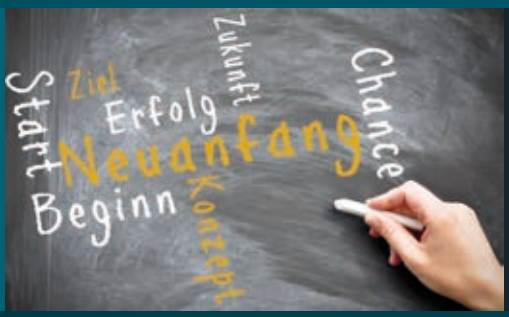
Rosina M. Gasteiger



PRAXIS DER
PERSONAL-
PSYCHOLOGIE

Laufbahnentwicklung und -beratung

mit Arbeitsmaterialien
und Fallbeispielen

HOGREFE

Laufbahnentwicklung und -beratung

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus R.M. Gasteiger – Laufbahnentwicklung und -beratung (ISBN 9783840920868)
© 2013 Hogrefe, Göttingen.

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 29

Laufbahnentwicklung und -beratung

von Dr. Rosina M. Gasteiger

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus R.M. Gasteiger – Laufbahnentwicklung und -beratung (ISBN 9783840920868)
© 2013 Hogrefe, Göttingen.

Laufbahnentwicklung und -beratung

Berufliche Entwicklung begleiten und fördern

von
Rosina M. Gasteiger

unter Mitarbeit von
Philipp Rathjen

HOGREFE
GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus R.M. Gasteiger – Laufbahnentwicklung und -beratung (ISBN 9783840920868)
© 2013 Hogrefe, Göttingen.

Dr. Rosina M. Gasteiger, geb. 1975. 1996–2002 Studium der Psychologie und 2006 Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität München. 2003–2006 Forschungs- und Lehrtätigkeit u.a. an der Ludwig-Maximilians-Universität München. 2006–2007 durch ein Stipendium geförderter Forschungsaufenthalt an der University of Amsterdam Business School. Seit 2007 Tätigkeiten in der Organisationsberatung, im Bereich der internationalen Führungskräfte- und Teamentwicklung, Gestaltung von Veränderungsprozessen sowie im Laufbahncoaching. Forschungsinteressen: Laufbahnentwicklung und -beratung, Führung (im Kontext von Veränderungsprozessen) und Organisationsentwicklung.

Wichtiger Hinweis: Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Für Ben Luca

© 2014 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz · Helsinki
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

http://www.hogrefe.de
Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:
Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © Marco2811 – Fotolia.com
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2086-8

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus R.M. Gasteiger – Laufbahnentwicklung und -beratung (ISBN 9783840920868)
© 2013 Hogrefe, Göttingen.

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigefügt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus R.M. Gasteiger – Laufbahnentwicklung und -beratung (ISBN 9783840920868)
© 2013 Hogrefe, Göttingen.

Inhaltsverzeichnis

1 Laufbahnentwicklung und -beratung 1

1.1 Berufliche Laufbahnen im Wandel 2
1.2 Definition und Abgrenzung zentraler Begriffe 3
1.2.1 Berufliche Laufbahnentwicklung 3
1.2.2 Berufliche Laufbahnberatung 6
1.3 Bedeutung für das Personalmanagement und betrieblicher Nutzen 12
1.4 Weitere Ziele 18

2 Modelle 21

2.1 Theorien zur Berufswahl und Laufbahnentwicklung 21
2.1.1 Passungsbezogene Ansätze 22
2.1.2 Entwicklungsbezogene Ansätze 26
2.1.3 Entscheidungstheoretische Ansätze 31
2.1.4 Organisationale Laufbahnansätze 35
2.1.5 Ansätze zur beruflichen Entwicklung im postorganisationalen Umfeld 37
2.2 Theoretischer Rahmen der Laufbahnberatung 41
2.2.1 Passungsbezogene Laufbahnberatung 43
2.2.2 Entwicklungsbezogene Laufbahnberatung 43
2.2.3 Klientenzentrierte Laufbahnberatung 45
2.2.4 Konstruktivistische Laufbahnberatung und „Life-designing“ 46
2.2.5 Lerntheoretisch fundierte Laufbahnberatung 48
2.2.6 Kognitiv-verhaltensorientierte Laufbahnberatung 52
2.2.7 Lösungs- und ressourcenorientierte Laufbahnberatung 58
2.2.8 Schlussfolgerungen für die Laufbahnberatung 60

3 Analyse und Maßnahmenempfehlungen 62

3.1 Entscheidungskriterien und Qualitätsstandards 62
3.2 Kompetenzanforderungen an Laufbahnberater 65

4 Vorgehen 70

4.1 Prozess der Laufbahnberatung 70
4.2 Assessment-Verfahren 78
4.2.1 Reflexion von Erfahrungen und Identifikation von (Lebens-)Themen 80
4.2.2 Grafische Methoden und schriftliche Porträts 82
4.2.3 Kartensortieraufgaben 88
4.2.4 Checklisten und Ratingskalen 90
4.2.5 Psychometrische Testverfahren 92

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus R.M. Gasteiger – Laufbahnentwicklung und -beratung (ISBN 9783840920868)
© 2013 Hogrefe, Göttingen.

4.3 Laufbahnbezogene Informationen 100
4.4 Weitere Interventionsmethoden 103

5 Fallbeispiele aus der Praxis 108
5.1 Beispiel 1: Bundesagentur für Arbeit 108
5.2 Beispiel 2: Kienbaum Consultants International GmbH 115
5.3 Beispiel 3: Coach.net 118
5.4 Beispiel 4: The Career Innovation Company 120
5.5 Beispiel 5: Deloitte 127

6 Literaturempfehlungen 132

7 Literatur 133

Karten:

Checkliste für Ratsuchende zur Auswahl eines qualifizierten Laufbahnberaters

Phasen der Laufbahnberatung nach dem RISE-Modell

Leitfaden zu effektiven Entwicklungsgesprächen im beruflichen Kontext

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus R.M. Gasteiger – Laufbahnentwicklung und -beratung (ISBN 9783840920868)
© 2013 Hogrefe, Göttingen.

1 Laufbahnentwicklung und -beratung

Die berufliche Tätigkeit ist für viele Menschen mehr als lediglich Arbeit. Sie ist Teil unserer Identität und beeinflusst unsere Lebensqualität. Menschen wechseln ihren Job – aus eigenem Antrieb oder unfreiwillig – immer häufiger mehrmals im Leben. Erwerbstätige arbeiten zunehmend in zeitlich befristeten Projekten, wechselnden Teams sowie für diverse Arbeitgeber und sind dabei verstärkt gefordert, ihre berufliche Entwicklung selbst „in die Hand zu nehmen". Während die einen danach streben, „ausgetretene" berufliche Bahnen zu verlassen, ihrer Berufung zu folgen oder einfach der eigenen Entwicklung neuen Schwung zu verleihen, sind andere von den stetig wachsenden Anforderungen und den rapiden Veränderungen im Berufsleben, mit denen es Schritt zu halten gilt, überwältigt. Die gegenwärtigen Entwicklungen in der Arbeitswelt und die damit verbundenen Anforderungen an Arbeitnehmer machen eine aktive Auseinandersetzung mit dem individuellen beruflichen Werdegang unerlässlich. In diesem Zusammenhang wächst der Bedarf an professioneller Unterstützung, die Menschen befähigt, ihre Entwicklung in allen Phasen des Berufslebens bewusst zu gestalten.

Bedarf an zukunftsfähigen Laufbahnmodellen

Aufgrund des erhöhten Wettbewerbs am internationalen Markt sind viele Unternehmen gefordert, sich „schlanker" aufzustellen. Zahlreiche Organisationen haben in den vergangenen zwei Jahrzehnten unter hohem ökonomischem Druck Hierarchien abgebaut sowie ihre Stammbelegschaft reduziert und durch zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse Flexibilität geschaffen. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen Arbeitgeber zugleich sicherstellen, über engagierte Mitarbeiter[1] mit den jeweils benötigten Kompetenzen zu verfügen, und zwar auf eine Weise, die betriebswirtschaftlichen Aspekten Rechnung trägt. Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte werden in vielen westlichen Industrienationen angesichts der demografischen Entwicklung jedoch immer knapper und damit begehrter. Vor diesem Hintergrund wird „Talent Management" derzeit zum Leitbegriff für die moderne Personalarbeit. Unternehmen sind gefordert, Potenzialträger zum einen möglichst frühzeitig zu identifizieren und für sich zu gewinnen und zum anderen ihre Leistungsfähigkeit auszuschöpfen, um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Zugleich gilt es, kompetenten Mitarbeitern trotz wirtschaftlicher Instabilität und flacheren Hierarchien Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, um sie längerfristig an das Unternehmen zu binden. Wie aber können zukunftsfähige Laufbahnmodelle aussehen, wenn die Rahmenbedingungen für einen kontinuierlichen Aufstieg von Mitarbeitern innerhalb einer Organisation nicht mehr gegeben sind?

Laufbahnen aus Sicht der Person und Organisation

Der Fokus in Theorie und Praxis lag bislang überwiegend auf der Berufs- und Studienwahl sowie Entscheidungen, die zu Beginn des Berufslebens

1 Aufgrund der besseren Lesbarkeit wurde im vorliegenden Text die männliche Form gewählt; gleichwohl beziehen sich die Ausführungen stets auf Menschen jeden Geschlechts.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus R.M. Gasteiger – Laufbahnentwicklung und -beratung (ISBN 9783840920868)
© 2013 Hogrefe, Göttingen.

anstehen, während Herausforderungen im mittleren oder späteren Erwerbsleben vernachlässigt wurden. In diesem Buch soll sowohl der Perspektive von (künftig) erwerbstätigen Personen als auch von Arbeitgebern Rechnung getragen werden. Unter Berücksichtigung aktueller Trends werden berufliche Laufbahnen aus ganzheitlicher Perspektive näher beleuchtet und konkrete, zeitgemäße Ansätze und Methoden der Laufbahnentwicklung und -beratung vorgestellt.

1.1 Berufliche Laufbahnen im Wandel

Die Wettbewerbssituation von Unternehmen hat sich seit den 1990er Jahren immer weiter verschärft. Firmen sehen sich mit verstärktem Kostendruck, kürzeren Produktlebenszyklen und dem potenziellen Verlust von Marktanteilen und Kunden konfrontiert. Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, müssen Organisationen in der Lage sein, sich verändernde Umweltbedingungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu adressieren. Betriebliche Umstrukturierungen und die vermehrte Konzentration auf Kernkompetenzen gehen dabei meist mit dem Abbau von hierarchischen Strukturen und damit geringeren Aufstiegschancen für Beschäftigte innerhalb der Organisation einher.

Berufliche Laufbahnen werden flexibler

Während sich berufliche Laufbahnen traditionell kontinuierlich im Sinn eines hierarchischen Aufstiegs (meist bis zu einem bestimmten Plateau) entwickelten, sind Berufsverläufe gegenwärtig wesentlich weniger vorhersehbar. Im Zuge der Flexibilisierung wird die Anzahl der fest angestellten, vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter in Organisationen immer weiter reduziert. Neuere Beschäftigungsformen, wie z. B. die sogenannte „Ich-AG“, lösen die unselbstständige Erwerbsarbeit in Organisationen teilweise ab. Die deutschen Arbeitsmarktzahlen der vergangenen Jahre zeigen, dass der Anteil angestellter Vollzeitbeschäftigter zugunsten von Teilzeiterwerbsformen abnimmt, die häufig auf befristeten Verträgen basieren. Infolgedessen ist auch der „psychologische Vertrag“, d. h. die gegenseitig wahrgenommenen Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitgebern und -nehmern, die über den juristischen Arbeitsvertrag hinausgehen, in Veränderung begriffen (vgl. Rousseau, 1995, für einen Überblick siehe Raeder & Grote, 2012). Während die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit sinkt, steigen die Anforderungen an die Qualifikationen, Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Arbeitnehmer. Statt Loyalität wird der Tauschcharakter – Entlohnung für Leistung – stärker betont. Zugleich nimmt die Bereitschaft insbesondere von qualifizierten Arbeitskräften, den Arbeitgeber zu wechseln, zu. In Tabelle 1 werden herkömmliche Laufbahnen von Erwerbstätigen in Organisationen den tendenziellen Merkmalen neuerer Laufbahnformen gegenübergestellt.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus R.M. Gasteiger – Laufbahnentwicklung und -beratung (ISBN 9783840920868)
© 2013 Hogrefe, Göttingen.

Tabelle 1:
Vergleich von Merkmalen traditioneller und zeitgenössischer Laufbahnen

Aspekt	Traditionelle Laufbahnen	Neuere Laufbahnen
Berufs- bzw. Arbeitsplatzwahl	I. d. R. einmal zu Beginn der beruflichen Laufbahn	Mehrmals im Verlauf des Erwerbslebens
Ausrichtung der Laufbahn	Vertikal	Multidirektional
Arbeitsbeziehung	Arbeitsplatzsicherheit für Loyalität	Entlohnung für Leistung und Flexibilität
Hauptverantwortung für die berufliche Laufbahn	Organisation	Person
Kriterien für beruflichen Aufstieg	Beschäftigungsdauer, Leistung	Leistung, Qualifikationen bzw. Kompetenzen
Zentrale Fähigkeiten	Fachwissen („Know-how“)	Beschäftigungsfähigkeit („Learn how“)
Personalentwicklung	Formale Programme	Kontinuierlich, on-the-job, ad hoc
Grundeinstellung	Organisationale Verbundenheit	Professionelles Commitment

1.2 Definition und Abgrenzung zentraler Begriffe

1.2.1 Berufliche Laufbahnentwicklung

Zum Thema *berufliche Laufbahn* bzw. *Karriere* liegt eine Vielzahl von Beiträgen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen vor (für einen Überblick siehe Gasteiger, 2007). Der Fokus in der soziologischen und psychologischen Forschung liegt vor allem auf Prozessen der Berufs- und Stellenwahl (z. B. Brown & Associates, 2002) sowie auf Typologien und Modellen zu Laufbahnphasen und -stufen (z. B. von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005). In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die Thematik meist dem Personalmanagement bzw. der Personalentwicklung zugeordnet. Dabei steht vorwiegend die *Laufbahnplanung* und *-entwicklung* von Fach- und Führungskräften im Mittelpunkt des Interesses (z. B. Berthel & Becker, 2010). Die Relevanz von laufbahnbezogenen Perspektiven wird hier vor allem als Bestandteil von betrieblichen Anreizsystemen thematisiert.

Begriffsbestimmung „Laufbahn“ versus „Karriere“

Im deutschen Sprachgebrauch werden die Begriffe *Laufbahn* und *Karriere* häufig synonym für die Bezeichnung einer geregelten beruflichen Entwicklung auf ein bestimmtes Ziel hin verwendet (vgl. Moser, 2004). Dabei wird mit dem Begriff *Karriere* überwiegend „beruflicher Erfolg“ im Sinn einer

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus R.M. Gasteiger – Laufbahnentwicklung und -beratung (ISBN 9783840920868)
© 2013 Hogrefe, Göttingen.