zur Aufrechterhaltung eines psychologischen Vertrags beitragen. Wird der psychologische Vertrag von dem Unternehmen verletzt, suchen die Mitarbeiter nach informellen und manchmal auch unerlaubten Wegen, um das Verhältnis wieder ausgewogen zu gestalten – was in der Regel zu Lasten des Unternehmens geht.

Welcher psychologische Vertrag ist den gegenwärtigen bzw. den bereits vorhersehbaren zukünftigen Bedingungen der Arbeitsmärkte angemessen und erweist sich als tragfähig?

Würde man die Forderung, die eigene Beschäftigungsfähigkeit ständig zu aktualisieren, um für die Arbeitgeber interessant zu bleiben, nur einseitig verstehen, dann ließe sich der darauf aufbauende psychologische »Vertrag« auf die Kernforderung reduzieren:

» Wenn Arbeitnehmer ständig neue Qualifikationen erwerben und auf das jeweils neueste Know-how zurückgreifen können, wenn sie zudem über reichliche Arbeitserfahrung und einen internationalen Hintergrund verfügen, dann bietet ihnen ein Unternehmen einen Arbeitsplatz an – zumindest so lange, wie das, was der Arbeitnehmer dem Unternehmen zu bieten hat, interessant ist und unmittelbar in den Wettbewerb eingespeist werden kann. «

Ein solcherart formulierter Vertrag wäre kaum tragfähig, da er sich fast ausschließlich auf die Perspektive der Unternehmen bezieht. Die einzige Gegenleistung bestünde in der Zusicherung einer befristeten Verwendung durch das Unternehmen. Jeder Erwerbsfähige, der über die entsprechenden Voraussetzungen verfügt, täte gut daran, sich nach einem anderen Arbeitgeber umzusehen und würde ihn wohl auch in kurzer Zeit finden.

Lombriser u. Lehmann (2001) haben sich aus der Perspektive der wissenschaftlichen Disziplin Unternehmensführung Gedanken darüber gemacht, wie die Grundannahmen des traditionellen psychologischen Kontrakts (»lebenslange Beschäftigung für lebenslange Treue«) modernisiert und den veränderten Bedingungen angepasst werden könnten.

Im Kern des von ihnen vorgeschlagenen »neuen« psychologischen Vertrags steht der Einsatz der Beschäftigten für Aufgaben oder Projekte, in denen sie beständig eigenverantwortlich weiter lernen und damit ihren Wert für das Unternehmen erhalten (auf das Konstrukt der Eigenverantwortung werden wir zu einem späteren Zeitpunkt noch eingehender zu sprechen kommen). Für das Weiterlernen im Rahmen der Arbeit schaffen die Unternehmen im Gegenzug Be-

dingungen, die es den Beschäftigten ermöglichen, ihre Chancen im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens zu erhalten.

Damit ist ein neues Verständnis von Personalarbeit angedeutet, das wir in ► Kap. 7 näher beleuchten werden.

Zu fragen bleibt nun, ob der Fall von Herrn T. bereits nach dem Schema des »neuen« psychologischen Vertrags abgelaufen ist. Das Unternehmen hat – so könnte man argumentieren – ja lediglich überprüft, ob der Wert von Herrn T. für die Firma seiner gegenwärtigen Position entspricht. Der Hauptgrund dafür, dass dieses Vorgehen nicht dem neuen Verständnis entspricht, liegt in seiner Intransparenz begründet. Denn eine Grundvoraussetzung dafür, dass ein neuer psychologischer Vertrag angenommen wird, ist die wechselseitige Akzeptanz seiner Inhalte. Dies hat wiederum eine entscheidende Vorbedingung: Transparenz. Aus der Sicht von Herrn T. ist es zu einer schleichenden Kündigung des psychologischen Vertrags durch das Unternehmen gekommen.

Transparenz als Voraussetzung

2.2 »Employability«/Beschäftigungsfähigkeit

Häufig wird der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit oder der »Employability« als Kern eines neuen psychologischen Vertrags genannt. Was bedeutet dieser Begriff?

Aus der Sicht des Opel-Personalvorstands Norbert Küpper und des Opel-Personalentwicklers Georg Ehlers (Küpper u. Ehlers 2001, S. 127) bedeutet »Employability« zunächst: »Die richtigen Leute mit den richtigen Auswahlkriterien auswählen, sie in das Unternehmen eingliedern und dort permanent weiterentwickeln«. Unschwer lassen sich in dieser Aussage die wesentlichen Punkte des »neuen« psychologischen Vertrags wiederfinden. Letztlich aber wird hier nur die Grundaufgabe einer vorausschauenden Personalarbeit beschrieben, über Employability erfahren wir kaum etwas. Ist das Wort von der Beschäftigungsfähigkeit also nur ein leerer Begriff, ein Synonym für die persönliche Bereitschaft von Menschen, sich weiterzubilden? Wenn das tatsächlich so sein sollte, so lässt sich weiter fragen, woraus ergibt sich dann die persönliche Weiterbildungsbereitschaft? Aus der Sicht von Unternehmen wie General Motors und der lange Zeit zum Unternehmensverbund gehörenden Adam Opel AG sind Grundvoraussetzungen dieser Bereitschaft strukturelle Anreizfaktoren wie z. B. Vergütungskomponenten, die an die eigene Weiterbildung und Weiterentwicklung sowie die Förderung der eigenen Mitarbeiter geknüpft sind, oder das Schaffen von institutionalisierten Gelegenheiten, im Unternehmen zu lernen.

Doch wäre ein Verständnis der Beschäftigungsfähigkeit, das sich in der Ableistung von Weiterbildungsveranstaltungen erschöpfen würde, zu kurz gedacht und für die Unternehmen ein teurer Fehlgriff.

Praxologische Begründung der Beschäftigungsfähigkeit

Definition

Wenn wir der pragmatischen, aber in manchen Punkten zu kurz greifenden Position der Unternehmen eine psychologische Position entgegenstellen, dann ließe sich Beschäftigungsfähigkeit zunächst als das Produkt derjenigen Fähigkeiten beschreiben, die es Personen ermöglichen, produktiv mit den sich wandelnden Bedingungen ihrer beruflichen Laufbahn umzugehen, um die Verantwortung für die Gestaltung der eigenen Berufslaufbahn zu übernehmen.

Wenn man diesem Gedanken folgt, muss man weiter fragen, was denn die Komponenten sind, aus denen die Beschäftigungsfähigkeit besteht.

Die US-amerikanischen Wissenschaftler Fugate, Kinicki u. Ashforth (2004) haben versucht, den Begriff der Employability auch theoretisch zu begründen.

Definition

Aus ihrer Sicht setzt sich die Beschäftigungsfähigkeit im Wesentlichen aus der persönlichen Anpassungsfähigkeit, der Laufbahnidentität und dem sozialen bzw. Humankapital von Menschen zusammen.

Theoretische Begründung von Beschäftigungsfähigkeit

Wir betrachten im Folgenden vor allem die psychologischen Komponenten der Beschäftigungsfähigkeit näher. Zunächst gehen wir kurz auf das soziale Kapital und das Humankapital ein, das Fugate et al. als ebenfalls wichtigen Bestandteil der Employability definieren.

Nutzen sozialer Netzwerke**■ Soziales Kapital/Humankapital**

Unter dem **sozialen Kapital** verstehen Fugate et al. das Netzwerk sozialer Beziehungen, in dem wir uns bewegen. Die aus der Soziologie stammende Annahme, dass bestimmte Netzwerkeigenschaften die Suche nach Arbeit erleichtern, gehen im Wesentlichen auf die Theorie der strukturellen Handlungsbedingungen des amerikanischen Soziologen Granovetter zurück. Er geht davon aus, dass vor allem weit verzweigte Netzwerke »schwacher« sozialer Beziehungen große Chancen bieten, eine Arbeitsstelle zu finden. Diese Beziehungen sind auf Menschen gerichtet, die nicht im Zentrum unserer sozialen Netzwerke stehen. Sie gehören also in der Regel nicht unserer Familie oder unserem näheren Bekannten- und Freundeskreis an, sondern sind mehr oder weniger entfernte Bekannte.

Es erscheint wesentlich selbstverständlicher, sich mit einem näher stehenden Menschen über belastende Themen auszutauschen, als mit Fremden. Es ist nicht nur der nahe liegende Weg, sich an die eigenen Verwandten und andere nahe stehende Personen zu wenden, sondern

auch ein Vorgehen, das wesentlich weniger eigene Aktivitäten erfordert als das proaktive Zugehen auf andere. Wären Frau M. und Herr T. gute »Netzwerker«, dann könnten sie sich Unterstützungsquellen erschließen, von denen sie noch gar nicht wissen, dass es sie in ihrem Umfeld gibt. Der Sinn des aktiven Netzwerkens liegt nicht nur darin, diejenigen Personen anzusprechen, von denen man sich direkten Nutzen erwartet. Im Falle von Herrn T. könnte dies z. B. bedeuten, dass er einen Freund in einer vergleichbaren Position danach fragt, ob in seiner Abteilung eine Stelle frei ist. Wäre Herr T. ein guter Netzwerker, würde er darüber hinaus darum bitten, dass sein Freund die Information weiter streut, dass er eine neue Position sucht, und dieser Freund nun gleichfalls darum bittet, die Information weiterzugeben. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit wächst, dass ein Angehöriger dieses Netzwerks den entscheidenden Tipp geben kann, der zu einer neuen Position führt.

Die empirischen Überprüfungen der theoretischen Grundannahmen sind widersprüchlich; als gesichert kann allerdings die Beobachtung gelten, dass in Zeiten sich schließender Arbeitsmärkte die Suche nach neuen Mitarbeitern von den Unternehmen häufig über informelle Wege durchgeführt wird.

Unter dem **Humankapital** verstehen Fugate et al. im Schwerpunkt die Qualifikationen, die wir im Laufe unserer Arbeit und unserer Ausbildung erworben haben. Auch der Humankapitalansatz wird in unterschiedlichen Bezügen und zur Beantwortung unterschiedlicher Fragen eingesetzt; die Argumentation ist jedoch verhältnismäßig schlicht und beschränkt sich auf ein einfaches »je mehr, desto besser«, das man angesichts der hohen Veränderungsdynamik noch ergänzen könnte durch die Formulierung »je neuer, desto besser«. Tatsächlich wird von betrieblicher Seite immer wieder dahingehend argumentiert, die Beschäftigten müssten mit der technischen Entwicklung und den neuen Wissenserfordernissen »Schritt halten«.

■ Laufbahnidentität

Die Laufbahnidentität wird im Allgemeinen aufgefasst als die Sicht und Definition der eigenen Person in einem bestimmten beruflichen Kontext. Bestimmend dafür sind die eigenen Werte, die Ziele, Hoffnungen und Befürchtungen, die sich auf den Beruf und die damit verbundenen anderen Lebensbereiche beziehen. Die Laufbahnidentität ist ein dynamisches Konstrukt, das der Vergangenheit und der Gegenwart Sinn gibt, die Entwicklung von Zielen ermöglicht und damit dem zukünftigen Weg eine Richtung gibt. Sie ist nicht die Summe der im Berufsleben gemachten Erfahrungen, sondern deren Eingliederung in subjektiv sinnhafte Strukturen (Meijers 1998).

Laufbahnidentität herzustellen ist einerseits das Ziel einer erfolgreichen Anpassung an eine hochdynamische Umwelt und andererseits überhaupt erst die Voraussetzung einer subjektiv sinnvollen Anpassung. Sie hat die Funktion eines »inneren Kompass«, der die Orientierung in schwierigen Entscheidungssituationen ermöglicht.

**Beruflichen Erfahrungen Sinn
geben**

Sich über die Zeit hinweg gleich sein

Die Situationen, in denen sich Herr T. und Frau M. befinden, haben deutliche Aspekte einer Herausforderung und Bedrohung ihrer Laufbahnidentität: Sie stehen vor der Notwendigkeit, sich neu zu orientieren und einen Weg zu finden, der auf der Grundlage ihrer bisherigen beruflichen Entwicklung möglicherweise in eine neue Richtung weist. Dieser Prozess birgt wiederum die Chance einer »Kurskorrektur«, die mit einer Rückbesinnung auf tragfähige Werte verbunden sein kann. Diese Rückbesinnung oder Suche nach den ursprünglich wichtigen Antriebskräften des eigenen Lebens bzw. der eigenen Berufstätigkeit ist die eigentliche Begründung der Laufbahnidentität.

Identität bedeutet aus psychologischer Sicht das Empfinden eines dauernden »Sich-selbst-Gleichseins« über die Zeit und die unterschiedlichen Stationen des eigenen Lebens hinweg (Erikson 1973; Baitsch u. Schilling 1990). Bezogen auf die Laufbahnidentität steht die Person vor der Frage, ob sie sich vor den aufeinander folgenden Stationen der eigenen Arbeitsbiografie (die auch Phasen der Nichtarbeit einschließen kann) als Person wiedererkennen und sich mit ihnen identifizieren kann (Baitsch u. Schilling 1990). Zahlreiche Untersuchungen und Überlegungen machen deutlich, dass es für Menschen wichtig ist, sich selbst über die Zeit hinweg wiederzuerkennen und als konsistent zu erleben (z. B. Strehmel u. Ulich 1991). Jüngere Untersuchungen zeigen, dass eine Abfolge unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse ohne inneren Zusammenhang – wie es bei Zeitarbeitsverhältnissen üblicherweise der Fall ist – zu deutlichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen und einem subjektiven Sinnverlust führen kann (vgl. Pietrzyk 2004).

■ Persönliche Anpassungsfähigkeit

Die traditionell dominierende Sicht betrachtet Anpassung als einen zum größten Teil reaktiven Prozess, als ein Sich-Unterordnen unter vorgefundene äußere Bedingungen. Aus dieser Perspektive wäre Anpassung lediglich eine passive Antwort auf veränderte Bedingungen. Die Ziele der Anpassung würden aus dieser Perspektive vor allem den Notwendigkeiten folgen, die sich aus den Veränderungen ergäben. Ziel der handelnden Personen wäre es letztlich, das Ausmaß an Veränderung so gering wie möglich zu halten, und einen Gleichgewichtszustand wieder herzustellen, der durch äußere Einwirkung gestört wurde. Dieses Bild dominiert vor allem im Bereich der arbeitenden Menschen und der Theorien, die sich mit ihnen befassen – nicht weil es dem Menschenbild der Psychologie entspräche, sondern vielmehr weil die vorherrschenden Managementtheorien Unternehmen als Gebilde betrachten, die optimal kontrolliert werden müssen (für eine kritische Auseinandersetzung vgl. Mintzberg 1995). Gerade in Zeiten der Unsicherheit verstärken sich die planend-kontrollierenden Impulse in Unternehmen. Ihnen entspricht ein Menschenbild, das Planung und Kontrolle verlangt. Das Personal als eine Größe zu betrachten, die nicht lediglich auf den Wandel reagiert, sondern ihn aktiv herbeiführt und ihn nachhaltig macht, ist eine Denkweise, die

sich erst allmählich in den Unternehmen durchzusetzen beginnt und die zu den Impulsen der Planung und Kontrolle in Widerspruch steht.

Auf individueller Ebene werden seit Beginn der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts vermehrt Konstrukte populär, die die aktive Auseinandersetzung mit der Umwelt und ihre Gestaltung durch den Einzelnen thematisieren. Diese Ansätze teilen die Annahme, dass Menschen nach Verbesserungen ihrer Lebens- und Arbeitssituationen streben und diese Veränderungen aktiv und initiativ betreiben.

Die persönliche Anpassungsfähigkeit ist angesiedelt in dem Spannungsfeld von proaktiver Veränderung der Lebens- und Arbeitssituationen und der eigenen Wandlungsfähigkeit, um veränderten Anforderungen der Umwelt zu folgen. Sie gestattet es erwerbsfähigen Personen, Gelegenheiten zur aktiven Gestaltung ihrer eigenen Laufbahn zu identifizieren und zu nutzen.

Es wird angenommen, dass sich diejenigen Menschen, die aktiver die eigenen Belange vertreten, erfolgreicher an veränderte Umweltbedingungen anpassen können. Eine erfolgreiche Anpassung an veränderte Umweltbedingungen hängt jedoch von zumindest 3 entscheidenden Voraussetzungen ab (vgl. Ashford u. Taylor 1990), die erfüllt sein sollten:

1. Es stehen angemessene Informationen über die Umwelt und ihre individuell bedeutsamen Veränderungen bzw. Gelegenheiten zur Verfügung.
2. Die persönlichen Voraussetzungen von Anpassungsfähigkeit sind erfüllt.
3. Die Bereitschaft zur eigenen Veränderung ist gegeben.

Innerhalb dieser 3 Voraussetzungen nehmen die persönlichen Bedingungen eine Schlüsselfunktion ein. Aufgrund des bisherigen Forschungsstands kann erwartet werden, dass die aktive Suche nach relevanten Informationen und die Bereitschaft zur eigenen Veränderung den persönlichen Voraussetzungen folgen. Diese für die persönliche Anpassungsfähigkeit wesentlichen Einflussgrößen werden in den nächsten Abschnitten kurz beschrieben. Dabei werden exemplarisch die Konstrukte Proaktivität, Optimismus und Selbstwirksamkeitserwartung dargestellt.

■ Proaktivität

Die Proaktivität ist ein Konzept, das inhaltlich der Eigeninitiative und der Eigenverantwortung nahe steht. Bateman u. Crant (1993) fassen die proaktive Persönlichkeit als dispositionelles Merkmal von Personen auf, das auf eine aktiv-gestaltende Veränderung der Umwelt ausgerichtet ist. Damit stehen ihre Annahmen scheinbar Hypothesen gegenüber, die proaktives Verhalten als überwiegend situativ determiniert betrachten (Morrison u. Phelps 1999). Entsprechend beziehen sich die

Voraussetzungen erfolgreicher Anpassung

untersuchten Fragestellungen bei der Grundannahme einer situativen Determiniertheit auf spezifische Kontexte, während der dispositionelle Ansatz eine größere Variationsbreite unterschiedlicher Verhaltensweisen und Situationen einbezieht. Crant (2000) begreift beide Argumentationslinien nicht als einander ausschließend, sondern als unterschiedliche, einander aber im Wesentlichen ergänzende Zugänge zur Erklärung des gleichen Phänomens, des proaktiven Verhaltens.

Den theoretischen Modellannahmen entsprechend suchen Menschen mit hoher Proaktivität Handlungsgelegenheiten, zeigen Initiative, um gegebene Situationen zu verändern, und halten ihre Handlungsabsicht so lange aufrecht, bis eine aus ihrer Sicht sinnvolle Veränderung erreicht ist. Crant (2000) definiert proaktives Verhalten als die Übernahme von Initiative mit dem Ziel, die gegenwärtigen Umstände zu verbessern oder neu zu ordnen, wobei der Status quo in Frage gestellt wird und keine passive Anpassung an die gegenwärtigen Verhältnisse stattfindet.

Aktive Gestaltung der eigenen Lebensbedingungen

Beispiel

Menschen mit stark ausgeprägter Proaktivität suchen nach Informationen und Gelegenheiten, um die Dinge ihrer Umgebung zu verbessern, und warten nicht passiv ab, bis sich Gelegenheiten ergeben und bestimmte Informationen zu ihnen gelangen. Menschen mit gering ausgeprägter Proaktivität zeigen lediglich ein geringes Ausmaß an Initiative und tendieren insgesamt eher dazu, sich passiv an die Bedingungen ihrer Umgebung anzupassen, als sie durch eigene Handlungen zu verändern.

Herr T. und Frau M. sind als gemäßigt proaktiv einzustufen. Wäre Herr T. ein proaktiver Mensch, würde er sehr zügig auf eine Rückmeldung durch seinen Vorgesetzten gedrängt haben und hätte sich nicht mit den wenigen Auskünften zufrieden gegeben, die er von ihm erhalten hat. Möglicherweise hätte er das Unternehmen auch bereits verlassen, weil er aktiv eine neue Position gesucht hätte. Wäre Frau M. ein proaktiver Mensch, wäre sie ihrem Auftraggeber möglicherweise zuvorgekommen und hätte mit ihm über Möglichkeiten der Verringerung ihres Engagements für das Unternehmen gesprochen.

■ Optimismus

Die Erforschung des Optimismus und der erlernten Hilflosigkeit ist vor allem mit dem Namen Martin Seligman verbunden. Seligman hatte im Rahmen verschiedener Versuche ein Phänomen entdeckt, aufgrund dessen er davon ausgehen musste, dass Tiere und Menschen unter bestimmten Umständen lernen, dass sie keinen Einfluss auf Situationen oder ihren weiteren Verlauf haben (Seligman 1986). In der Regel sind das Situationen, die durch eigenes Handeln nicht ausreichend beeinflusst werden können. Im Zuge seiner Untersuchungen fand Seligman heraus, dass die meisten Personen dazu neigen, den erfahrenen Kontrollverlust zu generalisieren und auch auf andere Situationen zu übertragen, in denen sie aber tatsächlich Einflussmög-

lichkeiten haben. Diese Personen bleiben dann passiv und warten ab, dass sich die Situation auch ohne ihr Zutun ändert. Es gibt jedoch auch eine Reihe von Personen, die immer versuchen, Situationen, die ihnen nicht gefallen, zu verändern, und die die Erfahrung der eigenen Einflusslosigkeit nicht akzeptieren.

Diese Personen nennt Seligman »Optimisten«. Er konnte in einer Reihe wissenschaftlicher Studien nachweisen, dass sich für optimistische Menschen neben deutlichen positiven Effekten in Bereichen wie der Gesundheit auch in schwierigen beruflichen Kontexten positivere Entwicklungen ergeben als für weniger optimistische Menschen (vgl. Seligman 2001).

Sicht der positiven Entwicklungsmöglichkeiten

Optimistische Menschen haben die Möglichkeit, über gegebene Situationen hinauszublicken. Während Seligman (2001) betont, dass pessimistische Menschen die Realität besser einschätzen können, neigen optimistische Menschen eher dazu, die Realität und ihre Möglichkeiten positiver wahrzunehmen, als sie tatsächlich ist. Offenbar ist es gerade die Orientierung an den positiven Entwicklungsmöglichkeiten, die den Optimismus zu einer zentralen Ressource bei der Bewältigung problematischer Situationen macht.

Wäre Herr T. ein optimistischer Mensch, würde er in seiner Situation vermutlich deutlich weniger Zukunftsängste entwickeln und wäre durch das Management-Audit und seine Ergebnisse weniger aus der Bahn geworfen. Er würde die Haltung seines Vorgesetzten ihm gegenüber nicht unbedingt als negatives Anzeichen eines ihn einbeziehenden kurz bevorstehenden Personalabbaus interpretieren, sondern auch Anzeichen für eine gewisse Distanziertheit des Vorgesetzten gegenüber den Feststellungen des externen Beraters bemerken. Wäre Herr T. ein Optimist, würde er sich vielleicht auch mit der Möglichkeit der Kündigung beschäftigen. Gleichzeitig würde er aber auch bereits damit beginnen, Pläne für die Zeit danach zu machen. Als Pessimist würde Herr T. zunächst grüblerisch in der von ihm wahrgenommenen entwertenden Situation verharren; er würde erst dann damit beginnen, neue Pläne zu machen, wenn ihm die ihn betreffende Entscheidung des Unternehmens eröffnet würde.

■ Selbstwirksamkeitserwartung

Die Selbstwirksamkeitserwartung ist eine Einschätzung darüber, wie gut man mit schwierigen Situationen umgehen kann (Bandura 1977).

Definition

Der zentrale Punkt der Selbstwirksamkeitserwartung ist die Überzeugung, sich auch in einer schwierigen Situation durchsetzen zu können und das gesetzte Ziel zu erreichen. Personen mit höherer Selbstwirksamkeitserwartung entscheiden sich für schwieriger zu erreichende Ziele und geben bei Schwierigkeiten weniger leicht auf.

Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

Sie wirkt sich steuernd auf das Handeln und auf das Füllen von in die Zukunft weisenden Entscheidungen aus. Im beruflichen Kontext übt die Selbstwirksamkeitserwartung einen direkten Einfluss auf persönliche berufliche Entscheidungen aus, die sowohl den beruflichen Alltag als auch die berufliche Laufbahn betreffen (Lang-von Wins 1997). Die Erwartung der eigenen Selbstwirksamkeit lässt sich gut auf die Wahl von beruflichen Tätigkeiten übertragen. Speier (1994) konnte in einer Analyse von Längsschnittdaten zeigen, dass sich die arbeitsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung positiv auf die Komplexität der ausgeübten Tätigkeit auswirkt. Personen mit höherer Selbstwirksamkeitserwartung wählen sich Arbeitskontexte aus, die durch schwierigere Aufgaben gekennzeichnet sind. Die Erwartungen der eigenen Selbstwirksamkeit stellen im Endeffekt einen Kern der beruflichen Selbstselektion dar, da sie einer Einschätzung darüber entsprechen, ob bestimmte Berufe oder Arbeitsstellen aus ihrer eigenen Sicht zu einer Person passen. In der Psychologie wird eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung allgemein als ein Anzeichen und eine Voraussetzung gelungener Anpassung gewertet (vgl. Maddux u. Lewis 1995).

Verfügte Frau M. über die Erwartung, auch mit schwierigen Situationen gut umgehen zu können, würde sie den Konflikt nicht so deutlich empfinden, den das Ansinnen ihres Auftraggebers bei ihr ausgelöst hat. Sie würde zunächst versuchen, ihre eigenen Ziele trotz der erhöhten Schwierigkeiten offen anzusprechen und daher zügig den Kontakt mit den ihr wichtigen Menschen in den unterschiedlichen Lebensbereichen suchen, um zu einer schnellen Lösung der einander widersprechenden Ansprüche zu kommen. Würde es sich ergeben, dass ihr Auftraggeber ihr keine weiteren Aufträge erteilen würde, wäre sie zuversichtlich, ihre bestehenden Interessen so auszubauen, dass sie sich zu einer tragfähigen Grundlage für ihre weitere Berufstätigkeit entwickeln würden.

Fazit

Wahrnehmung von Situation und eigenen Möglichkeiten

Diese kurze Darstellung hat gezeigt, dass die persönliche Anpassungsfähigkeit aus einer Reihe unterschiedlicher Dispositionen und Deutungsmuster von Personen besteht, die ineinander greifen. Wichtig erscheint vor allem, dass die Überzeugung, etwas tun zu können, Schwierigkeiten zu bewältigen, oder die Hoffnung auf einen positiven Ausgang einer problematischen Situation unsere Wahrnehmung leitet. Je nachdem, ob wir von unseren Fähigkeiten überzeugt sind, ob wir grundsätzlich an einen guten Ausgang glauben und daran, an Schwierigkeiten zu wachsen, werden wir dieselbe Situation vollkommen anders wahrnehmen, als ein Mensch, der meint, die Situation übersteige seine Möglichkeiten. Er wird vor allem das Bedrohliche sehen, das, was für ihn zu schwierig sein wird, um es produktiv zu bewältigen, und sich der Situation umso eher ausliefern.

Die Erforschung dieses Denkens hat in der Psychologie mittlerweile eine lange Tradition. Lazarus (Lazarus u. Launier, 1981) hat mit seiner Formulierung des transaktionalen Stressmodells die Gedanken der persönlichen Anpassungsfähigkeit insofern vorweggenommen, als er den Prozess formulierte, der einer – aus unserer Sicht – produktiven oder unproduktiven Anpassung zu Grunde liegt. Dabei kommt der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, auf konkrete Situationen oder Bedrohungen adäquat reagieren zu können, eine ausschlaggebende Rolle zu. Wenn sich eine Person in einer Situation befindet, die sie als bedrohlich empfindet, in der sie für sich aber keine Möglichkeiten der aktiven Einflussnahme erkennen kann, bleiben ihr aus Lazarus' Sicht prinzipiell 2 Möglichkeiten: entweder die Situation umzudeuten und die Bedrohung zu verdrängen (»love it«) oder vor den Bedrohungen der Situation auf andere Weise zu fliehen (»leave it«). Wiederholte Erfahrungen eigenen Unvermögens, Einfluss zu nehmen – freilich unter der verschärfenden Bedingung, dass eine »Flucht« nicht möglich ist –, können zur Ursache von erlernter Hilflosigkeit werden: Die eigene Einflusslosigkeit wird zum beherrschenden Prinzip erklärt, das das (Nicht-)Handeln unter schwierigen Bedingungen bestimmt.

Die sich gegenwärtig abzeichnenden Bedingungen der Berufslaufbahn bieten mannigfaltige destabilisierende Elemente, die ein deutlich höheres Maß an eigenen Aktivitäten von den Erwerbsfähigen erfordern, als dies bisher der Fall war. Deren persönliche Anpassungsfähigkeit ist aus dieser Perspektive die ausschlaggebende Variable für ihre weitere aktive Teilhabe am Arbeitsleben. Sie ist gleichzeitig eine wesentliche Zielgröße einer kompetenzorientierten Laufbahnberatung.

2.3 Eigene Werte als Orientierungsgrundlage

In engem Zusammenhang mit der Laufbahnidentität sind die eigenen Werte zu sehen. Besonders in komplexen Entscheidungssituationen sind sie wichtige Orientierungspunkte (Schwartz 1992). Es liegt in der Natur von Werthaltungen, dass sie sich im »normalen« täglichen Leben kaum bemerkbar machen. Sie entfalten ihre Kraft in der Regel dann, wenn Situationen eintreten, durch die das ihnen gemäße Handeln bedroht bzw. eine Bedrohung wahrgenommen wird. Wenn wir unterstellen, dass die berufliche Entwicklung von Herrn T. in den vergangenen 10 Jahren von Kontinuität geprägt war und das Unternehmen sich bis auf das letzte Jahr in einer wirtschaftlich stabilen Position befand, hatte Herr T. keinen Grund, sich über die Sicherheit seines Arbeitsplatzes Gedanken zu machen. Im Gegenteil: Es wäre kontraproduktiv gewesen, in einer stabilen und gesicherten Situation über die mögliche Gefährdung des Status quo nachzugrübeln. Seit Herr T. aber die wirtschaftlichen Schwierigkeiten seines Unternehmens erkannt hat, noch mehr, seit er von der bevorstehenden Audi-

Wegweiser in Ausnahmesituationen

tierung der Führungskräfte erfahren hat, und schließlich, seit er das Verfahren durchlaufen und sein Ergebnis erhalten hat, macht er sich große Sorgen um seinen Arbeitsplatz. Die Sicherheit seines Arbeitsplatzes erscheint ihm nun akut bedroht. Diese Situation zeigt Herrn T. allerdings nur insofern die Notwendigkeit einer Orientierung auf, als er sich um einen neuen Arbeitsplatz bemühen sollte. Inwieweit er dieser Aufgabe gerecht wird, hängt wesentlich von den Komponenten seiner persönlichen Anpassungsfähigkeit ab.

Das Potenzial, das Werten als Orientierungspunkten zukommt, reicht deutlich darüber hinaus. Es bezieht sich nicht nur darauf, kritische Situationen zu vermeiden, sondern auch darauf, positiv bewertete Situationen herbeizuführen. Aus dieser Perspektive sind Werte »Leuchtfener des Handelns«. Sie geben auch dann Orientierung, wenn Situationen mehrdeutig sind und uns vor Probleme stellen. Diese Probleme können einerseits darauf zurückgehen, dass das Ziel, an dem sich eigenes aktives Handeln ausrichten könnte, nicht klar genug ist, um aktiv werden zu können. Situationen können aber auch deswegen problematisch sein, weil sie ein Handeln verlangen, das den eigenen Werten widerspricht.

Beispiel

Die Wirkung von Werten sei kurz am Beispiel von Frau W. veranschaulicht: Frau W. ist Ende 30 und arbeitet seit einigen Jahren als Designerin in einem weltweit tätigen Großkonzern, in dem sie für das Design neuer Produktreihen verantwortlich ist. Diese Tätigkeit ist die bisher dritte Station ihrer beruflichen Laufbahn, die sie vorher in deutlich kleinere Unternehmen geführt hat. Die ersten beiden Unternehmen, in denen Frau W. tätig war, waren durch einen ausgeprägten patriarchalischen Führungsstil geprägt, boten insgesamt aber eine familiäre Arbeitsatmosphäre, mit der Frau W. zufrieden war. Die Arbeiten und Entwürfe Frau W.s sind vielfach ausgezeichnet, sie hat einige bedeutende internationale Wettbewerbe gewinnen können. Weil sie sich weiterentwickeln wollte und zusehends erkannte, dass dies nur in einem großen und international ausgerichteten Unternehmen möglich wäre, nahm sie das Angebot an, in den Großkonzern zu wechseln und dort eine verantwortliche Position zu übernehmen. Anfangs kam sie gut mit ihrer neuen Tätigkeit, den Kollegen und Vorgesetzten zurecht. Das änderte sich, als ihr Abteilungsleiter wechselte und auch der Posten des in der Konzernleitung für den Designbereich zuständigen Vorstands neu besetzt wurde. Der neue Vorstand praktizierte einen neuen und aus Sicht von Frau W. entwertenden Führungsstil, der das Arbeitsklima nachhaltig veränderte. Der neue Abteilungsleiter ist nach Ansicht von Frau W. ein willfähiges Instrument des Vorstands und mehr an seiner eigenen Karriere als an seiner Abteilung interessiert.

Für Frau W. sind Fairness, Kreativität und Zuverlässigkeit zentrale Werte, die sie ihrer eigenen Arbeit und dem Umgang mit anderen Menschen zu Grunde legt – gleichzeitig erwartet sie aber auch von anderen, dass sie sich entsprechend verhalten. Das Klima in ihrem

Arbeitsumfeld hat sich seit der Neubesetzung des Vorstandspostens vor 9 Monaten so deutlich verschlechtert, dass Frau W. zusehends unter ihrer Arbeit leidet. Es kostet sie immer mehr Mühe, sich für die Arbeit, die sie eigentlich mit großer Leidenschaft betreibt, zu motivieren: Sie kann zunehmend schwerer abschalten, träumt seit etwa einem halben Jahr auch regelmäßig von den ungelösten Konflikten in ihrem Arbeitsumfeld. Sie bemerkt bei sich den wachsenden Wunsch, sich »einzuzugeln« und anderen aus dem Weg zu gehen, zumal ein großer Teil ihrer Bekannten und Freunde gleichzeitig Kollegen sind.

Ein psychologisch geschulter Beobachter würde die Anzeichen einer beginnenden Depression erkennen, gleichzeitig würde er nachforschen, worin der Grund der depressiven Gemüthsstimmung besteht. In der Psychologie gibt es ein sehr einflussreiches Erklärungsmuster für das Zustandekommen von Depressionen, das den fehlenden Einfluss auf die eigenen Lebensumstände in den Mittelpunkt rückt. Es geht dabei jedoch nicht um die objektiv fehlende Möglichkeit, die eigenen Lebensumstände zu gestalten, sondern in erster Linie um die Wahrnehmung der eigenen Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen. Darin liegt ein entscheidender Unterschied: Objektiv können Möglichkeiten vorhanden sein, die eigenen Lebensumstände zu verändern und aktiv zu gestalten – werden sie aber nicht als Handlungsmöglichkeiten erkannt, bleiben sie wirkungslos. Wir haben dieses Prinzip u. a. bei der kurzen Erörterung der erlernten Hilflosigkeit oder ihres Gegenteils, des Optimismus, kennengelernt. Optimistische Menschen glauben daran, dass die Situation eine positive Wendung nehmen wird. Dieser Glaube ermöglicht es ihnen zusammen mit einer positiven Selbstwirksamkeitserwartung und einem hohen Grad an Proaktivität, auch in schwierigen Situationen so lange nach Lösungen zu suchen, bis sie gefunden sind, oder zumindest an der Hoffnung festzuhalten, dass sich die Situation zum Besseren ändern wird.

Der Fall bei Frau W. liegt jedoch noch etwas komplizierter und hat mit ihren Werten zu tun. Für sie ist einerseits die Freiheit, kreativ arbeiten zu können, eine wesentliche Bedingung für die Freude an ihrer Arbeit und ihre große Leistungsbereitschaft. Sie ist massiv durch das Handeln des neuen Vorstands beeinträchtigt, da er dazu neigt, bei der Arbeit der Designer inhaltlich mitzureden, und er damit ihren Gestaltungsrahmen erheblich einengt. Darin liegt der eigentliche Anlass für ihre schwierige Situation. Verschärft wird dies durch das große Bedürfnis nach materieller Absicherung, das Frau W. davon abhält, die Unsicherheit einer mehr oder weniger wahrscheinlichen Phase der Erwerbslosigkeit in Kauf zu nehmen. Frau W. sucht zum gegenwärtigen Zeitpunkt zwar aktiv nach einer neuen Stelle in einem anderen Unternehmen und überlegt sich auch, ob sie sich nicht grundsätzlich umorientieren und beruflich einen anderen Weg einschlagen sollte. Doch die anfänglichen Misserfolge bei der Suche nach einer möglichst ähnlichen gut bezahlten und interessanten Stelle haben ihre Aktivität rasch erlahmen lassen.

Bedrohung der Werte

Zentrales Kennzeichen einer wertorientierten Auseinandersetzung mit der eigenen Situation ist das Streben nach Verbesserung bzw. Veränderung spezifischer Punkte. Sofern sich eine individuell unterschiedlich große spürbare und unangenehme Differenz zwischen der eigenen Situation und den Ansprüchen an das eigene Leben und Handeln ergibt, entsteht der Druck, diese Situation zu verändern. Je größer die wahrgenommene Differenz ist, desto wichtiger ist es, die Situation zu verändern und entsprechende Ziele zu erarbeiten. Je wichtiger ein Wert ist, desto entschiedener wollen wir das Ziel erreichen, auf das der Wert gerichtet ist (Boehnke, Fuß u. Rupf 2001). Wenn wir zu dem Schluss gelangen, dass wir einen Zustand nicht erreichen oder aufrechterhalten können, der uns aufgrund unserer Wertorientierungen wichtig ist, dann macht uns das unruhig – wir »machen uns Sorgen«. Boehnke et al. (2001) gehen daher davon aus, dass die Sorgen, die sich Menschen machen, differenzierte Rückschlüsse auf ihre Werte und deren Wichtigkeit zulassen.

Konflikt zwischen Werten

Dabei kann erschwerend hinzukommen, dass in unserem Wertesystem nicht alle Punkte aufeinander abgestimmt sind. Im Fall von Frau W. ergibt sich ein deutlicher Konflikt zwischen ihrer auf Sicherheit bezogenen Werthaltung und den auf Fairness, Offenheit und das eigene Handeln anderen gegenüber bezogenen Werten, der sie letztlich handlungsunfähig macht. Frau W. brachte der Konflikt der für sie wichtigen Ansprüche an ihr eigenes Leben in eine schwierige Situation, die sie nicht aus eigener Kraft lösen konnte. Das Problem nahm schließlich eine so grundsätzliche Bedeutung an, dass Frau W. zunehmend depressiv und in ihrem Handeln passiv wurde. Ihre gegensätzlichen Werte und Ansprüche an das eigene Handeln ermöglichten es ihr nur, im Rahmen der bestehenden Situation zu handeln. Die situative Ursache ihres Konflikts zu beseitigen, war ihr allerdings nicht möglich. Sie beobachtete sehr genau, wie ihre Kollegen mit der neuen Situation umgingen. Deren Versuche, sich mit den Arbeitsbedingungen zu arrangieren, waren für sie in den meisten Fällen nicht mehr als das Aufgeben der Ansprüche an das eigene Handeln und letztlich eine Korruption der eigenen Person, die für sie nicht in Frage kam.

Die eigenen Werte sind kein starres Gebilde, das unbeschadet die unterschiedlichen Anforderungen unseres Alltags übersteht. Allerdings darf man sich Werte auch nicht als das Ergebnis der jeweiligen Situation denken, in der wir uns befinden. Sie sind Festlegungen unseres Verhältnisses zur Welt, abstrakte Regeln und Orientierungspunkte, die wir als ein Ergebnis unserer bisherigen Entwicklung betrachten können. Unsere Werte sind integraler Bestandteil und Ausdruck unseres Selbstkonzepts, und auf eine komplexe Weise auch Antrieb unserer Entwicklung.

Allerdings ist es möglich, dass wir in Situationen geraten, in denen uns klar wird, dass einige unserer Werte sich in Widerspruch zueinander befinden. Frau W. ist gegenwärtig in einer solchen Situation. Sie steht vor der Aufgabe, Regeln zu definieren, die die widersprüch-

lichen Teile der Werte integrieren. Auf diese Weise entstehen zunehmend differenziertere Werte, aus denen sich immer konkretere Richtlinien für zukünftiges Handeln ableiten lassen. Die eigenen Werte zu kennen, hilft dabei, die eigene Identität zu verteidigen und sich aus sich selbst heraus weiterzuentwickeln und nicht auf Gelegenheiten passiv zu reagieren.

Fazit

Die Bedingungen der Berufsarbeit verändern sich und stellen den Einzelnen vor Entscheidungen, die er bisher nicht oder nicht in diesem Ausmaß treffen musste. Der Mensch steht vor der Aufgabe, eine zunehmend offenere Laufbahn zu gestalten. Die Charakterisierung »offen« meint nicht in erster Linie, dass sich der handelnden Person »alle« Chancen bieten – es lässt sich derzeit noch nicht sicher sagen, wie diese Chancen aussehen und wo ihre Grenzen liegen werden. Zunächst meint der Begriff von der offenen Laufbahn, dass sich die Zahl der Laufbahnübergänge deutlich erhöhen wird – manche Autoren sprechen sogar davon, dass die Zahl der Übergänge theoretisch unbegrenzt sei (z. B. Arthur u. Rousseau 1996; Fugate et al. 2004). Die Grenzen der bisherigen Laufbahnen lösen sich zunehmend auf: Sie werden einerseits durchlässiger (was Chancen bietet) und andererseits weniger gut planbar (was Risiken in sich birgt). Die Anforderungen an die Erwerbsfähigen steigen nicht nur in Hinblick auf die ständige Weiterqualifikation und die Erhaltung des eigenen »Marktwerts«. In weitaus höherem Maß stehen die arbeitenden und arbeitsfähigen Personen vor der Aufgabe, auf der Grundlage der sich verändernden Bedingungen tragfähige Konzepte der eigenen Identität zu entwickeln und gegenüber vielfältigen destabilisierenden Einflüssen zu behaupten. Mehr oder weniger durchgängige Rollenmodelle, an denen man sich bei der Gestaltung der eigenen Laufbahn orientieren könnte, stehen nicht mehr zur Verfügung.

Dass die Laufbahn der Zukunft aber dennoch Grenzen haben wird, ist so banal wie sicher. In weitaus größerem Ausmaß als bisher werden diese Grenzen von den Menschen abhängen, die sich auf den Weg machen. Wesentlich für diesen Weg und seine Grenzen wird die persönliche Anpassungsfähigkeit sein: Sie ermöglicht einerseits ein produktives Wachstum auch unter den veränderten Bedingungen der Berufsarbeit und ist andererseits eine wichtige Voraussetzung, um die Laufbahnidentität gegen vielfache Herausforderungen zu verteidigen. Wie wir gesehen haben, sind der Optimismus, die Selbstwirksamkeitserwartung und die Proaktivität ebenso wie die persönlichen Werte zentrale Bestandteile dieser Anpassungsfähigkeit. Sie sind der »Motor«, der uns auf unserem Weg voranbringt, der uns vor Problemen nicht hilflos verharren lässt, sondern uns nach einem Weg suchen lässt, um sie zu meistern.

Ein Ansatz der Laufbahnberatung, der diesen neuen Anforderungen gerecht wird, darf sich nicht damit begnügen, Zuordnungen zu Berufsfeldern zu erleichtern oder grundsätzliche Laufbahnentschei-

**Erhöhung der persönlichen
Anpassungsfähigkeit**

dungen zu fördern. Zeitgemäße Laufbahnberatung muss den Klienten die Möglichkeit eröffnen, ihre persönliche Anpassungsfähigkeit zu erhöhen und ihre Laufbahnidentität dynamisch weiterzuentwickeln. Ein Berater, der diesen Ansatz verfolgt, könnte auch Herrn T., Frau M. und Frau W. weiterhelfen. Wir arbeiten im folgenden Kapitel grundsätzliche theoretische Ansatzpunkte heraus, denen eine aus unserer Sicht wirkungsvolle Form von Beratung genügen muss. Anschließend stellen wir ein stringentes Konzept einer kompetenzorientierten Kurzberatung vor, das auf dieser Grundlage entwickelt wurde.

Karriereberatung. Coachingmethoden für eine
kompetenzorientierte Laufbahnberatung

Lang-von Wins, Th.; Triebel, C.

2012, XII, 227 S. 3 Abb. Mit Online-Extras., Softcover

ISBN: 978-3-642-20065-6