



Département de l'économie et de la formation  
Service des hautes écoles  
Office d'orientation scolaire, professionnelle et de carrière  
Departement für Volkswirtschaft und Bildung  
Dienststelle für Hochschulwesen  
Amt für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

CANTON DU VALAIS  
KANTON WALLIS

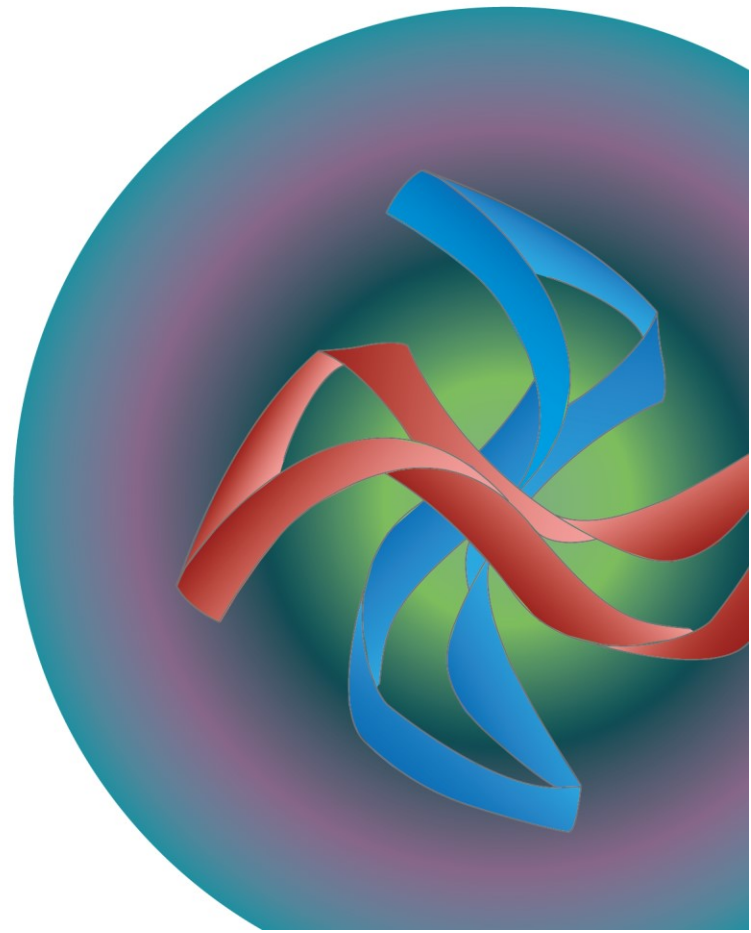


# Beratungskonzept

Amt für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung  
Region Oberwallis



Schlossstrasse 30  
3900 Brig  
Telefon 027 606 95 70  
[www.vs.ch/web/bsl](http://www.vs.ch/web/bsl)  
[berufsberatung-brig@admin.vs.ch](mailto:berufsberatung-brig@admin.vs.ch)



## Impressum

© 2023 Amt für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung des Kantons Wallis  
Region Oberwallis  
Alle Rechte vorbehalten



«Beratungskonzept», 2022

### **Autoren:**

Andres Roduit Christine  
Brigger Hubert  
Guntern Anthamatten Barbara  
Le Stanc Florence  
Walter-Fux Marie-Christine  
Zurbriggen Edgar

Abbildung Titelblatt, Quelle: BSL Beratungskonzept (M.-C. Walter, 2018, BSL)

This work is licensed under the Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| 1 Einleitung.....   | 6  |
| 2 Der gesetzliche Auftrag an die BSL.....   | 7  |
| 3 Bildliche Darstellung des Beratungskonzepts.....  | 8  |
| 4 Ebene des Umfelds .....   | 10 |
| 4.1 Wandel der Arbeitswelt .....  | 10 |
| 4.1.1 Erkenntnisse für die BSL.....   | 12 |
| 4.2 Der Wirtschaftsraum Oberwallis .....  | 13 |
| 4.2.1 Erkenntnisse für die BSL.....   | 15 |
| 4.3 Bildung.....  | 15 |
| 4.3.1 Das schweizerische Bildungssystem und seine vielfältigen Möglichkeiten .....                        | 15 |
| 4.3.2 Erkenntnisse für die BSL.....   | 17 |
| 5 Ebene der Grundhaltungen .....  | 18 |
| 6 Ebene der Theorien.....   | 22 |
| 6.2 Berufswahl- und Laufbahntheorien.....   | 24 |
| 6.2.1 Person-Umwelt-Passung .....   | 24 |
| 6.2.2 Entwicklungstheorie .....   | 25 |
| 6.2.3 Sozial-kognitiver Ansatz.....   | 25 |
| 6.2.4 Happenstance Learning Theorie .....   | 26 |
| 6.2.5 Proteische Laufbahn .....   | 27 |
| 6.2.6 Konstruktivistische Laufbahntheorie.....  | 27 |
| 6.3 Entscheidungstheorien.....  | 28 |
| 6.3.1 Das Modell zum persönlichen Entscheidungsprozess.....   | 29 |
| 6.3.2 Die Theorie der klugen Entscheidungen .....   | 31 |
| 6.4 Ein integrativer Ansatz zum Laufbahn-Management: Das Karriere-Ressourcen Modell (Hirschi, 2012) ..... | 32 |
| 6.4.1 Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell .....   | 33 |
| 6.4.2 Das Karriere-Ressourcen Modell .....  | 35 |
| 6.4.3 Ein Modell zur ganzheitlichen Laufbahnberatung .....  | 38 |
| 6.5 Erkenntnisse für die BSL.....   | 39 |
| 7 Ebene der Beratungsgestaltung .....   | 39 |
| 7.1 Aufmerksamkeitsfokus .....  | 40 |
| 7.2 Beziehungs- und Rollengestaltung.....   | 40 |
| 7.3 Beratungsaufbau: Das GUIDE-Modell.....  | 43 |
| 7.3.1 Bedeutung der Karriere-Ressourcen und wichtiger Aktivitäten im Beratungsprozess.....                | 47 |

|  |    |
|--|----|
| 7.3.1.1 Wissen und Kompetenzen .....   | 48 |
| 7.3.1.2 Identität.....   | 49 |
| 7.3.1.3 Psychologische Komponenten.....  | 50 |
| 7.3.1.4 Umfeld .....   | 53 |
| 7.3.1.5 Aktivitäten .....  | 54 |
| 7.4 Erkenntnisse für die BSL.....  | 55 |
| 8 Ebene der Handlung.....  | 55 |
| 8.1 GUIDE-Modell: Beschreibung der vier Beratungsmodule.....   | 57 |
| 8.1.1 Gap (Divergenz und Ausgangslage erfassen).....   | 57 |
| 8.1.1.1 Anwendung in der BSL .....   | 59 |
| 8.1.2 Understanding and Improving (Verstehen und Erweitern der Kenntnisse) .....   | 60 |
| 8.1.2.1 Anwendung in der BSL .....   | 62 |
| 8.1.3 Developing solutions (Lösungen erarbeiten) .....   | 63 |
| 8.1.3.1 Anwendung in der BSL .....   | 65 |
| 8.1.4 Execution (Umsetzen und überprüfen).....   | 65 |
| 8.1.4.1 Anwendung in der BSL .....   | 67 |
| 9 Literaturverzeichnis .....   | 68 |
| 10 Anhang 1 - Überblick über die gesetzlichen Grundlagen.....  | 74 |
| 10.1 Bundesebene.....  | 74 |
| 10.2 Kantonale Ebene .....   | 74 |
| 11 Anhang 2 - Tabelle: GUIDE-Modell – Übersicht Prozess und Inhalt Die Beispiele zu den Interventionen und Arbeitsinstrumenten sind auf die Laufbahnberatung ausgerichtet..... | 76 |
| 13 Anhang 3 - Glossar.....   | 86 |

Das Beratungskonzept des Amtes für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung der Region Oberwallis (BSL) wurde im Jahre 2018 erarbeitet<sup>1</sup> und 2022 aktualisiert. Im Prozess der Ausarbeitung und Weiterentwicklung war und ist das gesamte Team der BSL involviert, was wesentlich dazu beiträgt, dass das Konzept intern umgesetzt und gelebt wird.

### **Hinweis zum gendergerechten Sprachgebrauch**

Eine gendergerechte Sprache ist uns wichtig. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden im vorliegenden Konzept, wo angezeigt, für Personenbezeichnungen die weibliche und die männliche Sprachform jeweils abwechselnd pro Kapitel verwendet. Es sind dabei stets alle Geschlechter gemeint.

Begriffe mit \* werden im Glossar im Anhang 3 erläutert.

---

<sup>1</sup> Die Konzeptversion 2018 ist auf Anfrage per E-Mail erhältlich: [berufsberatung-brig@admin.vs.ch](mailto:berufsberatung-brig@admin.vs.ch)

# 1 Einleitung

Die Arbeits-, Bildungs- und Lebenswelt befinden sich in einem permanenten Wandel. Um stets auf dem neusten Stand zu sein und den Bedürfnissen ihrer Kundinnen gerecht zu bleiben, will auch die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Oberwallis (BSL) ihre \*Beratungstätigkeit laufend weiterentwickeln. Damit sie ihre Beratungskompetenz ausbauen kann, ist es für die Beratungspersonen der BSL unabdingbar, regelmässig innezuhalten und ihre eigene Arbeit zu reflektieren. Eine wichtige Grundlage dazu stellt dieses Beratungskonzept der BSL dar. Mit dem Konzept soll das Beratungsverständnis der BSL sowohl Kundinnen als auch Fachkolleginnen vermittelt werden. Weiter dient das Konzept der Verständigung zwischen den Mitarbeitenden, es unterstützt die Entwicklung einer gemeinsamen Identität und steigert die persönliche Beratungskompetenz.

Die BSL ist ein Amt der kantonalen öffentlichen Verwaltung und hat als solches einen gesetzlichen Auftrag zu erfüllen. Im vorliegenden Konzept werden einleitend die relevanten Grundlagen eingeführt, welche den gesetzlichen Rahmen ihrer Tätigkeit definieren. Das Konzept zeigt im Folgenden auf, in welchem Umfeld die Beratungen der BSL stattfinden und welche Werte ihrem beraterischen Handeln zugrunde liegen. Der Beratungsprozess respektive das Beratungsergebnis werden stark durch die Beziehung zwischen Beratungsperson und Kundin geprägt. Dabei spielen auch persönliche Grundhaltungen, Theorien und Erfahrungen eine grosse Rolle. Weil die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Oberwallis gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen Rechnung trägt sowie als Beratungsstelle stets neue wissenschaftliche Erkenntnisse in ihre Arbeit miteinbezieht, basiert auch ihr Beratungsmodell auf aktuellen Theorien (GUIDE-Modell, S. 43). Aus diesem werden Überlegungen zur Beratungsgestaltung sowie zu den Interventionen abgeleitet.

## 2 Der gesetzliche Auftrag an die BSL

Die BSL ist ein Amt der kantonalen öffentlichen Verwaltung und versteht sich als Dienstleistungsbetrieb, welcher Jugendlichen und Erwachsenen für Fragen zur Berufs-, Studien- und Laufbahnwahl zur Verfügung steht.

Gleichbehandlung der Bürger ist oberste Maxime der öffentlichen Verwaltung. Neutralität und Unabhängigkeit (politisch, wirtschaftlich, konfessionell) sind wichtige Werte in der Ausführung der Dienstleistung.

Im Rahmen der Kantonalen Ausführungsgesetzgebung zum eidgenössischen Berufsbildungsgesetz vom 13. Dezember 2002 definiert die Verordnung über die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung vom 19. Dezember 2012 (Stand 01.03.2020) den Auftrag, die Dienstleistungen sowie die Organisation der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (s. Anhang 1). Gemäss Verordnung beinhalten die grundlegenden Dienstleistungen:

- Information und persönliche Beratung
- Zurverfügungstellung von Berufs- und Bildungsinformationen
- Förderung der Fort- und Weiterbildung

Darüber hinaus kann die BSL erweiterte Dienstleistungen anbieten. Insbesondere richtet sich dieses Angebot an die Partner der interinstitutionellen Zusammenarbeit (IV, RAV, SMZ, SUVA und Stiftung Sucht Wallis).

Die für die Dienstleistungen der BSL eingesetzten Ressourcen (finanziell, personell sowie die gesamte Infrastruktur) werden aufgrund der Verordnung und der politischen Prioritäten festgelegt.

### 3 Bildliche Darstellung des Beratungskonzepts

Das BSL-Beratungskonzept beruht auf folgenden Grundlagen (nach R. Kuhn, 2001):

- Ebene des Umfelds
- Ebene der Grundhaltungen
- Ebene der Theorien
- Ebene der Beratungsgestaltung
- Ebene der Handlung

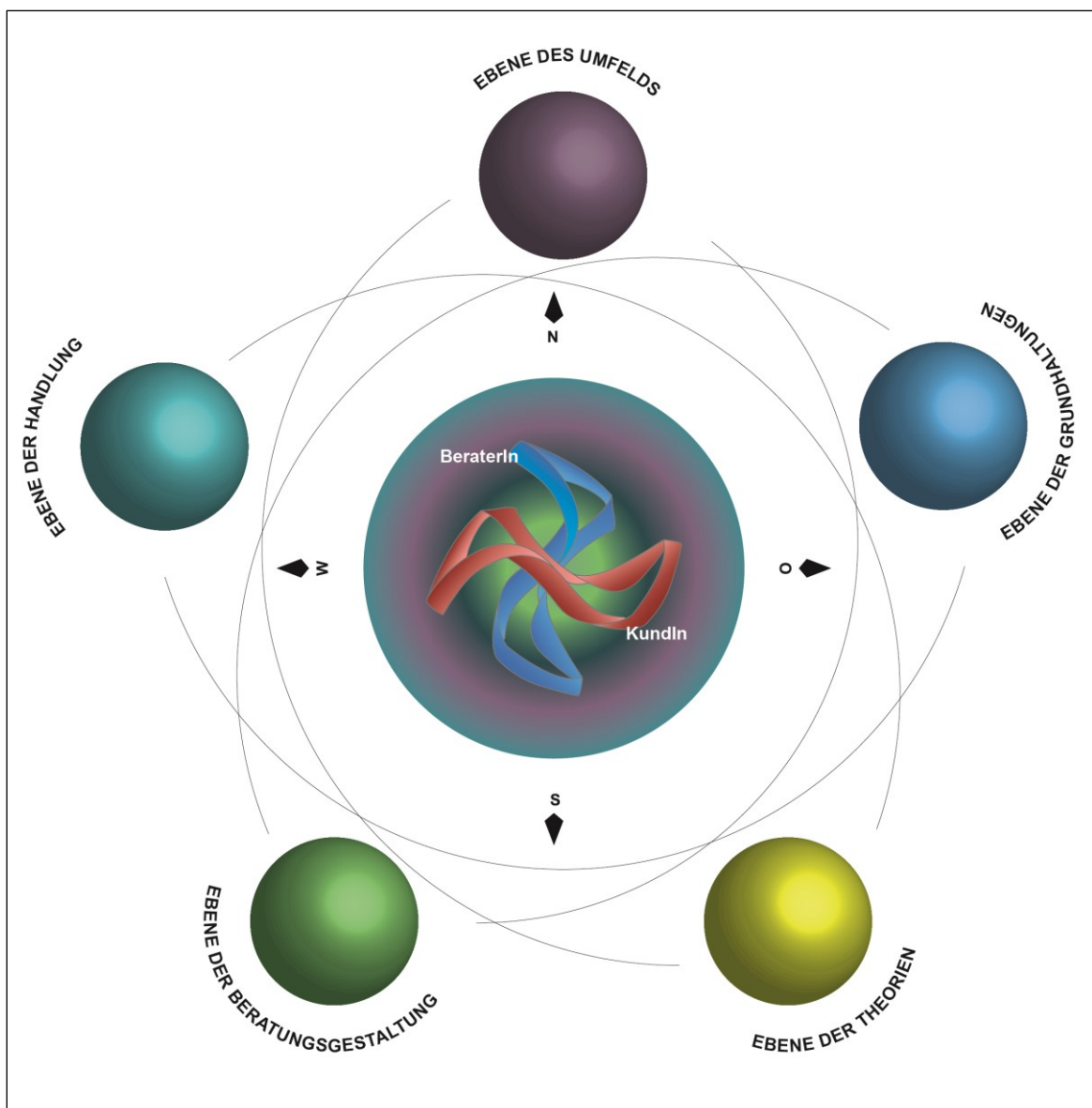


Abbildung 1: BSL-Beratungskonzept (M.-C. Walter, 2018, BSL)



Das BSL-Beratungskonzept ist sinnbildlich als Planetensystem dargestellt. Im Zentrum stehen die Kundin sowie die Beratungsperson, welche je durch ein elastisches Band symbolisiert werden (s. Abbildung 1). Es handelt sich dabei um das Kunden-Beratersystem. Dieses System wird von einer Kugel umschlossen. Diese rotiert wie ein Planet und ist durch die Rotation den „Einwirkungen“ der anderen Planeten, die sie umkreisen, ausgesetzt. Diese anderen Planeten sind die fünf zentralen Grundlagen des Beratungskonzepts: Ebene des Umfelds, Ebene der Grundhaltungen, Ebene der Theorien, Ebene der Beratungsgestaltung und Ebene der Handlung.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist die Beziehung zwischen Beratungsperson und Kundin eine entscheidende Variable im Beratungsprozess. Nach Radatz (2000) werden in diesem Kunden-Beratersystem Massnahmen für die Praxis erarbeitet, die dann die Kundin im Alleingang durchführt. Die zwei elastischen Bänder im Zentrum der Darstellung stehen für die in der heutigen dynamischen Arbeits- und Bildungswelt geforderte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des „flexiblen Menschen“. Andererseits erinnert das Symbol an zwei Strukturmodelle von DNA-Molekülen und deutet darauf hin, dass jeder Mensch einzigartig ist und bestimmte Dispositionen (Anlagen, Erfahrungen, Prägungen usw.) mit sich in die Beratung bringt. Die einzelnen „Umlaufbahnen“ der Planeten verdeutlichen die Dynamik und Bewegung des Gesamten. Gleichzeitig werden damit auch die Komplexität sowie die Wechselwirkung der einzelnen Elemente aufgezeigt. Die fünf Ebenen beeinflussen sich gegenseitig genauso wie sie in Wechselwirkung mit dem Kunden-Beratersystem stehen.

Ausgehend von der Abbildung 1 werden in diesem und den folgenden Kapiteln die verschiedenen Ebenen des Beratungskonzepts erläutert.

## 4 Ebene des Umfelds

### 4.1 Wandel der Arbeitswelt

Berufswahl und Laufbahngestaltung laufen in ständiger Interaktion mit dem Umfeld ab. Neue Technologien, Digitalisierung, Globalisierung wie auch der demografische Wandel verändern sowohl die Aus- und Weiterbildung als auch die Arbeitswelt. Es entstehen neue berufliche Möglichkeiten, klassische Berufsbilder verändern sich oder verschwinden. Aufgrund der neuen Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse werden für die Arbeitnehmerinnen lebenslanges Lernen und die Stärkung der eigenen Kompetenzen zunehmend wichtig. Auch die Aus- und Weiterbildung entwickelt sich weiter und passt sich den Anforderungen der Zukunft an.

Durch die zunehmende Digitalisierung und Entwicklung neuer Technologien ist in der Arbeitswelt eine höhere Dynamik zu beobachten. Produktinnovationen verdrängen herkömmliche Produkte, Prozessinnovationen steigern die Arbeitsproduktivität und Maschinen machen Arbeitskräfte überflüssig. Länder- und kulturüberschreitender digitaler Wissenstransfer führt zu neuen Vernetzungsmöglichkeiten von Wissen. Überall auf der Welt schaffen digitale Medien einen leichteren Zugang zur wachsenden Wissensmenge. Die Digitalisierung ermöglicht eine von Zeit und Raum losgelöste Arbeit und bringt neue Rollen und Funktionen mit sich.

Im Berufs- und Privatleben finden Umbrüche statt. Die Einstellung zur Arbeit hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Frauen streben verstärkt nach Führungspositionen, während Männer zunehmend ihr Recht auf Zeit mit der Familie einfordern. Der Vereinbarkeit von Familie, ausserberuflichen Aktivitäten und Beruf kommen eine hohe Bedeutung zu (Life-Balance).

Auch der demografische Wandel wirkt sich auf die Arbeitswelt aus. Die Lebenserwartung steigt und die gesellschaftlichen Bedürfnisse verändern sich. Die Bedeutung des Ruhestands hat sich verändert. Früher bedeutete der Begriff des Ruhestands den Abschluss eines aktiven Berufslebens. Durch die steigende verbleibende Lebenszeit im Ruhestand wenden sich heute viele Personen auch nach Eintritt des Pensionsalters weiterhin dem Erwerbsleben, einem Ehrenamt oder Studium zu.

Bereits heute ist in vielen Unternehmen ein Trend in Richtung flexible Arbeitsmodelle, flache Hierarchiestrukturen und Mitspracherecht zu beobachten. Gleichzeitig sind die

beiden Welten „Arbeit“ und „Freizeit“ immer schlechter voneinander trennbar. Dadurch werden das Selbstmanagement und die Life-Balance immer wichtiger.

Die starke Spezialisierung des schweizerischen Wirtschaftssystems und der Demografiewandel provozieren einen Fachkräftemangel. Bisherige Studien zum aktuellen oder prognostizierten Fachkräftemangel in der Schweiz beschränken sich grossteils auf die Sektoren Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) sowie Gesundheit.

Der Bund hat Ende 2018 die Initiative „Berufsbildung 2030“ ([www.berufsbildung2030.ch](http://www.berufsbildung2030.ch)) lanciert. Übergeordnetes Ziel des Auftrags ist es sicherzustellen, dass die Berufsbildung auch für zukünftige Herausforderungen gewappnet ist und dank einer qualitativ hochwertigen Bildung die Arbeitsmarktfähigkeit der in der Schweiz wohnhaften Bevölkerung langfristig erhalten und gefördert werden kann. Hierzu wurde gemeinsam mit den Verbundpartnern (Bund, Kantone, Organisationen der Arbeitswelt) sowie der Wissenschaft eine Vision der Berufsbildung für das Jahr 2030 sowie strategische Leitlinien erarbeitet. Im Hinblick auf die Umsetzung des Leitbilds Berufsbildung 2030 hat das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ verschiedene Grundlagenberichte in Auftrag gegeben. Der Grundlagenbericht von Hirschi (2018) beinhaltet eine Analyse der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und Chancen der Berufs-, Studien-, und Laufbahnberatung (BSLB) sowie eine Vision, wie die BSLB ihre zunehmende Systemrelevanz optimal wahrnehmen kann. In seinem Bericht beschreibt Hirschi (2018, S. 16ff.) zentrale Merkmale einer modernen, zukunftsgerichteten BSLB: a) veränderte Informationsvermittlung und Arbeitsmarktexpertise (Kundinnen darin unterstützen, zu aktuellen, objektiven und relevanten Informationen zu gelangen, diese auszuwerten und anzuwenden usw.), b) Förderung einer aktiven Laufbahngestaltung und nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit, c) Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, d) Individuelle Konstruktion einer sinnhaften Laufbahn und Berufsidentität.

Die Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (KBSB) hat im 2020 eine nationale Strategie ausgearbeitet, welche im Oktober 2021 von der EDK genehmigt wurde. Mit dieser Strategie und ihren Arbeiten zur BSLB leisten die Kantone einen Beitrag zur Umsetzung bildungspolitischer Ziele für den Bildungsraum Schweiz. Für die BSL richtungsweisende Dokumente, wie die strategischen Stossrichtungen der KBSB oder der Grundlagenbericht von Hirschi

(2018), sind zu finden unter: [https://www.edk.ch/de/themen/transversal/bslb/kbsb?set\\_language=de](https://www.edk.ch/de/themen/transversal/bslb/kbsb?set_language=de).

Der Bundesrat hat im November 2013 ein Massnahmenpaket zur Fachkräfteinitiative verabschiedet. Dieses hat zum Ziel, den Fachkräftemangel zu entschärfen, indem das inländische Potenzial an Fachkräften verstärkt ausgeschöpft wird. In diesem Zusammenhang wurde im Mai 2019 vom Bundesrat Massnahmen beschlossen, welche die Berufschancen älterer Arbeitskräfte erhöhen sollen. Er beauftragte das SBFI, gemeinsam mit den Kantonen, ein kostenloses Angebot für die berufliche Standortbestimmung und Laufbahnberatung von Arbeitnehmenden ab 40 Jahren zu schaffen. Das daraus resultierende Angebot viamia ([www.viamia.ch](http://www.viamia.ch)) wird seit 2020 in elf Pilotkantonen und ab 2022 schweizweit genutzt. Das Beratungsmodell GUIDE und die dazugehörigen Arbeitsinstrumente der BSL Oberwallis kommen im Projekt viamia zur Anwendung ([www.berufsbildung2030.ch/de/21-projekte-de/52-standortbestimmung](http://www.berufsbildung2030.ch/de/21-projekte-de/52-standortbestimmung)).

#### **4.1.1 Erkenntnisse für die BSL**

Der permanente und rasche Wandel der heutigen Zeit hat umfassende Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Die nationale SDBB-Fachtagung der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) hat sich 2017 dem Thema „Die Berufsberatung im digitalen Wandel“ gewidmet. Die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen wirken sich zunehmend auf die Arbeit der BSLB aus. Die BSLB erkennt in diesem Wandel Chancen, sieht sich jedoch mit neuen Risiken und Herausforderungen konfrontiert (s. <https://www.sdbb.ch/berufs-studien-und-laufbahnberatung/weiterbildung/nationale-fachtagung>). Während der Corona-Krise im 2020 hat der plötzlich auftretende Bedarf nach Online-Lösungen einen digitalen Schub ausgelöst. Die Mitarbeitenden der BSL wägen im Einzelfall ab, ob face-to-face Angebote durch Online-Sequenzen ergänzt werden können. Damit verbundene Erfahrungen werden ausgewertet und reflektiert, mit dem Ziel, das Angebotsspektrum der BSL kundengerecht zu erweitern.

Die Arbeitswelt wird inskünftig noch weniger voraussehbar sein und die Individuen stärker fordern, sich fortlaufend neu zu definieren. Diese „neue“ Entwicklung erfordert von jedem einzelnen mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit und es werden neue, weniger vorhersehbare Karriereverläufe entstehen. Die Verantwortlichkeit für den Karriereerfolg liegt nicht mehr länger bei der Organisation, sondern beim Individuum, das Karriere-Selbstmanagement nimmt zu (Hirschi, 2011, 2012) und eine ganzheitliche

Laufbahnberatung gewinnt an Bedeutung (Hirschi, 2019). Eine erfolgreiche Berufswahl und Karriere definiert sich zunehmend über den subjektiven Karriereerfolg (z.B. Zufriedenheit mit der eigenen Laufbahn).

Die Mitarbeitenden der BSL verfolgen diese Trends und Veränderungen und bauen je nach Bedarf ihre Beratungskompetenz aus. Neue Angebote werden aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse geschaffen. Die Mitarbeitenden der BSL sind in dieser schnelllebigen Zeit besonders stark gefordert, stets über aktuelle Informationen zu Themen wie Ausbildung, Berufe, Weiterbildungen, Arbeitsmarkt und neue Beratungsformen zu verfügen.

## **4.2 Der Wirtschaftsraum Oberwallis**

Das Oberwallis als Minderheit in einem vorwiegend von der französischsprachigen Kultur geprägten Kanton geniesst zahlreiche Vorteile. Diese Vorzüge verdankt es unter anderem seiner Kleinheit, seiner Geschichte, seiner unternehmerischen Initiative sowie seiner abwechslungsreichen Landschaft. Der Tourismus als wichtigstes Standbein der Oberwalliser Wirtschaft brachte der einheimischen Bevölkerung eine grosse Bereicherung, die sich positiv im kulturellen, geistigen und wirtschaftlichen Leben niedergeschlagen hat.

Das traditionelle Bild der Walliser Wirtschaft beruhte lange Zeit vor allem auf den Pfeilern Tourismus, Bau und Landwirtschaft. Dies entspricht nur teilweise der Realität, wie aus der Broschüre «Handbuch für Investoren» von „business valais“ aus dem Jahr 2017 hervorgeht (s. <https://www.vs.ch/de/web/entreprises/publikationen>). Bereiche wie die Industrie, der Verkehr, die Wasserkraft, und das Dienstleistungsgewerbe spielen eine Schlüsselrolle bei der Bildung des Walliser Wohlstands. Diese Vielfalt stellt zwar einen Vorteil dar, ist aber nicht ausreichend. Es ist entscheidend, dass sich laufend neue Wirtschaftszweige mit hoher Wertschöpfung entwickeln können, insbesondere in den Bereichen der Industrie, Technologie, Life Sciences, Bildung und Forschung, der Informations- und Kommunikationstechnologien, und im Ingenieurwesen.

Der wirtschaftliche Aufschwung ab 2020, unter anderem dank Investitionen von der Lonza, lockt viele Fachkräfte aus dem In- und Ausland ins Wallis. Für ein nachhaltiges

Wachstum werden im Wallis die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen (s. [www.rw-oberwallis.ch/wiwa](http://www.rw-oberwallis.ch/wiwa)).

### **Industrie und Handwerk**

Die Industrie und das Handwerk im Oberwallis bestehen hauptsächlich aus kleineren und mittleren Unternehmen (KMU, bis 100 Mitarbeitende) mit hochqualitativen Produktionen in ganz unterschiedlichen Bereichen.

Auch die multinationalen Konzerne aus der Industrie spielen eine zentrale Rolle. Für das Oberwallis ist dies hauptsächlich die Lonza AG, welche ein wichtiger Arbeitgeber in der Region ist.

### **Tourismus**

Der Tourismus bleibt ein zentraler Sektor der Walliser Wirtschaft. Mit 12 Millionen Übernachtungen im Jahr steht das Wallis nach Graubünden in der Schweiz an zweiter Stelle. Ein wesentlicher Anteil der tourismusbezogenen Wertschöpfung wird im Oberwallis generiert, nahezu jeder dritte Oberwalliser Arbeitsplatz hängt mit dem Tourismus zusammen (32%). Der Sektor sieht sich mit grossen Herausforderungen (beispielsweise Klimawandel, starker Franken) konfrontiert, birgt aber auch viel Potenzial.

### **Landwirtschaft**

Die Hauptproduktionen der Landwirtschaft liegen vor allem im Unter- und Mittelwallis. Im Oberwallis werden viele Betriebe nebenberuflich bewirtschaftet und stellen gesamtwirtschaftlich gesehen ein untergeordnetes Arbeitsvolumen dar. Die Kultur- und Landschaftspflege beinhaltet aber gleichzeitig einen unermesslichen Wert für die gesamte Gesellschaft. Nicht zuletzt liegt hier ein grosses Potenzial für den regionalen Tourismus.

### **Gesundheit und sozialmedizinische Beherbergung**

Mit über 10'000 Beschäftigten in diesem Bereich liegt die Branche an zweiter Stelle der Arbeitsplätze im tertiären Sektor.

### **Walliser Wirtschaftsförderung**

Es gibt zahlreiche Anlaufstellen und Projekte zur Unterstützung und Erforschung der Walliser Wirtschaft. Ein möglicher regionaler Ansprechpartner ist das Regions- und

Wirtschaftszentrum Oberwallis (RWO). Es ist im Besitz der Oberwalliser Gemeinden, des Kantons Wallis und des Wirtschaftsforums Oberwallis.

#### **4.2.1 Erkenntnisse für die BSL**

In Zeiten der vierten industriellen Revolution Arbeitsplatz-Prognosen zu wagen ist schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Unbestritten ist, dass es Veränderungen geben wird, zum Teil wohl auch einschneidende. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sind zweifellos wichtige Kompetenzen, um mit diesen Veränderungen umzugehen. Für die Mitarbeitenden der BSL heisst es, sich der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Trends bewusst zu sein und Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere im Raum Oberwallis, wahr zu nehmen. Der regelmässige Austausch mit Vertreterinnen aus der regionalen Wirtschaft gewährleistet, am Puls der Zeit zu bleiben.

### **4.3 Bildung**

#### **4.3.1 Das schweizerische Bildungssystem und seine vielfältigen Möglichkeiten**

Das schweizerische Bildungswesen zeichnet sich aus durch eine hohe Durchlässigkeit und einen offenen Zugang zu den Bildungsangeboten (s. <https://www.edk.ch/de/bildungssystem/beschreibung>).

In der ersten Berufswahl stehen den Schülerinnen die folgenden klassischen Modelle zur Verfügung:

Die berufliche Grundbildung, welche im Oberwallis in rund 1200 Ausbildungsbetrieben erworben werden kann, führt im Anschluss an die Sekundarstufe I in 2, 3 oder 4 Jahren zu einem ersten Berufsabschluss (eidgenössisches Berufsattest EBA oder Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis EFZ). In diesen Ausbildungen werden Schritt für Schritt neue berufsspezifische Teilfunktionen erlernt und eingeübt. Lehrbegleitend oder Vollzeit nach dem Lehrabschluss kann die Berufsmaturität absolviert werden, welche den Zugang zu Fachhochschulen ermöglicht. Nach einem ersten Abschluss bestehen die Möglichkeit der beruflichen Integration in die Arbeitswelt und/oder eine sehr grosse Auswahl an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten auf der Tertiärstufe (Berufsprüfungen, höhere Fachprüfungen, Höhere Fachschulen, Fachhochschulen oder der Besuch der Passerelle Dubs).

Die schulisch-organisierte Grundbildung (SOG) und die Lehrwerkstätte sind besondere Formen der beruflichen Grundbildung. Das eidgenössische Fähigkeitszeugnis sowie die Berufsmaturität wird bei der SOG in einem schulischen Vollzeitangebot (Handelsmittelschule) erworben. Lehrwerkstätte stellen Lehrbetrieb und Berufsfachschule in einem dar (EMVs, ECAV und Ecole de Couture).

Mittelschulen sind allgemeinbildende Schulen der Sekundarstufe II, die an die obligatorische Schulzeit anschliessen. Im Oberwallis gehören dazu das Gymnasium und die Fachmittelschule. Diese allgemeinbildenden Schulen nach der Sekundarstufe I führen in 5 Jahren zu einer gymnasialen Maturität, in 4 Jahren zu einer Fachmaturität sowie in 3 Jahren zu einem Zertifikat in der Fachmittelschule. All diese Angebote können ebenfalls in Form einer Bilingue-Ausbildung besucht werden, was ein grosser Vorteil des zweisprachigen Kantons ist. Der Schwerpunkt bei diesen Vollzeitschulausbildungen liegt in der Vermittlung des Allgemeinwissens und der Vorbereitung auf eine Ausbildung auf der Tertiärstufe. Die Wahl eines Schwerpunktfaches oder -gebietes ermöglicht eine gewisse Individualisierung nach Interessen. Im Anschluss startet die Mehrheit der Schülerinnen ein Studium an einer Universität, an der ETH, Pädagogischen Hochschule oder an einer Fachhochschule. Mit dem Abschluss einer Bachelor- oder Master-Ausbildung an einer Hochschule erfolgt die berufliche Integration somit 3 bis 5 Jahre nach Abschluss der Sekundarstufe II. Die Berufsmöglichkeiten sind unterschiedlich breit, von sehr spezifischen Ausbildungen (z.B. Physiotherapie) bis hin zu sehr breiten Tätigkeitsfeldern (z.B. Geschichte). Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums gibt es viele Weiterbildungsmöglichkeiten im Quartärbereich in Form von CAS, DAS, MAS oder PhD.

Ein Überblick über alle deutschsprachigen Schulen des Oberwallis auf der Sekundarstufe I und II sowie das kantonale Angebot auf der Tertiärstufe ist unter [www.vs.ch/berufsberatung](http://www.vs.ch/berufsberatung) zu finden. Die Auswahl an deutschsprachigen Ausbildungen auf der Tertiärstufe ist gut, aber aufgrund der geografischen Lage und der Bevölkerungszahlen überschaubar.

Einen besonderen Stellenwert nimmt im Kanton Wallis die Förderung von Zweisprachigkeit und Sprachaustauschen ein. Das Wallis ist bei den Sprachaustauschen schweizweit führend und verzeichnet jährlich steigende Zahlen. Grund dafür sind die erfolgreichen Austauschprogramme während der Schulzeit oder nach Abschluss des EFZ.



Unabhängig von der absolvierten Ausbildung auf Sekundarstufe II wird heute eine lebenslange Weiterbildung (Lifelong guidance) und berufliche Entwicklung in der Arbeitswelt vorausgesetzt.

Das schweizerische Bildungssystem hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem sehr durchlässigen System entwickelt: Es gibt verschiedene Wege, in eine Ausbildung oder Schule einzutreten oder eine Ausbildung nachzuholen. Nach einem erreichten Abschluss können weitere, neue berufliche Wege eingeschlagen werden.

Eine steigende Nachfrage kann auch in den Bereichen der Stärkung von Grundkompetenzen und im Bereich der Nachholbildung für Erwachsene beobachtet werden. EFZ werden durch Qualifikationsverfahren, Validierungen oder verkürzte Grundbildungen nachgeholt.

#### **4.3.2 Erkenntnisse für die BSL**

Der Anteil der Jugendlichen, welche eine berufliche Grundbildung absolvieren, liegt im Oberwallis über dem schweizerischen Durchschnitt. Zahlreiche Ausbildungsmöglichkeiten stellen zunehmend hohe schulische Anforderungen. Die Möglichkeiten, eine berufliche Grundausbildung mit Berufsattest (EBA) zu absolvieren, steigen. Das Angebot der Mittelschulen im Oberwallis ist stabil, es gibt jedoch immer wieder Neuerungen und Anpassungen, wie beispielsweise die zweisprachige gymnasiale Matura Englisch-Deutsch oder die Fachrichtung Gestalten an der FMS.

Die BSL bewegt sich unter anderem im Spannungsfeld zwischen Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Institutionen der Berufsbildung und allgemeinbildenden Schulen und verfolgt dabei das Ziel, neutrale und objektive Informationen zu vermitteln. In der Beratung stehen die Anliegen und Bedürfnisse des Kunden im Mittelpunkt. Dabei wird auch sein weiterer Lebenskontext betrachtet und der Wirtschaftssituation und dem (Lehr-) Stellenmarkt entsprechend Rechnung getragen.

Ziel ist, dass möglichst wenige Jugendliche nach der Orientierungsschule in ein Brückenangebot übertreten oder überhaupt keine Anschlusslösung haben. Ein Brückenangebot kann jedoch für diejenigen Jugendlichen sinnvoll sein, welche aufgrund ihrer Entwicklung noch nicht bereit für den direkten Übertritt in eine berufliche Grundbildung oder weiterführende Schule sind.

Die Mitarbeitenden der BSL verfolgen aktiv Reformen im Bildungssystem und Veränderungen in der Bildungslandschaft. Die BSL bemüht sich um konkrete und aktuelle Informationen der verschiedenen Bildungsakteure insbesondere im Oberwallis.

## 5 Ebene der Grundhaltungen

Die Grundhaltungen der BSL werden im Leitbild festgehalten. Die BSL leitet daraus ihre Strategien ab und definiert in diesem Zusammenhang jährlich Zielvorgaben für ihre Mitarbeitenden.

Die Leitsätze der BSL treffen Kernaussagen über grundlegende Werte, Haltungen, Ziele und Erfolgskriterien, bestimmen das Verhältnis der BSL zu ihren Kunden und formulieren die spezifische Kompetenz der BSL. Folgende Leitsätze bilden den Kern des BSL-Leitbildes:

Die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Oberwallis vermittelt aktuelle, neutrale und objektive Informationen. In einer immer komplexer werdenden Bildungslandschaft bietet die BSL zudem professionelle und leicht zugängliche Beratung. Dabei berücksichtigt sie das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld.

Unabhängige Abklärung und Beratung für Menschen in beruflichen Übergängen ist die Kernkompetenz der BSL. Dabei findet eine prozesshafte Auseinandersetzung statt, welche durch ein hohes berufsberaterisches und psychologisches Wissen sowie durch den Einsatz von Psychodiagnostik gefördert wird.

Die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Oberwallis arbeitet...

### ... kundenorientiert

- Die BSL bietet Dienstleistungen, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Die BSL stellt dabei die Einzigartigkeit eines jeden Kunden ins Zentrum und respektiert und fördert dessen Autonomie und Selbstverantwortung.
- Die BSL unterstützt ihre Kunden nach dem Grundsatz des \*Empowerment, damit sie ihre eigenen \*Ressourcen erkennen und entwickeln sowie selbstverantwortlich handeln und entscheiden können. Die BSL fördert ihre Kunden mit einer ganzheitlichen Sichtweise im \*Karriere-Selbstmanagement.

- Die BSL orientiert sich an einem \*humanistischen Menschenbild: Der Mensch hat in seiner individuellen Lebenssituation Selbstverantwortung und ist bestrebt, seine Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen.
- Die BSL zählt auf die Bereitschaft und das Engagement ihrer Kunden, sich aktiv auf den Beratungsprozess einzulassen.
- Die BSL arbeitet nach einem lösungsorientierten Ansatz mit Fokus auf die Realisierbarkeit.

#### **... vernetzt**

- Die BSL sieht die interdisziplinäre Zusammenarbeit als eine zentrale Arbeitsmethode. Mit Organisationen im Bildungs- und Sozialbereich sowie der Wirtschaft sucht die BSL aktive Partnerschaften und erarbeitet Zusammenarbeitsmodalitäten. Nebst dieser Form der Vernetzung, ist die gesetzlich verankerte Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) für die BSL von grosser Bedeutung. IIZ bedeutet Zusammenarbeit zwischen Institutionen, die im Bereich der beruflichen und sozialen Wiedereingliederung von Begünstigten tätig sind. In der täglichen Arbeit zeigt sich die IIZ durch die geteilten Werte, die gemeinsamen Ziele und ein fachliches Gutachten im Dienste einer Wiedereingliederungsstrategie.
- Die BSL versteht den Auftrag in den Schulen (Orientierungsschulen, Mittelschulen, Berufsfachschule Oberwallis) als gemeinsame Kooperationsaufgabe zwischen Eltern, Schule, Wirtschaft und Berufsberatung.

#### **... nach ethischen Grundsätzen**

- Die BSL verpflichtet sich den ethischen Leitlinien, welche von der Schweizerischen Konferenz der Stellenleiter (KBSB) in Zusammenarbeit mit profunda-suisse erstellt und im 2021 verabschiedet wurden.
- Die BSL mit ihren Mitarbeitenden verpflichtet sich zum Datenschutz und gewährleistet ihr Bemühen, dass mit Kundendaten sehr sensibel umgegangen wird. Insbesondere die Herausgabe von Daten an Dritte unterliegt den schweizerischen und kantonalen Datenschutzbestimmungen. Weitere Details sind in den internen

Richtlinien zum Umgang mit Kundendaten und Datenschutzbestimmungen zu finden (Internes Dokument, Richtlinien: Umgang mit Kundendaten und Datenschutzbestimmungen, März 2011).

- Die BSL pflegt einen respektvollen und wertschätzenden Umgang. Offene und transparente Kommunikation ist sowohl für die Teamarbeit als auch für die Zusammenarbeit mit Partnern eine wesentliche Grundlage.

### **... qualifiziert**

- Die BSL erachtet das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung und stetigen Verbesserung als zentrales Anliegen. Bereits 2003 liess sie sich als Institution erstmals nach dem eduQua-Verfahren für den Tätigkeitsbereich „Arbeitsmarktliche Massnahmen“ zertifizieren. Nach konstanter Weiterführung des Qualitätsmanagementsystems ist die BSL seit 2018 ISO zertifiziert und kann das Label „Valais excellence“ ausweisen. Das Qualitätsmanagement der BSL orientiert sich zudem am Swiss Counseling Quality System (SCQ) der KBSB, welches im 2004 erarbeitet und im 2018 aktualisiert wurde (s. Swiss Counseling Quality 2018).
- Die BSL setzte sich langjährig mit Fragen zur Qualitätssicherung auseinander. Das führte zu einem hohen Qualitätsverständnis, welches in der Institution breit abgestützt ist. In ihrem Bemühen um umfassende Qualitätsentwicklung und –sicherung und vor dem Hintergrund eines umfassenden Qualitätsbegriffs, welcher Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität beinhaltet, orientiert sich die BSL, in Anlehnung an das EFQM-Modell, sowohl auf der Befähiger- als auch auf der Ergebnisseite am Gedanken des Total Quality Management (BSL, 2012).
- Die BSL misst und überwacht die Prozesse. Dadurch wird die Erfüllung der Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen überwacht. Der Fokus liegt dabei auf verschiedenen Ebenen: auf der Ebene der Kunden, der Mitarbeitenden, der Zusammenarbeitspartner, der Organisation und der Direktion.

### *Kunden*

- Mit Evaluationen und Zufriedenheitsmessungen wird die Qualität der Dienstleistung erhoben. Durch den gezielten Einsatz eines Fragebogens zu Beratungsbeginn und -ende, werden die Beratungseffekte gemessen.

Ebenso geben Nutzungszahlen Auskunft über die Attraktivität des Dienstleistungsangebotes.

### *Mitarbeitende*

- Die Beratungspersonen der BSL sind ausgewiesene Fachpersonen mit einer vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) anerkannten spezifischen Ausbildung. Alle Mitarbeitenden verfügen über Fachkompetenzen zu bildungs- und arbeitsmarktrelevanten Themen und verpflichten sich zu stetiger Weiterbildung.
- Mit internen Audits, welche im strategischen Prozessmanagement geregelt sind, werden Prozess- sowie Ergebnisqualität überwacht. Direktori-ale wie kollegiale Audits, Intervisionen und Weiterbildungen werden regelmässig geplant und systematisch durchgeführt. Mindestens einmal im Jahr findet im Rahmen der Qualitätssicherung ein persönliches Mitarbeitergespräch mit der Direktion statt.

### *Zusammenarbeitspartner*

- Bei den Zusammenarbeitspartnern werden standardisierte Evaluationen und Austauschgespräche durchgeführt. Zudem steht ein systematisches Feedbacksystem für interne und externe Rückmeldungen aller Art zur Verfügung. Diese werden laufend aufgenommen und weiterbearbeitet.

### *Organisation*

- Ein Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB) sorgt dafür, dass sämtliche internen und externen Kennzahlen aufgenommen und verarbeitet werden. Damit wird eine solide Grundlage für Korrektur- und Verbesserungs-massnahmen gewährleistet. Durch Evaluationen werden die Angebote überprüft und weiterentwickelt. Sowohl Direktion als auch Mitarbeitende verpflichten sich zur Aufrechterhaltung, Weiterentwicklung und Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems (QM-Handbuch).

### *Direktion*

- In regelmässigen Management-Reviews wird das Qualitätsmanagement-System bewertet und weiterentwickelt. Die Direktion ist verantwort-

lich für die Qualitätssicherung und die Förderung des Qualitätsmanagementverständnisses innerhalb der BSL. Die Direktion wertet durchgeführte Evaluationen aus und leitet daraus Massnahmen ab.

## 6 Ebene der Theorien

Die BSL betrachtet den Menschen in seinem sozialen und kulturellen Umfeld aus der Perspektive seiner beruflichen \*Laufbahn. Dabei stellt die BSL das Anliegen des Kunden ins Zentrum, beachtet aber, dass Laufbahnwahl und -gestaltung immer im Spannungsfeld zwischen individuellen Wünschen, Möglichkeiten und sozialem Umfeld, Bildungsangeboten und Arbeitsmarkt stattfinden. Durch ressourcenorientierte Beratung werden Kunden der BSL im Karriere-Selbstmanagement unterstützt. In Anlehnung an Hirschi (2012) und Hirschi et al. (2018, 2019) betrachtet die BSL die Karriere-Ressourcen und das proaktive Laufbahnmanagement als Grundlage für eine erfolgreiche Berufswahl und lebenslange Karriereentwicklung.

Die gezielte Entwicklung von Karriereressourcen durch proaktives Laufbahnmanagement umfasst auch die Förderung von Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills). BSL-intern werden die Begriffe Karriere-Ressourcen und Laufbahnressourcen synonym verwendet.

Die Laufbahnforschung befindet sich seit einiger Zeit in einem Übergang. Die traditionellen Laufbahntheorien haben in ihrem Kern nach wie vor Gültigkeit. In der gegenwärtigen Arbeitswelt bilden sich jedoch zunehmend Phänomene heraus, die mit diesen Theorien nicht mehr erklärt werden können. Das Ziel der neuen Ansätze ist es, den veränderten Rahmenbedingungen der Berufswelt Rechnung zu tragen.

Ging man zu Beginn der Laufbahnforschung (1950) von der gewünschten Passung „Person-Beruf“ aus, konzentrierte man sich in den 70er Jahren auf Faktoren, die sowohl die Berufswahl als auch den beruflichen Erfolg beeinflussen. In den 80er Jahren, in denen Organisationen grundlegend reorganisiert wurden, und u.a. Führungsebenen zugunsten flacherer Hierarchien verschwanden, rückte die Passung zwischen Person und Umwelt bzw. zwischen Person und Organisation zunehmend in den Mittelpunkt der Forschung. Im Zuge von Restrukturierungen wurde in den 90er Jahren immer wieder das Ende der beruflichen Laufbahnen innerhalb von Organisationen betont. Seit

den 90er Jahren stehen das „Selbst“ und somit auch die „persönliche Identität“ im Vordergrund (Gasteiger, 2007). Neuere Laufbahntheorien versuchen, den Entwicklungstendenzen in der durch Globalisierung, Digitalisierung usw. geprägten Zeit Rechnung zu tragen. In den neueren Ansätzen wird davon ausgegangen, dass sich die Arbeitswelt tiefgreifend verändert und sich damit auch neue und weniger vorhersehbare Formen beruflicher Laufbahnen herausbilden.

Auch der gesellschaftliche Wandel beeinflusst den Inhalt der Laufbahnforschung und somit der Laufbahnberatungen. Freizeit und Familie haben heute einen ganz anderen Stellenwert als noch vor 50 Jahren und die Frage „was will ich im Leben?“ ist aktuell ein zentrales Thema. Dabei geht es nicht nur darum, sich selber als Person zu hinterfragen und zu verändern, sondern auch aktiv Einfluss auf die eigene Umwelt zu nehmen. Die Konstruktion der eigenen beruflichen Identität wird zu einer Daueraufgabe. „Die neuen Berufswahltheorien erweitern die klassischen Ansätze dadurch, dass sie Menschen als komplexe, sich selbst gestaltende, entwickelnde Systeme verstehen, die in permanenter Interaktion mit ihrer Umwelt stehen“ (Hirschi, 2013, S. 38).

Seit der Entstehung der BSLB als eigenständige Disziplin haben sich gemäss Savickas drei Paradigmen wirksamer Beratung herausgebildet (Schreiber, 2020): Vocational Guidance (Paradigma der Passung), Career Education (Paradigma des lebenslangen Lernens) und Career Counseling (Paradigma des Life Designs). Diese Hauptrichtungen sind in der historischen Abfolge nacheinander entstanden, sie lösen aber einander nicht ab. Vielmehr finden alle drei, je nach Beratungsthema und Zielgruppe, in der Laufbahnberatung ihre Anwendung (Hirschi, 2015b).

„Vocational Guidance“ als historisch erste Hauptrichtung befasst sich mit der Passung zwischen Mensch und Beruf. Der Fokus richtet sich darauf, zu welchen Berufen jemand von seinen Fähigkeiten und Interessen sowie von seiner Persönlichkeit her am besten passt. Beratungspersonen begleiten Kunden hauptsächlich bei der Entscheidungsfindung, wohin sie am besten „passen“. Die Beratungsperson übernimmt einen grossen Teil der Verantwortung für den Passungsprozess (Schreiber, 2020).

Die historisch gesehen zweite Hauptrichtung „Career Education“ unterstützt Kunden darin, berufliche Entwicklungsaufgaben zu bewältigen. Hier geht es vor allem darum, Kunden in der Bewältigung von beruflichen Übergängen zu begleiten, wie beim Über-

gang von der Schule ins Berufsleben oder einer Neuorientierung in Phasen von Arbeitslosigkeit. In der Beratung werden beispielsweise im Sinne einer Standortbestimmung Karriere-Ressourcen thematisiert und entwickelt, welche die Bewältigung von Übergängen ermöglicht (Hirschi 2012, beschrieben im vorliegenden Konzept unter „Ein integrativer Ansatz zum Laufbahn-Management: Das Karriere-Ressourcen Modell“). Die Arbeit an Karriere-Ressourcen und das Bewältigen von beruflichen Übergängen sind auch als Lernprozesse zu verstehen, die spätere Übergänge erleichtern.

Die dritte Hauptrichtung „Career Counseling“ befasst sich mit der Frage nach der eigenen Identität und wie damit Sinn in der Arbeit und im Leben generell gefunden werden kann. Diese Frage taucht gehäuft unter dem Eindruck von permanenten Umstrukturierungen und Digitalisierung auf. Beratungspersonen unterstützen diese Identitätsarbeit mit geeigneten Beratungstechniken und dem Ermöglichen einer ganzheitlichen Sicht auf das Leben.

Je nach Anliegen des Kunden, Ausgangslage und Beratungsthema legen die Beratungspersonen der BSL den Schwerpunkt eher auf „Career Education“, „Career Counseling“ oder „Vocational Guidance“.

Nachstehend werden ausgewählte theoretische Grundlagen aufgezeigt, welche für die Arbeit in der BSL von besonderer Bedeutung sind. Die Beratungspersonen der BSL verstehen den Einbezug von neuen theoretischen Ansätzen in ihrer Arbeit als Erweiterung der bisherigen, klassischen Theorien. Nach Hurni (2007) fördern Laufbahntheorien das Verständnis für Laufbahnprobleme und bilden somit eine wichtige Grundlage zur Entwicklung erfolgreicher Interventionen in der Beratung.

## **6.2 Berufswahl- und Laufbahntheorien**

### **6.2.1 Person-Umwelt-Passung**

Die Theorie von beruflichen Interessen- und Persönlichkeitstypen von Holland (1997) geht davon aus, dass Interessen weitgehend stabile Persönlichkeitsorientierungen sind. Personen und Umwelten können gemäss Holland in sechs Typen klassifiziert werden: praktisch-handwerklich/technisch, intellektuell-forschend, künstlerisch-sprachlich, erziehend-pflegend, führend-verkaufend, ordnend-verwaltend. Eine gute Übereinstimmung zwischen dem Interessentyp der Person und Merkmalen der Umwelt



führt zu positiven Ergebnissen wie Arbeitszufriedenheit, Stabilität in der Laufbahntwicklung und besserer Arbeitsleistung (Hirschi & Baumeler, 2020). Interessentests, welche auf dem Theorieansatz von Holland (1997) basieren, sind keine Tests im wissenschaftlichen Sinn. Entsprechend bezeichnet auch Holland das von ihm entwickelte Berufswahlinstrument als Selbstexplorationsverfahren. Die Idee dabei ist, Menschen bei der Berufs- und Laufbahnwahl zu unterstützen, indem eine Auswahl an Berufen vorgeschlagen wird, die von Menschen mit einer ähnlichen Interessenstruktur erfahrungsgemäss bevorzugt gewählt werden. Der Explorix und der AIST sind dabei hilfreiche Arbeitsmittel.

### **6.2.2 Entwicklungstheorie**

Die Entwicklungstheorie von Super (1954) fokussiert auf Laufbahnmuster anstelle einzelner Berufswahl-Entscheidungen. Nach Super verläuft berufliche Entwicklung in bestimmten Phasen: Wachstum, Exploration, Etablierung, Erhaltung und Rückzug. Der Kern der beruflichen Entwicklung bildet nach Super die Verwirklichung des beruflichen Selbstkonzeptes (Hirschi & Baumeler, 2020). Von wesentlicher Bedeutung ist dabei das vorher erreichte berufliche Entwicklungsniveau, sprich die Berufswahlbereitschaft. Dieser Begriff bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft zur Inangriffnahme und Bewältigung der beruflichen Entwicklungsaufgaben. In Anlehnung an Supers (1994) Konzept der Berufswahlreife gehört hier dazu, dass sich die Person bewusst wird, dass ein Laufbahntscheid getroffen werden muss. Zudem muss sie bereit sein, die Verantwortung für die Suche nach einem geeigneten Weg zu übernehmen und sich konkrete Vorstellungen über ihre Möglichkeiten zu machen. Zusätzlich braucht es das Selbstbewusstsein, Entscheidungen zu treffen und aktiv umzusetzen. Weiterhin besagt Super (1990), dass Personen viele verschiedene Lebensrollen (z.B. Arbeitnehmer, Vater, Freund usw.) inne haben, welche sich in der subjektiven Wichtigkeit unterscheiden. Die Theorie von Super hat viel Forschung stimuliert und wurde mehrfach weiterentwickelt. So ist z.B. der konstruktivistische Ansatz, welcher weiter unten beschrieben wird, stark von Supers Theorie beeinflusst (Hirschi & Baumeler, 2020).

### **6.2.3 Sozial-kognitiver Ansatz**

Aus handlungstheoretischer Sicht umfasst die Berufs- bzw. die Laufbahnwahl als Entscheidungsprozess bewusstes und zielgerichtetes Verhalten, das durch Wechselwirkung zwischen der handelnden Person und ihrer Umwelt geprägt ist (Bandura, 1978).

Dies ist ein Zusammenspiel von individuellen und kontextuellen Faktoren (Fähigkeiten, Interessen, Werte, eigene und fremde Erwartungen, Anforderungen der Arbeits- und Ausbildungswelt). Demnach wird die Umsetzung von Verhaltensabsichten in Handlungen (beispielsweise einer Weiterbildungsabsicht zum Eintritt in die Weiterbildung) durch soziale Unterstützung sowie Barrieren und Hindernisse gefördert oder blockiert. Das „model of career choice“ (Lent, Brown und Hackett, 1994) zeigt auf, wie sich Interessen entwickeln. Zahlreiche Studien belegen, dass Lernerfahrungen indirekt auch die Interessen beeinflussen. Denn positive oder negative Lernerfahrungen wirken sich auf die Überzeugung aus, (neuen) Anforderungen in ähnlichen Bereichen gewachsen zu sein. Wer also die Erfahrung gemacht hat, dass er in einem Bereich erfolgreich war, beginnt sich stärker für diesen Bereich zu interessieren.

#### **6.2.4 Happenstance Learning Theorie**

Die Happenstance Learning Theory (HLT) ist ein Ansatz um zu erklären, wie und warum Personen verschiedene Wege im Leben einschlagen und wie die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung diesen Prozess fördern kann. Sie ist eine Fortsetzung der sozialen Lerntheorie nach Krumboltz (1994). Das grundlegende Prinzip der HLT besteht darin, dass menschliches Verhalten das Produkt einer endlosen Zahl an Lernerfahrungen ist, welche sowohl durch geplante als auch durch ungeplante Situationen entstehen. Die Ergebnisse dieser Lernerfahrungen bilden die Basis für Fähigkeiten, Interessen, Wissen, Einstellungen, Präferenzen, Emotionen sowie zukünftige Handlungen der Person. Der Mensch ist im Leben mit Situationen konfrontiert, die er selbst initiiert hat. Er muss sich aber auch mit Gelegenheiten (Zufällen) auseinandersetzen, über die er keine Kontrolle hat. Die HLT postuliert, dass Offenheit für sich ergebende Gelegenheiten und das gezielte Verwerten von Zufällen die wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Laufbahn sind. Die Interaktion zwischen einer der Person bekannten und unbekanntem Situation ist so komplex, dass die Konsequenzen praktisch unvorhersehbar sind und am besten mit „Zufall“ (=Happenstance) beschrieben werden können. Das bedeutet nun nicht, dass Berufs- und Laufbahnwahl nur zufällig geschehen. Interventionsmöglichkeiten bestehen darin, den Menschen zu unterstützen, ungeplante Ereignisse überhaupt wahrzunehmen. Jede Situation kann als eine Chance betrachtet werden, wenn sie erkannt und aktiv genutzt wird.

### 6.2.5 Proteische Laufbahn

Durch den Umbruch in der Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten hat sich das Verständnis des psychologischen Vertrags zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verändert. Es wird nicht mehr Arbeitsleistung und Loyalität als Gegenleistung von Arbeitsplatzsicherheit und internem Aufstieg erwartet. Im Kern des 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“ (Lang-von Wins & Triebel, 2006, S. 20). Für die Karriere-Entwicklung ist nicht mehr länger der Arbeitgeber, sondern zunehmend der Arbeitnehmer zuständig. Vor dem Hintergrund des „selbstgesteuerten Laufbahnmanagements“ hat Hall (2004) das Konzept der proteischen Laufbahn entwickelt. Die Karriere ist demnach eher selbstbestimmt und von persönlichen Werten geleitet als von Belohnungen einer Organisation. Dieses Laufbahnmodell beschreibt, dass Berufslaufbahnen heute zunehmend durch jede Person selbst gesteuert werden (gewollt und aufgrund der Notwendigkeit). Dabei sind psychologische und physische Mobilität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gefragt. Auch bedarf es klarer innerer Leitlinien (persönliche Werte, Ziele usw.), um die Laufbahn selbstgesteuert gestalten zu können (Hirschi & Baumeler, 2020). Eine solche auf den subjektiven Erfolg ausgerichtete Einstellung erleichtert das Erreichen von Zufriedenheit und eine bessere Integration von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen (Hirschi 2015a).

### 6.2.6 Konstruktivistische Laufbahntheorie

Savickas (2002, 2013) formuliert die konstruktivistische Theorie der Laufbahnentwicklung als eine Weiterentwicklung der Lebensspannentheorie der Laufbahnentwicklung von Super (1990). Der konstruktivistische Ansatz bringt zum Ausdruck, dass Personen eine subjektive Realität aktiv konstruieren und nicht einfach aufgrund der objektiven Realität handeln. Zudem wird Entwicklung als die Anpassung an eine Umwelt und nicht als innere Reifung verstanden (Hirschi & Baumeler, 2020).

Der konstruktivistischen Laufbahntheorie liegen gemäss Hirschi & Baumeler (2020) drei Konzepte zugrunde:

Die **berufliche Persönlichkeit** umfasst einerseits die objektive Perspektive, die eine Person anhand bestimmter Persönlichkeitmerkmale oder Interessen kategorisiert. Diese wird ergänzt durch den Fokus auf das subjektive Konzept, das eine Person von

sich selber hat. Persönlichen Vorstellungen und Gefühle über sich selber, die Arbeit und das Leben führen zu Sinnerfahrung im Leben, welche die Grundlage für die Lebensthemen einer Person sind.

Das Konzept der **Lebensthemen** basiert auf Supers (1990) Annahme, dass Personen in der Berufswahl versuchen, ihr Selbstkonzept in Form eines Berufes auszudrücken. Ein Lebensthema entsteht aus einer aktiven Konstruktion von vergangenen Erfahrungen zu einer kohärenten Geschichte des eigenen Lebens.

**Laufbahn-Adaptabilität** beschreibt Einstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen, welche Personen benötigen, um eine gute Passung zwischen der eigenen Person und der Arbeit herzustellen. Der Passungsprozess soll zu einer Arbeitssituation führen, in der die Arbeit das eigene Selbstkonzept stützt und bestätigt. Laufbahn-Adaptabilität als psychosoziales Konstrukt beinhaltet vier Dimensionen (Hirschi & Baumeler, 2020; Savickas, 2005): a) eine zukunftsgerichtete Laufbahnplanung (concern), b) eine aktive Entscheidungsfindung (control), c) eine neugierige Exploration der beruflichen Möglichkeiten (curiosity) sowie d) eine zuversichtliche Herangehensweise zum Umgang mit Herausforderungen in der Laufbahnentwicklung (confidence).

Interpretationsprozesse, soziale Interaktionen und das Herausarbeiten von Bedeutung und Sinnhaftigkeit im Leben sind zentral für die konstruktivistische Laufbahntheorie. Der Fokus auf die soziale Interaktion hat zur Folge, dass Beratungspersonen als Teil des sozialen Konstruktivismusprozesses betrachtet werden. Nach Schreiber (2020) ist das bei narrativen Ansätzen zu berücksichtigen, die sich explizit auf den sozialen Konstruktivismus beziehen (z.B. Career Construction Interview CCI von Savickas, 2012, 2015a). Demzufolge wird in der Career Construction Theorie (Savickas, 2015b) das Selbst im Beratungsprozess in Interaktion mit der Beratungsperson und über die Sprache mit Selbstbeschreibungen konstruiert. Erfahrungen einer Person im sozialen Kontext der Arbeit und anderen Lebensbereichen bewirken, dass sich Selbst und Identität kontinuierlich ergänzen und aktualisieren (Schreiber, 2020).

### 6.3 Entscheidungstheorien

Noch nie in der Menschheitsgeschichte gab es so viele Optionen wie heute - und noch nie mussten die Menschen so viele Entscheidungen treffen. Sowohl die Forschung im

Bereich Psychologie wie auch die Hirnforschung haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Erkenntnisse darüber publiziert, wie Entscheidungsvorgänge ablaufen.

Im Zusammenhang mit Laufbahngestaltung und der selbststeuernden Karriereplanung kommt dem Prozess der Entscheidung eine zentrale Rolle zu.

### 6.3.1 Das Modell zum persönlichen Entscheidungsprozess

Mit seiner „beraterischen Landkarte“ zur Entscheidungslandschaft von Ratsuchenden bildet Kuhn einen möglichen individuellen Prozess in einer Entscheidungsberatung ab. Dem Modell zum persönlichen Entscheidungsprozess liegen als theoretische Inspirationsquellen das Rubikonmodell von Heckhausen, das Konzept der Dynamischen Urteilsbildung von Bos sowie das Konzept der Lage- und Handlungsorientierung von Kuhl zugrunde (Kuhn, 2011).

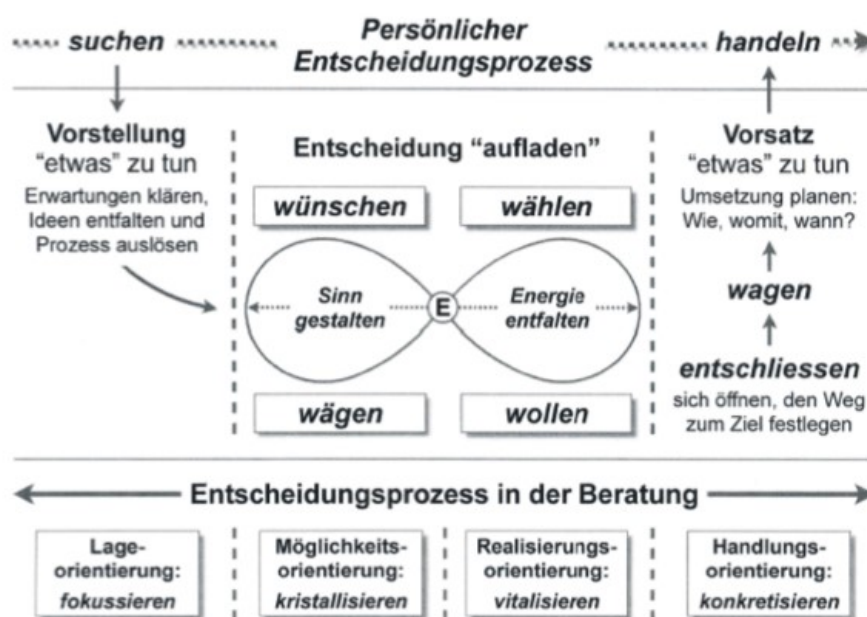


Abbildung 2: Beraterische Landkarte zur Entscheidungslandschaft von Ratsuchenden (Kuhn, 2011)

Der persönliche Entscheidungsprozess wird gemäss Abbildung 2 in verschiedene Phasen gegliedert:

**Vorstimmung** „etwas zu tun“: Kunden kommen mit einer diffusen Vorstellung, was sie in Zukunft eigentlich möchten, in die Beratung. Zu Beginn der Beratung werden diese Vorstellungen genauer beleuchtet (Einschätzung der aktuellen Situation, persönliche Ressourcen, vorhandener Handlungsspielraum, getroffene Vorentscheidungen usw.).

**Wünschen:** Wünsche sind ein ersehnter Erlebniszustand, primär affektiv und noch wenig konkret. In dieser Phase werden die mit den Wünschen verbundenen Hoffnungen und Befürchtungen reflektiert und es werden unverbindliche Ziele entworfen.

**Wägen:** In dieser Phase werden verschiedene Optionen noch unverbindlich miteinander verglichen und es wird über Mittel und Wege nachgedacht (=“Probearbeiten“). Die allgemeine Zielrichtung wird dadurch geklärt.

**Wählen:** Hier geht es darum, eine Zielentscheidung zu treffen. Dazu werden die Realisierbarkeit und die Vereinbarkeit mit den persönlichen Werten der einzelnen Optionen überprüft. In der Beratung werden möglichst konkrete Ziele formuliert, die mit eigenen Mitteln erreichbar sind.

**Wollen:** Beim Wollen wird das Zielbild mit Energie geladen, damit die Handlung angestrebt wird. In der Beratung wird das Zielbild mental ausgeschmückt, damit sich die Kunden vorstellen können, wie es wäre, wenn sie das Ziel erreichen würden.

Die vier Phasen „wünschen“, „wägen“, „wählen“ und „wollen“ laufen nicht linear ab, sondern es wird in der Realität zwischen den verschiedenen Phasen gependelt bis der Kunde über ein konkretes Zielbild verfügt, das genügend Energie zur Umsetzung auslöst.

Mit dem „Wollen“ sollte die Entscheidungsberatung nicht beendet sein, da trotzdem wieder Zweifel auftreten können, die Energie abhanden kommen kann oder Schwierigkeiten bei der Realisierung auftreten können. Vielmehr braucht es ein „**Entschliessen**“, in welchem der Weg zum Ziel festgelegt wird und schlussendlich ein „**Wagen**“. In diesem „Wagen“ werden bewusst mögliche Konsequenzen und Risiken bei der Umsetzung des Gewählten antizipiert und Lösungsmöglichkeiten diskutiert.

Schliesslich wird beim „**Vorsatz**“ das konkrete „Wie, womit, wann“ bei der Umsetzung festgelegt.

Wie in der Abbildung 2 ersichtlich, stellt Kuhn diesem persönlichen Entscheidungsprozess den Entscheidungsprozess in der Beratung gegenüber. Er betont, dass wichtige Berufsentscheidungen selten während einer Beratung getroffen werden, sondern zwischen einzelnen Sitzungen oder danach. In der Beratung kann der Entscheidungsprozess aber angestossen und begleitet werden. Je nach Phase des Entscheidungsprozesses

zesses befindet sich der Kunde in der Lageorientierung, Möglichkeitsorientierung, Realisierungsorientierung oder Handlungsorientierung. Entsprechend richten sich die beraterischen Interventionen auf ein „Fokussieren“ (die Ausgangslage und Erwartungen klären), „Kristallisieren“ (Wünsche aufnehmen und reflektieren, Optionen erwägen und vergleichen), „Vitalisieren“ (Entscheidungen treffen, ein attraktives Zielbild entwerfen) und „Konkretisieren“ (den Weg zum Ziel besprechen, Risiken antizipieren und lösen, umsetzen).

### **6.3.2 Die Theorie der klugen Entscheidungen**

Gemäss Storch (2006, 2011) und Gigerenzer (2007) beruhen sogenannte kluge Entscheidungen auf einer Koordination von Verstand, Erfahrung und Emotion. Jede Einzelentscheidung kann als ein Abwägungsprozess in den neuronalen Netzen des Gehirns aufgefasst werden. Gemäss Storch (2006, 2011) bilden Bewertungen die Basis von Entscheidungen. Zur Bewertung hat das Gehirn zwei Systeme zur Auswahl. Zum einen den Verstand, zum anderen einen Teil des Gehirns, den man „emotionales Erfahrungsgedächtnis“ nennt. Beide Bewertungssysteme funktionieren grundverschieden. Vergleicht man die beiden Bewertungssysteme Verstand und emotionales Erfahrungsgedächtnis, lässt sich zusammenfassen, dass Verstandsanalysen lange dauern können, während die Signale vom emotionalen Erfahrungsgedächtnis blitzschnell auftauchen. Diese schnellen Einschätzungen sind aber weniger präzise und lediglich allgemeiner Natur. Sie werden als somatische Marker bezeichnet.

Laut Storch (2006, 2011) kann ein Mensch sich erst dann entscheiden, wenn er eine Bewertung durch beide Systeme vorgenommen hat. Um eine „kluge Entscheidung“ treffen zu können, müssen demnach die beiden Ebenen Verstand und Intuition in Einklang gebracht werden. In diesem Zusammenhang prägt Storch den Begriff „Rückmeldeschleife“. Darunter versteht sie einen Austausch von Informationen zwischen dem Verstand und dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis, wobei sich die beiden Ebenen gegenseitig beeinflussen. Bis eine für beide Bewertungssysteme akzeptable Lösung gefunden ist, müssen meist mehrere Rückmeldeschleifen durchlaufen werden. Dann spricht man auch von „gelingender Selbstregulation“.

Im Folgenden sind die theoretischen Ansätze, Konzepte und Modelle beschrieben, welche die wesentliche Grundlage des Beratungsmodells GUIDE darstellen.

## **6.4 Ein integrativer Ansatz zum Laufbahn-Management: Das Karriere-Ressourcen Modell (Hirschi, 2012)**

Um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden, sind nach Hirschi (2015) bestimmte psychologische Fähigkeiten nötig, wie beispielsweise das Konzept der Laufbahn-Adaptabilität oder proteische Karriere-Orientierungen. Auch das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit (employability) hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Für den Begriff Beschäftigungsfähigkeit liegen wie beim Begriff Laufbahn-Adaptabilität unterschiedliche Definitionen vor. Nach Fugate et al. (2004) ist Beschäftigungsfähigkeit ein psychosoziales Konstrukt und besteht aus den drei Dimensionen „Berufliche Identität“, „persönliche Anpassungsfähigkeit“ sowie „Human- und Sozialkapital“. Sowohl Beschäftigungsfähigkeit als auch Laufbahn-Adaptabilität sind nicht statisch, sondern können entwickelt werden. Neben Laufbahn-Adaptabilität, Beschäftigungsfähigkeit und einer proteischen Karriere-Orientierung beziehen sich weitere theoretische Modelle auf Faktoren, die für ein selbstgesteuertes Karriere-Management zentral sind (Hirschi, 2012).

In „Konzepte zur Förderung von Laufbahnentwicklung“ schreibt Hirschi (2015a, S. 6): „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).“

Nebst dem Karriere-Ressourcen Modell trägt auch das Grundlagenmodell „Wirksames Karriere-Coaching“ (Hirschi, 2011) den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, in der Aus- und Weiterbildungswelt Rechnung und ist theorie- und forschungsbasiert.



### 6.4.1 Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell (A. Hirschi, 2011)

Das Grundlagenmodell geht vom Kognitiv-Informations-Verarbeiteten Ansatz der Laufbahnberatung (Hirschi 2008; Peterson et al., 1991, 2002, Sampson et al., 1999) aus. Bei laufbahnbezogenen Entscheidungen und Problemlösungen spielen demnach emotionale, kognitive und motivationale Komponenten eine wichtige Rolle. Zudem ist dafür inhaltliches und prozessbezogenes Wissen nötig. Das Karriere-Coaching beinhaltet vier zentrale Inhalte, welche in Form einer Pyramide dargestellt werden können.

Abbildung 3: Die Pyramide der Inhaltsbereiche eines Karriere-Coaching (A. Hirschi, 2011)



Nach Hirschi (2011) bilden zwei Wissensbereiche die Basis der Pyramide: Kenntnis der eigenen Person (für die berufliche Entscheidungsfindung sind dies insbesondere die Kenntnis der eigenen Interessen, Fähigkeiten, Werte und der persönlichen beruflichen Präferenzen) sowie die Kenntnis der beruflichen Möglichkeiten (Wissen über Merkmale einzelner Berufe/Positionen, Wissen über Organisationsstrukturen und der Arbeitswelt im Allgemeinen). Über den beiden Wissensbereichen befindet sich der Bereich der Fähigkeiten zur Entscheidung und Karriereplanung. Dieser Bereich bezieht sich auf die Prozesse zur Karrierestaltung, welche nachstehend aufgezeigt werden. An der Spitze der Pyramide liegt der Bereich der Prozessinformationen sowie Einstellungen zum Selbst und zur Karriere. Dazu zählen emotionale, kognitive und motivationale Komponenten einer Person, die sich auf das Selbstbild und die Einstellungen

zur eigenen Karriereentwicklung beziehen. Hirschi (2011) nennt folgende wichtige Beispiele von Einstellungen: die Selbstwirksamkeitsüberzeugung zur erfolgreichen beruflichen Entwicklung sowie Einstellungen zu Hindernissen oder Ressourcen in der Umwelt, welche die eigene Karriereentwicklung hemmen oder fördern können. Nach Hirschi (2008) kontrollieren diese Metakognitionen die Selektion und Abfolge von kognitiven Strategien zum Lösen von Laufbahnproblemen. Ein wirksames Karriere-Coaching sollte nach Hirschi (2011) im Verlauf des Prozesses alle vier Inhaltsbereiche berücksichtigen und Kunden darin unterstützen, in allen Bereichen positive Einstellungen und gut fundiertes Wissen aufzubauen.

Auf der strukturellen Ebene kann ein Karriere-Coaching auch als Ablauf (in Form eines rekursiven Kreislaufes) beschrieben werden. Die einzelnen Schritte implizieren die grundsätzlichen Fähigkeiten zum Problemlösen und Entscheiden resp. zur Karriere-Planung (CASVE Kreislauf nach Peterson et al., 1991). Diese Fähigkeiten bezeichnet Hirschi (2008) als grundlegend, weil sie nicht nur bei der Berufswahl, sondern auch bei diversen Entscheidungen im Alltag gebraucht werden.

Hirschi (2011) fasst „Synthese“ und „Bewertung“ aus dem fünfteiligen CASVE-Modell in einer Phase zusammen und unterscheidet somit folgende vier Phasen im Prozess eines Karriere-Coachings:

- **Kommunikation:**

- **Analyse des Anliegens und Etablierung der Coaching-Beziehung**

- Die Fähigkeit der Kommunikation beschreibt das Wissen darum, dass ein Karriere-Entscheid gefällt werden muss. Dies setzt voraus, dass eine bestehende Divergenz zwischen dem aktuellen und einem erwünschten Zustand erkannt worden ist.

- **Analyse:**

- **An den Ursachen des Anliegens arbeiten**

- Bei der Analyse geht es darum, die Gründe der Divergenz zu erforschen. Die Kunden erweitern die Kenntnisse über sich selbst und über ihre beruflichen Möglichkeiten und verbinden diese beiden Bereiche.

- **Synthese/Bewertung:**

- **Handlungsmöglichkeiten generieren und bewerten**

Die Fähigkeit, in einem ersten Schritt eine möglichst breite Palette von Lösungsmöglichkeiten zu generieren und diese in einem zweiten Schritt auf eine handhabbare Zahl von realisierbaren Möglichkeiten zu reduzieren.

- **Umsetzung:**

- **Plan- und Strategie-Entwicklung zur Zielerreichung**

- Die Fähigkeit, eine Umsetzungsstrategie resp. einen Plan zu formulieren und diese auch umzusetzen.

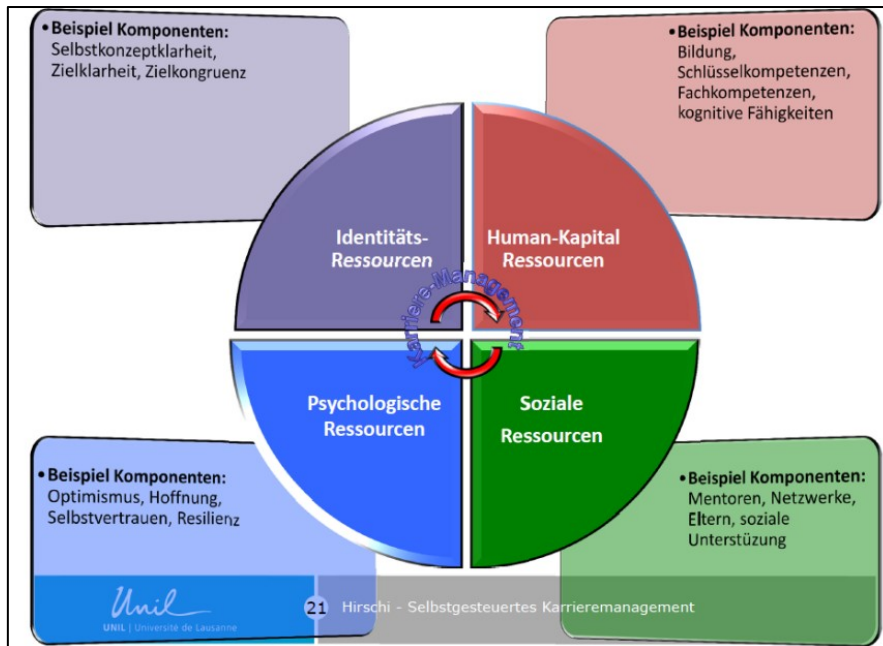
Im Anschluss an die Phase der Umsetzung erfolgt die Rückkehr zur Kommunikation. Dabei wird überprüft, ob die ursprüngliche Divergenz befriedigend geschlossen werden konnte. Zudem wird der gesamte Prozess reflektiert und Erkenntnisse für zukünftige berufliche Entscheidungen gewonnen. Falls notwendig, kann der Coaching-Zyklus wiederholt werden.

Das Grundlagenmodell „Wirksames Karriere-Coaching“ beschreibt für die Praxis zentrale Kerninhalte, Prozesse sowie Komponenten zur Steigerung der Wirksamkeit von Interventionen in der Laufbahnberatung. Nach Hirschi (2008, S. 28) kann „die unmittelbare und umfassende Praxisrelevanz des Ansatzes für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung wohl als die grösste Stärke des CIP Ansatzes betrachtet werden“ (CIP, Cognitive Information Processing von Peterson et al., 1991).

#### **6.4.2 Das Karriere-Ressourcen Modell (Hirschi, 2012) und das Karriere-Ressourcen Modell der nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit (Hirschi et al., 2018 und 2019)**

Gemäss dem Karriere-Ressourcen Modell (Hirschi, 2012) basiert erfolgreiches Karriere-Management auf der Entwicklung und Anwendung von vier Karriere-Ressourcen:

- **Human-Kapital Ressourcen**
- **Soziale Ressourcen**
- **Psychologische Ressourcen**
- **Identitäts-Ressourcen**



**Abbildung 4: Karriere-Ressourcen Modell (A. Hirschi, 2012)**

Die vier Ressourcen arbeiten in „Tandemfunktion“ und sind für den Laufbahnerfolg zentral. Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass diese Ressourcen positiv mit objektivem (z.B. Gehalt) und subjektivem (z.B. Arbeitszufriedenheit) Laufbahnerfolg zusammenhängen. Jede Ressource muss vorhanden sein. Ein Defizit in einer Ressource kann nicht durch eine andere Ressource ausgeglichen werden (Hirschi, 2012). Die positive Beziehung der Komponenten innerhalb der vier Ressourcen wird in zahlreichen empirischen Studien angegeben. Das Vorhandensein einer Ressource begünstigt die Entwicklung anderer Ressourcen, was zu sogenannten Gewinnspiralen führen kann. In „Konzepte zur Förderung von Laufbahnentwicklung“ beschreibt Hirschi (2015a, S. 8) wie Ressourcen andere Ressourcen stärken können: „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 (Human-Kapital Ressource), da sie mehr zielgerichtete Initiative in ihrer beruflichen Entwicklung aufweisen. [...] 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 (Human-Kapital Ressource), da sie vor den entsprechenden Aufgaben und Herausforderungen eher zurückschrecken.“

Das Karriere-Ressourcen Modell ist ein dynamisches Modell. Die einzelnen Ressourcen sind in Bewegung und können entwickelt werden. Diese idealerweise positive Dynamik ist im Modell mit Pfeilen (proaktives Laufbahn-Management) dargestellt. Um die vier Karriere-Ressourcen nützen und entwickeln zu können, benötigt es die Fähigkeiten des Laufbahn-Managements. Durch aktives Laufbahn-Management können sich die vier Ressourcen auch gegenseitig verstärken (Beispiel: Die Teilnahme an einer Weiterbildung erweitert die Human-Kapital Ressourcen sowie soziale Ressourcen, wodurch neue berufliche Möglichkeiten erkannt werden, welche die Identitätsressource „Zielklarheit“ fördern. Erhöhte Zielklarheit wirkt sich wiederum positiv auf die psychologische Ressource „Hoffnung“ aus). Proaktives Gestalten der eigenen Laufbahn (Aktivitäten wie planen, netzwerken, sich weiterbilden, berufliche Erkundung usw.) ist für objektiven und subjektiven Erfolg in der Laufbahn zentral. Die Idee, dass Proaktivität für eine positive berufliche Entwicklung wichtig ist, ist bereits den Dimensionen der Berufswahlreife nach Donald Super zu entnehmen: Planungsbereitschaft, Explorationsbereitschaft, Informiertheit, Entscheidungskompetenz und Realitätsorientierung. Für Jugendliche, Studenten, Arbeitsuchende und Arbeitnehmer sind die vier Karriere-Ressourcen und das proaktive Karriere-Management zentral, um die Laufbahn erfolgreich zu gestalten (Hirschi, 2015a).

Das Karriere-Ressource Modell (Hirschi, 2012) wurde an der Universität Bern zum Karriere-Ressourcen Modell der nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit weiterentwickelt (Hirschi et al. 2018, 2019). Dieses erlaubt die ökonomische Erfassung von Schlüsselfaktoren für Karriereerfolg anhand eines validierten Fragebogens (s. <https://workwell.psy.unibe.ch/crq>, [www.cresogo.com](http://www.cresogo.com)). Folgende vier Bereiche, unterteilt in 13 Ressourcen, werden dabei gemessen: Wissen und Kompetenzen, Motivation, Umfeld, Aktivitäten. Psychologische Ressourcen und Identitäts-Ressourcen aus dem Karriere-Ressourcen Modell von Hirschi (2012) wurden kombiniert und stellen im Modell der nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit die motivationalen Karriere-Ressourcen dar. Die sozialen Ressourcen wurden zudem breiter als Umfeld-Ressourcen konzeptualisiert. Ebenfalls wurde der Aspekt „Wissen“ integriert (Ingold et al., 2018).

Die Karriere-Ressourcen Modelle (Hirschi, 2012 und Hirschi et al. 2018, 2019) beschreiben, welche Ressourcen bei Erwachsenen für den subjektiven (z. B. Sinnhaftigkeit der Arbeit) und den objektiven Laufbahnerfolg (z. B. hohes Einkommen) wichtig resp. für den Erhalt und die Förderung von Arbeitsmarktfähigkeit von Bedeutung sind. Bei Jugendlichen verkörpern Karriere-Ressourcen Indikatoren von Berufswahlbereitschaft (Haenggli et al. 2019).

Hirschi (2012, S. 9) erwähnt, dass sich das Karriere-Ressourcen Modell integrieren lässt: „Due to its generic nature, the career resources model can be integrated into blueprints of more general career guidance frameworks (e.g., Reardon, Lenz, Sampson, & Peterson, 2000) and models of career competencies [...] by providing a focus on the content areas that counsellors and programs should pay attention to.“ Ein Beispiel dafür stellen „Career Services zur Steigerung von Karriere-Ressourcen“ (Hirschi, 2010) dar. Diese Informationen untermauern die Erarbeitung des GUIDE-Beratungsmodells, welches innerhalb der BSL für die Arbeit in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung erarbeitet wurde und ab Kapitel 7.3 erläutert wird.

#### **6.4.3 Ein Modell zur ganzheitlichen Laufbahnberatung (Hirschi, 2019)**

Private Lebensbereiche beeinflussen die Berufswahl und die Laufbahngestaltung. Eine moderne Betrachtungsweise von Laufbahnentwicklung berücksichtigt diese Tatsache und bezieht die Anforderungen und Bedürfnisse aus den verschiedenen Lebensrollen mit ein (Hirschi, 2019). Das Modell zur ganzheitlichen Laufbahnberatung (Hirschi, 2019) setzt das Berufs- und Privatleben systematisch miteinander in Beziehung, indem es berufliche als auch private Ziele in den Beratungsprozess miteinbezieht. Dabei geht das Modell von langfristigen Zielen in den unterschiedlichen Lebensbereichen aus (Werte oder Identitäten) und berücksichtigt die Tatsache, dass sich berufliche Ziele und Ziele aus anderen Lebensbereichen gegenseitig fördern (Zielkongruenz) oder aber zueinander in Widerspruch stehen (Zielkonflikte) können. Es geht davon aus, dass dem Kunden zur Zielerreichung Ressourcen zur Verfügung stehen und dass sich der Kunde oftmals auch mit Hindernissen konfrontiert sieht. Das Modell sieht diverse Handlungsstrategien vor (s. Hirschi, 2019, S. 20), um berufliche und ausserberufliche Ziele, unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen und Hindernisse, zu erreichen und dadurch zu einer besseren Work-Life Balance zu gelangen. Auf der Grundlage der oben genannten theoretischen Aspekte werden vier aufeinander-

der folgende Phasen durchlaufen: 1) Klärung der Ziele, 2) Identifikation von Ressourcen und Hindernissen, 3) Entwicklung von Handlungsstrategien, 4) Überprüfung und Anpassung.

## **6.5 Erkenntnisse für die BSL**

Je nach Fragestellung der Kundin wird situativ und kundenorientiert entschieden, vor welchem theoretischen Hintergrund die Beratung aufgebaut wird. Oft gehen auch verschiedene Theorien ineinander über, da die Fragestellungen komplex sind. Das Karriere-Ressourcen Modell ist ein integratives, dynamisches und übersichtliches Modell, welches den veränderten Rahmenbedingungen in der heutigen Berufswelt Rechnung trägt. Für die Mitarbeitenden der BSL stellt dieses Modell eine zentrale Grundlage in ihrer Arbeit dar. In den folgenden Kapiteln der „Beratungsgestaltung“ und der „Ebene der Handlung“ wird näher auf die Prozessschritte und Inhalte des Grundlagenmodells „Wirksames Karriere-Coaching“ sowie auf das Karriere-Ressourcen Modell eingegangen, indem die Theorien mit Methoden und Erfahrungen aus der Praxis verknüpft werden.

Die Mitarbeitenden der BSL verfolgen neue Trends und Erkenntnisse in der Laufbahnforschung und integrieren diese gegebenenfalls in ihren Beratungsalltag. Genauso hinterfragen sie bei Bedarf bestehende Theorien und prüfen diese auf ihre Aktualität. Das vorliegende Beratungskonzept wird regelmässig überprüft und aktualisiert.

## **7 Ebene der Beratungsgestaltung**

Beratungsgestaltung ist ein breit gefächertes Konzept, das zahlreiche für die Beratungstätigkeit relevante Punkte beinhaltet. Nach Kuhn (2001) stehen folgende Aspekte im Vordergrund: Beratungsaufbau (inhaltlich, zeitlich und soziale Struktur), Handlungsabläufe, Methodenrepertoire, Aufmerksamkeitsfokus, Deutungsmuster, Erwartungshaltungen, Erfolgskriterien sowie Beziehungs- und Rollengestaltung.

Die Beratungsgestaltung ist eng mit den Grundhaltungen der BSL und den beschriebenen Theorien im Beratungskonzept verknüpft. Kundinnen so zu unterstützen, dass sie ihre eigenen Ressourcen erkennen und entwickeln sowie selbstverantwortlich handeln und entscheiden, sind zentrale Punkte und wirken sich stark auf die Beratungsgestaltung aus.

## 7.1 Aufmerksamkeitsfokus

Das Beratungsverständnis und die eigentliche Beratungstätigkeit werden teilweise durch den Aufmerksamkeitsfokus der Fachpersonen gesteuert. Die Beratungsgestaltung wird also auch dadurch beeinflusst, was bevorzugt beobachtet oder ausgeblendet wird. Diese Prozesse laufen grösstenteils unbewusst ab. Deshalb ist es umso wichtiger, diese in regelmässigen Abständen kritisch zu hinterfragen. Die Mitarbeitenden der BSL legen den Aufmerksamkeitsfokus auf eine offene und neutrale Haltung gegenüber den Kundinnen, welche nicht durch Vorurteile geleitet werden soll. Die Arbeit mit dem Karriere-Ressourcen Modell in der Beratung unterstützt dies und macht es möglich, ein umfassendes Bild der Kundin in ihrem Umfeld zu erhalten, unabhängig davon, welche Beratungsperson damit beauftragt ist. Dadurch können Situationen in ihrer Komplexität erkannt und weniger hilfreiche Deutungsmuster unterbrochen bzw. neue gefunden werden. Prägend für den Aufmerksamkeitsfokus der BSL ist auch, dass Lösungen, nicht Probleme, im Zentrum stehen und dass die Kundin in ihrem Karriere-Selbstmanagement unterstützt wird (Empowerment).

## 7.2 Beziehungs- und Rollengestaltung

Im Zentrum des BSL-Beratungskonzepts stehen die Kundin und die Beratungsperson, versinnbildlicht durch je ein Symbol, welches an die geforderte Anpassungsfähigkeit des „flexiblen Menschen“ sowie an die Einzigartigkeit eines jeden Menschen erinnert. Es handelt sich dabei um das Kunden-Beratersystem (s. Abbildung 1).

Nach Königswieser & Hillebrand (2011) entsteht das Kunden-Beratersystem durch die Interaktion zwischen dem Kundensystem und dem Beratersystem. Beratung ist somit ein interaktiver Prozess, bei welchem die beiden Systeme miteinander kommunizieren.

Das Kundensystem beinhaltet die Kundin in ihrem Beziehungsumfeld, also nicht nur die Kundin, sondern auch deren soziales Netzwerk. Im Berner Beratungsmodell (S. 18) steht dazu: „Beratung ist ein besonders gestalteter Interaktionsprozess. Dabei ist zu beachten, dass das Vorhandensein von Beratungstheorien nicht nur auf den Berater beschränkt ist. Auch die Klientin kommt mit subjektiven Theorien über die Beratung zu uns. Diese „subjektiven Beratungstheorien“ sind zu einem guten Teil aus mitgeteilten Fremd-Erfahrungen zum Beispiel der Eltern, Kollegen und Partnerinnen generiert. Es gilt diese zu beachten und wo notwendig zu klären.“



Mutzeck (1999) weist darauf hin, dass diese subjektiven Theorien nicht vernachlässigt oder geringgeschätzt werden dürfen. Es wird heute als eine wichtige Aufgabe der Beratung angesehen, dass der Berater zwischen einer eigenen wissenschaftlichen Theorie und der subjektiven Theorie der Klientin vermittelt. Dies bedeutet konkret, dass vom Berater eine hohe Transparenz und „Übersetzerfähigkeit“ gefordert wird.“

Je nach Komplexität der Beratung kann das Beratersystem aus einer Person oder mehreren bestehen. In den meisten Fällen erhält die BSL den Auftrag für eine Beratung von einer Privatperson, welche Unterstützung sucht (Berufsberatung, Studienberatung oder Laufbahnberatung). Nicht in jedem Fall ist die Kundin gleichzeitig auch Auftraggeberin: Bekommt die BSL den Auftrag von einer Institution, handelt es sich um ein Tripelmandat (Kundin, Auftraggeberin, Grundsätze der BSL). In diesem Fall sind die Erwartungen und Zielformulierungen der zuweisenden Stelle sowie der zu beratenden Person genau aufzunehmen und zu klären. Bei Zuweisungen ist die Freiwilligkeit der zu beratenden Person nicht immer gegeben, was sich auf die Beratungsinteraktion auswirken kann (Grad der aktiven Teilnahme usw.), ein Faktor, der somit während des Beratungsprozesses zu berücksichtigen ist. Dies gilt auch dann, wenn in den Orientierungsschulen die Einladung zur Beratung, aufgrund einer Triage, von Mitarbeitenden der BSL ausgeht und somit der Auftrag nicht von den Schülerinnen resp. deren Eltern kommt.

Die BSL bezieht sich in ihrer Beratungstätigkeit auf den Humanismus und betrachtet die Kundin somit als eigenständigen und selbstverantwortlichen Menschen. Dessen Weltanschauungen, Einstellungen sowie subjektiven Theorien sollten in der Beratung neutral aufgenommen und nicht vernachlässigt werden. Die Beratungsperson unterstützt die Kundin, indem sie diese gezielt in ihrem Karriere-Selbstmanagement stärkt.

Eine gute Beratungsbeziehung besteht nach Hirschi (2011) aus drei Komponenten: 1) eine Übereinstimmung zwischen Kundin und Beratungsperson über die Ziele, die es in der Beratung zu erreichen gilt; 2) eine Übereinstimmung über die Inhalte und Prozesse, die Teil der Beratung sind und 3) eine gute Bindung zwischen Kundin und Beratungsperson. Verschiedene Studien belegen, dass der Aufbau einer Vertrauensbeziehung die Wirkung der Beratung verstärkt. Eine solche positive Basis sollte möglichst früh im Beratungsprozess etabliert werden. Eine empathische, wertschätzende

und respektvolle Beziehung zwischen Beratungsperson und Kundin sowie Authentizität in der Beratung ist für die BSL von grosser Bedeutung. Zu einer guten Beziehungsgestaltung und Beratungsqualität gehört auch die Klärung der Rollengestaltung. Gemäss Kuhn (2001) ist es wichtig, wie die Beteiligten die Rollenverteilung in der Beratung verstehen und interpretieren.

Verschiedene Theorien, Konzepte und Entwicklungen legen unterschiedliche Vorstellungen einer Rollenverteilung nahe. So wurden im vorliegenden Konzept unter „Die Entwicklung der Laufbahnforschung und -beratung“ drei Hauptrichtungen der Laufbahnberatung vorgestellt: „Vocational Guidance“ (Passung von Beruf und Person), „Career Education“ (ressourcenorientierte Beratung zur „Hilfe zur Selbsthilfe“ bei der Gestaltung von beruflichen Übergängen) und „Career Counseling“ (Karriere-Selbstmanagement). Entsprechend nehmen auch die Beratungspersonen und Kundinnen unterschiedliche Rollen ein.

Kuhn (BSL-interne Kurs-Notizen) assoziiert mit dem Thema „Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung“ unterschiedliche Begriffe. Diese Begriffe beinhalten beispielsweise Fürsorge, Problemlösung, Kommunikation, Reflexion, Anleitung, Begegnung, Denkanstoss, Prozess, Veränderung, Diagnose, Begleitung, Klärung usw. Diese Begriffe implizieren ebenfalls unterschiedliche Vorstellungen der Rollengestaltung.

Es wird zudem zwischen Coaching und Beratung unterschieden, wobei die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatenden wiederum unterschiedliche Rollen einnehmen können. In der Rolle als Coach werden eher gezielte offene Fragen gestellt, in Kombination mit aktivem Zuhören, um der Kundin Impulse zur Selbstreflexion und der Aktivierung von Ressourcen zu geben (Beispiel: GROW-Modell, Whitmore, 1992). In der Rolle als Beratungsperson wird eher angeleitet, Fragen beantwortet oder instruiert. Eine Beratungsperson kann dabei auch die Rolle der Expertin einnehmen. Die Erfahrung zeigt, dass in der BSL der Übergang zwischen Coaching und Beratung fließend ist. So kann es beispielsweise bei der Reflexion über die Realisierung von unterschiedlichen beruflichen Möglichkeiten eher darum gehen, die richtigen Fragen zu stellen, damit die Kundin selbst auf die für sie passende Lösung kommt. Bei der Frage, ob eine Kundin für eine bestimmte Ausbildung geeignet ist, wird vorwiegend diagnostiziert und beraten. Die Beratungsperson nimmt eher die Rolle einer Expertin ein, wenn es um Fragen zu Ausbildungen oder zum Arbeitsmarkt im Oberwallis geht.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die Art der Rollengestaltung vor allem vom Beratungsziel, von den eingesetzten Methoden, von der Entwicklung im Beratungsprozess und damit verbunden auch von der Kundin (Proaktivität, Engagement usw.) abhängt. Wichtig ist, dass die Beratenden über ihre Rolle im jeweiligen Beratungsprozess reflektieren und sich bewusst machen, welche Rolle sie einnehmen wollen. Die Beratenden der BSL tauschen sich mit der Kundin über das gemeinsame Rollenverständnis im Beratungsprozess aus und machen Aufträge (allenfalls von Dritten) und ihre aktuelle Funktion und Rolle im Beratungsprozess transparent. Während eines Beratungsprozesses kann auch ein Rollenwechsel sinnvoll sein. Dabei ist es wichtig, dass ein Rollenwechsel der Kundin offengelegt wird.

### **7.3 Beratungsaufbau: Das GUIDE-Modell**

In der BSL wurde ein theoriegestütztes Beratungsmodell erarbeitet, welches den veränderten Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt Rechnung trägt. Das GUIDE-Modell (Andres Roduit, C., 2018, 2020) ist ressourcen- und lösungsorientiert und entspricht den Leitsätzen der BSL. Es wurde in einer ersten Version in der Fachzeitschrift Panorama (Andres Roduit, C. et al. 2018) und in einer weiter entwickelten Version in der Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching (Andres Roduit, C. & Walter, MC, 2021) publiziert.

Eine Beratung nach dem GUIDE-Modell soll Kundinnen darin unterstützen, ihre Laufbahn langfristig selbst zu gestalten und ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Die Beratung nach dem GUIDE-Modell trägt ferner dazu bei, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit in beruflichen Übergangsprozessen zu gewährleisten. Im Beratungsprozess lassen sich viele unterschiedliche, zum jeweiligen Beratungsmodul und zur aktuellen Situation der Person passende, Theorieansätze anwenden, wie z.B. das Konzept des Life Design (Savickas et al. 2010, Savickas, 2015b), Person-Umwelt-Passung nach Holland (1997), Entscheidungstheorien usw.

Im vorliegenden Konzept wird unter den Kapiteln „Wandel der Arbeitswelt“, „Entwicklung der Laufbahnforschung und –beratung“ sowie „Berufswahl- und Laufbahntheorien“ immer wieder Bezug auf die Veränderungen in der Arbeitswelt und deren Auswirkungen genommen. Nach modernen Karrieretheorien sind die Arbeitnehmerinnen für ihre berufliche Entwicklung zunehmend selbst verantwortlich und selbstgesteuertes Karriere-Management wird zentral (Hirschi 2012). Dafür braucht es einen „inneren

Kompass“, der die eigene Karriere steuert. Dieser basiert gemäss Hirschi (2011, S. 308) „auf einer klaren beruflichen Identität, der Kenntnis über persönliche Werte, Interessen, Präferenzen, Stärken, der Bedeutung von Arbeit im eigenen Leben und der Bezug des Selbst zur Arbeitsrolle“.

Nach Kuhn (2014) besteht heutzutage der gesellschaftliche Nutzen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung im Gestalten von gelingenden Übergängen. Der Übergang von der Schule in die berufliche Ausbildung, der Einstieg ins Arbeitsleben nach einer Ausbildung sowie berufliche Übergänge während des Erwerbslebens können Personen vor eine grosse Herausforderung stellen. Erfolgt die Veränderung nicht aus freiem Willen, wie bei Arbeitsplatzverlust oder einem Berufswechsel aufgrund eines Unfalls oder einer Krankheit, kann sich die Person nicht nur orientierungslos, sondern auch überfordert fühlen. Beratung setzt in verschiedenen Phasen eines beruflichen Übergangs an, je nachdem zu welchem Zeitpunkt die Kundin resp. die zuweisende Stelle das Beratungsangebot in Anspruch nimmt. Im Verlaufe des Beratungsprozesses können für Kundinnen das Bewusstwerden und das Wertschätzen eigener Ressourcen einen Perspektivenwechsel ermöglichen (weg von der Problemorientierung). Damit wird der Blickwinkel zum Finden von realisierbaren beruflichen Lösungen erweitert, was die Effizienz zum Erreichen des Beratungsziels bedeutend steigern kann.

Das GUIDE-Modell basiert auf prozessorientierten Laufbahnberatungsmodellen (Hirschi 2011; Hirschi 2019; Sampson et al. 1999) und inhaltsorientierten Ressourcenmodellen (Hirschi 2012, Hirschi et al. 2018, 2019). Die dem GUIDE-Modell zugrundeliegenden Modelle sind im Theorieteil des vorliegenden Konzepts ausgeführt. Das GUIDE-Modell verbindet zentrale Elemente dieser Modelle und dient somit einer systematischen und ganzheitlichen Unterstützung in der Laufbahngestaltung (erste Berufswahl, Studienwahl, Laufbahnberatung).

Das GUIDE-Modell beinhaltet folgende Ressourcenbereiche: Wissen und Kompetenzen, Identität, psychologische Komponenten und Umfeld. Jeder Ressourcenbereich umfasst mehrere Karriere-Ressourcen (s. Anhang 2). Die Motivation setzt sich aus Ressourcen der Identität und der psychologischen Komponenten zusammen. Durch proaktive Laufbahnmanagement-Verhaltensweisen (Aktivitäten) werden die Karriere-Ressourcen aktiviert und entwickelt.

Der Titel des Modells „GUIDE“ (aus dem Englischen übersetzt: führen, lenken, den Weg zeigen) steht in Anlehnung an den „path with a heart“ (Hall, 2004) und den „inneren Kompass“ (Hirschi, 2011) für den inneren Wegweiser, den die Menschen zum Gestalten ihrer beruflichen Laufbahn benötigen. Dies wird auch mit der grafischen Darstellung des Modells als „innerer Kompass“ veranschaulicht (s. Abbildung 5). Die Buchstaben G-U-I-D-E bilden die Anfangsbuchstaben der vier Beratungsmodule: **G**ap, **U**nderstanding and Improving, **D**eveloping solutions, **E**xecution. Zwischen den Beratungsmodulen besteht ein fließender Übergang, deshalb sind sie im Modell spiralförmig ineinandergreifend dargestellt (gelbe Bereiche in der Abbildung 5).

Durch die Unterstützung der Kundinnen in ihrem proaktiven Karriere-Management (sich informieren, Berufsalternativen ausfindig machen, Netzwerke aufbauen, Selbstreflexion anregen durch gezielte Interventionen in der Beratung usw.) werden im Verlaufe des Beratungsprozesses die Karriere-Ressourcen der Kundinnen aktiviert und weiterentwickelt. Die Karriere-Ressourcen, welche sich auch gegenseitig beeinflussen, sind im GUIDE-Modell als farbige, ineinandergreifende Zahnräder sinnbildlich dargestellt. Alle Zahnräder müssen vorhanden sein, damit das Räderwerk funktioniert, was versinnbildlicht, dass ein Defizit in einer Ressource nicht durch eine andere ausgeglichen werden kann. Die Zahnräder resp. die Karriere-Ressourcen werden durch das proaktive Laufbahn-Management (Aktivitäten) angetrieben resp. entwickelt. Die Zahnräder können sich gegenseitig antreiben, was wiederum bedeutet, dass Ressourcen andere Ressourcen stärken können. Ist ein Zahnrad beeinträchtigt, behindert es andere Zahnräder. So kann auch ein Mangel in einer Ressource die Entwicklung anderer Ressourcen verhindern. Die Zahnräder resp. die Karriere-Ressourcen sind in der Abbildung 5 zu den Beratungsmodulen hin ausgerichtet, wo sie zielgerichtet „bearbeitet“ werden: Im Modul „Gap“ wird die Divergenz zwischen Ausgangslage und Wunschzustand der Kundin erhoben und besprochen. Auch erfasst die Kundin mit Unterstützung der Beratungsperson die Ausprägung ihrer Karriere-Ressourcen und wichtiger Aktivitäten zur erfolgreichen Laufbahngestaltung. Daraus werden Beratungsziele abgeleitet. Im zweiten Beratungsmodul „Understanding and Improving“ erkennt, wertschätzt, nutzt und stärkt die Kundin ihre Laufbahnressourcen im Hinblick auf das Beratungsziel. Dabei ist auf die gegenseitige Beeinflussung der Ressourcen zu achten (Hirschi, 2015a). Auch in den folgenden beiden Beratungsmodulen werden Laufbahn-

ressourcen gezielt genutzt und weiterentwickelt. Im dritten Modul „Developing solutions“ werden ausgehend von den gewonnenen Erkenntnissen in den vorhergehenden Modulen möglichst viele alternative Lösungen erarbeitet. Sie werden anhand relevanter Kriterien geprüft, evaluiert und priorisiert. Strategien zur Überwindung möglicher Hindernisse werden besprochen. Im vierten Modul „Execution“ werden die Ergebnisse der Beratung in einen Handlungsplan umgesetzt. Auch wird definiert, wann Zielfortschritte überprüft resp. Anpassungen im Handlungsplan vorgenommen werden sollen. Schliesslich erfolgt die Rückkehr zum ersten Beratungsmodul und es wird überprüft, ob die ursprüngliche Divergenz befriedigend geschlossen werden konnte. Der Beratungsprozess wird hinsichtlich der Beratungsziele reflektiert.

Wie lange die Kundin in Begleitung der Beratungsperson bei den einzelnen Modulen verweilt und wie viele Beratungssitzungen insgesamt stattfinden, hängt von verschiedenen Faktoren ab (Beratungsziel, Ausprägung der Ressourcen und wichtiger Aktivitäten usw.). Falls nötig kann im Beratungsprozess zu vorhergehenden Modulen zurückgekehrt werden, um noch bestehende Lücken zu schliessen.



Methoden und Arbeitsinstrumente zielgerichtet einzusetzen, ohne dabei den Blick fürs Ganze zu verlieren. Das Modell schafft Transparenz und stellt für die Kundin als auch die Beratungsperson eine Orientierungshilfe im ganzen Beratungsprozess dar. Die Visualisierung des Prozesses und der Beratungsinhalte kann der Kundin helfen, die einzelnen Beratungsmodule besser zu verstehen und somit selbstverantwortlicher und aktiver mitzuarbeiten. Aus dem Modell können zudem Erklärungsansätze gewonnen werden, sollte der Beratungsprozess ins Stocken geraten.

### **7.3.1.1 Wissen und Kompetenzen**

Dieser Bereich umfasst Aspekte von Wissen und Kompetenzen, welche für eine erfolgreiche Gestaltung der Laufbahn wichtig sind (s. <https://workwell.psy.unibe.ch/crq>, [www.cresogo.com](http://www.cresogo.com)). Gemäss Hirschi (2012) umfasst dieser Ressourcenbereich die Fähigkeit, die Leistungserwartungen einer beruflichen Beschäftigung zu erfüllen. Neben Bildung, Erfahrung, berufsspezifischem Wissen und Fähigkeiten beinhaltet dieser Bereich auch berufs- und fachübergreifende Kompetenzen, kognitive Fähigkeiten usw. Auch Informationsressourcen (Kenntnisse über das Bildungssystem, das Wissen über den Arbeitsmarkt und dessen Entwicklungen usw.) gehören dazu (s. Anhang 2).

Lebenslanges Lernen ist in der Zeit des raschen Wandels (geprägt durch die zunehmende Digitalisierung) von grosser Bedeutung. Schlüsselkompetenzen sind berufsübergreifend und neben Fachkompetenzen zentral für die eigene Arbeitsmarktfähigkeit. Fähigkeiten zum Problemlösen und Entscheiden, welche für die Karriere-Planung und ganz allgemein im (Berufs)alltag gebraucht werden, gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Nach Haenggli & Hirschi (2020) korrelieren Karriere-Ressourcen unterschiedlich mit verschiedenen Aspekten von Karriereerfolg. Insbesondere Wissen und Kompetenzen sind für objektiven Laufbahnerfolg (z.B. höheres Gehalt) zentral. Wissen und Kompetenzen können vor allem im zweiten und dritten Beratungsmodul des GUIDE-Modells direkt gefördert werden, indem für das Erreichen des Beratungsziels relevante Informationen zu Aus- und Weiterbildungen sowie Arbeitsmarkt (v)ermittelt werden. Ansonsten kann in der Beratung die Entwicklung von Wissen und Kompetenzen nur indirekt erfolgen, wenn bezogen auf das Beratungsziel oder ein Berufsziel ein Bedarf erkannt wird und konkrete Lösungen zur Förderung erarbeitet werden.



### 7.3.1.2 Identität

Identitäts-Ressourcen bezeichnen nach Hirschi (2015a, S. 7) „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?“.“ In der Beratung geht es demnach um die Frage, inwieweit sich eine Person über persönliche Interessen, Werte, berufliche Präferenzen, Rollen, Ziele und Zielkongruenz (Lebenspläne usw.) im Klaren ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Konstruktion der eigenen (beruflichen) Identität ein Prozess ist, in welchem verschiedene Rollen übernommen und auch wieder verworfen werden. Die Entwicklung der eigenen (beruflichen) Identität erfolgt immer im Zusammenspiel mit der sozialen Umwelt (Stoll, Schreiber & Vannotti, 2012).

Ziele veranlassen, lenken und kontrollieren das Handeln einer Person und nehmen leistungsfördernden Einfluss (Kleinbeck, 2004). Die berufliche Zielklarheit drückt aus, ob eine Person über spezifische (Grad an quantitativer Präzision) berufliche Ziele verfügt und wie stabil diese sind (Hapkemeyer, 2012).

Lang-von Wins & Triebel (2006, S. 28) bezeichnen Werte als „Leuchttfeuer des Handelns“. Werte geben Orientierung und stehen in engem Zusammenhang mit der beruflichen Identität. Gewinnt eine Person Klarheit über ihre eigenen Werte, kann sie sich besser aus sich selbst heraus weiterentwickeln und auf Gelegenheiten aktiv reagieren.

Wertvorstellungen sind nach Abessolo (2018) von grosser Bedeutung bei der Berufswahl und bei Laufbahnentscheidungen. (Einschneidende) Veränderungen in der beruflichen Laufbahn können oftmals durch das Wertesystem einer Person erklärt werden. „Die Arbeitsmotivation und das berufliche Engagement eines Individuums verhalten sich in der Regel proportional zum Grad der Übereinstimmung zwischen den eigenen Werten und den Werten des Unternehmens“ (Abessolo, 2018, S. 26). Werte lassen sich folgendermassen unterteilen: intrinsische Werte (z.B. Berufliche Entwicklung), extrinsische Werte (z.B. Einkommen, Arbeitsumfeld), soziale Werte (z.B. Interaktion mit Kollegen oder jemandem helfen können), statusbezogene Werte (z.B. Macht).

Schulleistungen, vorhandene Kompetenzen und insbesondere Interessen sind für eine passende Berufswahl zentral. Dabei spielt auch das Engagement eine wichtige Rolle. In einer Studie von Hirschi, Niles & Akos (2010) konnte aufgezeigt werden, dass sich

stärkeres Engagement von Jugendlichen (aktive Erkundung der eigenen Person, Exploration der Berufswelt sowie aktive Laufbahnplanung) positiv auf deren Zielklarheit und Übereinstimmung zwischen Berufszielen und eigenen Interessen auswirkte.

Forschungsbefunde zeigen, dass Identitäts-Ressourcen zur Erreichung von subjektivem Laufbahnerfolg von grosser Bedeutung sind (Hirschi, 2015a). Identitäts-Ressourcen spielen im ganzen Beratungsverlauf eine wichtige Rolle. Das sorgfältige Erheben und Verstehen dieser Ressourcen ist vor allem in den ersten beiden Modulen des GUIDE-Modells zentral. Mögliche Zielkonflikte sowohl innerhalb derselben Person als auch zwischen mehreren Personen (z.B. Jugendliche und Elternteil) oder Institutionen (Kundin und Auftrag gebende Institution) werden hier erkennbar, können thematisiert und im weiteren Beratungsverlauf bearbeitet werden. Gemäss Hirschi (2012) kann das Career Construction Interview (CCI) von Savickas (2012) dazu dienen, die Kundinnen beim Aufbau eines Identitäts- und Bedeutungsgefühls zu unterstützen. Andere konstruktivistische Einschätzungen wie z.B. die Lebenslinie können helfen, mehr Klarheit in Bezug auf eigene Werte, Karriere- und Lebensziele zu gewinnen sowie die Bedeutung der Arbeit im eigenen Leben besser zu verstehen. Auch standardisierte Bewertungen von Interessen oder Persönlichkeitsmerkmalen in der Beratung können das Selbstverständnis der Kundin verbessern. Dies erfolgt insbesondere dann, wenn die Kundin eine aktive Rolle beim Verständnis der Bedeutung ihrer Testresultate im Hinblick auf das Beratungsziel einnimmt.

### **7.3.1.3 Psychologische Komponenten**

Bei den psychologischen Ressourcen handelt es sich, im Gegensatz zu den Identitäts-Ressourcen, nicht um berufsspezifische Einstellungen. Psychologische Ressourcen beziehen sich auf psychologische Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale, die eine Person in verschiedenen Kontexten, unter anderem im Berufskontext, zeigt. Die psychologischen Ressourcen nehmen somit auch auf die Laufbahngestaltung Einfluss (Hirschi, 2015a). Sie beinhalten sowohl stabilere Persönlichkeitsmerkmale wie z.B. Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion als auch Selbstwirksamkeitsüberzeugungen zur erfolgreichen beruflichen Entwicklung, berufliche Hoffnung, Optimismus und Resilienz (Hirschi, 2012). In der Beratung können die einzelnen psychologischen Ressourcen erkannt sowie die Bedeutung ihrer Ausprägung im Hinblick auf die Beratungsziele besprochen werden. Psychologische Ressourcen (Aspekte der Persönlichkeit) spielen unter anderem bei der Passung „Person-Beruf/Funktion“ eine

Rolle. Falls die psychologischen Ressourcen gut ausgeprägt sind, können sie in der Beratung entsprechend bewusst gemacht, wertgeschätzt und für den weiteren Beratungsprozess gewinnbringend genutzt werden (berufliche Herausforderungen aktiv angehen, sich durch Rückschläge nicht entmutigen lassen usw.). Bei Defiziten in den psychologischen Ressourcen können diese behutsam angesprochen und erste Impulse gegeben werden, vorausgesetzt es besteht eine solide Kundin-Berater Beziehung.

Ein zentraler Stellenwert unter den psychologischen Ressourcen kommt der Selbstwirksamkeit zu. Selbstwirksamkeit ist eine Metaressource. Zu wissen, „ich kann die Dinge im Leben lösen“ verleiht ein Gefühl von Kontrolle über das eigene Leben, was z.B. hilft, Herausforderungen aktiver anzugehen. Selbstwirksamkeit ist der „Schlüssel zur Tür der eigenen Ressourcen“, indem sie die Nutzung sämtlicher anderer, innerer und äusserer Ressourcen erleichtert (Waibel, 2004, S. 5-7). Die Selbstwirksamkeitserwartung ist ein wichtiger Faktor der Motivation, der mitbestimmt welche Handlung eine Person auswählt, wie viel Anstrengung die Person investiert und wie lange sie auf einer Strategie beharrt, bevor sie aufgibt. Demzufolge spielt die Selbstwirksamkeit eine entscheidende Rolle bei der Frage, welche persönlichen Ziele eine Person erfolgreich angeht und realisiert. Neben der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung gibt es auch die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (Stoll, Schreiber & Vannotti, 2012). Im beruflichen Kontext bezieht sich die Selbstwirksamkeit vor allem auf die Überzeugung, die eigene Laufbahn selbstständig erfolgreich gestalten, Hindernisse überwinden und berufliche Ziele erreichen zu können (s. <https://workwell.psy.unibe.ch/crq>, [www.cresogo.com](http://www.cresogo.com)). Ressourcen wie Selbstwirksamkeitsüberzeugungen können gemäss Hirschi (2012) in der Beratung entwickelt werden, indem die Kundinnen z.B. beim Lösen von Aufgaben kleine Erfolge erleben.

Die Ressource Hoffnung trägt neben der Selbstwirksamkeit und der Unterstützung durch das soziale Umfeld stark dazu bei, dass Menschen eine zukünftige berufliche Tätigkeit genauer explorieren. Hoffnungsvoll sind nach Hirschi & Valero (2014) „diejenigen Personen, die wissen, auf welchen Wegen sie ihre Ziele erreichen können, und die sich zutrauen, diese Wege auch zu beschreiten. [...] Hoffnungsvolle Personen finden leichter alternative Wege zu ihren Zielen.“ Eine hoffnungsvolle Einstellung kann zudem zu einem besseren Umgang mit Rückschlägen und Unsicherheiten beitragen.

Hoffnung hängt unter anderem positiv mit Leistung, Wohlbefinden und Motivation zusammen. In der Beratung kann Hoffnung durch gezielte Interventionen, zumindest kurzfristig, gestärkt werden (Hirschi & Valero, 2014). Das Festhalten des Berufsziels und die Erarbeitung von Teilzielen sowie das Aufzeigen verschiedener Wege zur Zielerreichung kann beispielsweise im vierten Beratungsmodul des GUIDE-Modells die Hoffnung steigern.

Forschungsergebnisse konnten aufzeigen, dass verschiedene psychologische Ressourcen für die subjektive Zufriedenheit mit dem Beruf und der Laufbahnentwicklung zentral sind (Hirschi, 2015a). Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass eine umfassende und nachhaltige Entwicklung psychologischer Ressourcen eher einen therapeutischen Ansatz erfordert.

Die **berufliche Motivation** setzt sich aus folgenden Facetten zusammen: Laufbahnbezogene Selbstwirksamkeit (psychologische Komponente); Klarheit in Bezug auf Laufbahnziele, mit denen sich die Person identifiziert (Identitätsressource); Wichtigkeit der Arbeit resp. emotionale Verbundenheit mit der Arbeitsrolle (Identitätsressource/psychologische Komponente) (s. <https://workwell.psy.unibe.ch/crq>, [www.cre-sogo.com](http://www.cre-sogo.com)). Valero & Hirschi (2017) konnten anhand eines Forschungsprojektes folgendes aufzeigen: „Schüler/innen mit stärkerer Motivation hatten generell positivere Erwartungen im Hinblick auf das zukünftige Berufsleben und eine stärkere Bereitschaft, sich für eine gute berufliche Zukunft einzusetzen. Bei den Lernenden erlebten Teilnehmende mit höherer Motivation eine bessere Passung zum Lehrberuf, höheres Arbeitsengagement sowie höhere Arbeitszufriedenheit.“ Für Arbeitsmotivation in der Berufsausbildung ist neben dem sozialen Umfeld im Betrieb und Arbeitsklima die passende Berufswahl zentral. Die Grundlage für eine nachhaltige Arbeitsmarktfähigkeit wird idealerweise bereits in der Berufswahl und Berufsausbildung gelegt. Neben Ressourcen aus den Bereichen Wissen und Kompetenzen und dem Umfeld spielt die Motivation eine entscheidende Rolle (Hirschi, Berufswahl als Karriere-Weg: von der Berufswahl zum Arbeitsmarkt, SBFJ, Herbsttagung der Berufsbildung, 28.11.2017).

Im Beratungsprozess kann die berufliche Motivation relativ früh erfragt werden. Die Ausprägung der einzelnen Facetten der Motivation kann zusammen mit den Ausprägungen der anderen Karriere-Ressourcen wichtige Hinweise zur Planung von Interventionen in der Beratung geben. Erfolgt im Verlaufe des Beratungsprozesses die Umsetzung eines Teilziels oder eines erarbeiteten Berufsziels nicht oder nur teilweise,

kann es sich ebenfalls lohnen, die Motivation zu erfragen. Der Beratungsprozess kann beispielsweise ins Stocken geraten, wenn sich Kundinnen verändern wollen und zugleich vom sozialen Umfeld (Familie, Arbeitgeberin usw.) beeinflusst werden etwas zu tun, was sie nicht möchten oder sich nicht zutrauen. Zielkonflikte können auch innerhalb derselben Person auftreten. Um mehr über die Motivation zu erfahren, eignen sich nach Valero & Hirschi (2017) folgende Fragen: Wird das Ziel verfolgt, weil es der Person wichtig erscheint oder weil sie keine andere Wahl hat resp. dazu verpflichtet wird? Wie fühlt sich die Person, wenn sie an die Lösung denkt? Auch kann nach der beruflichen Selbstwirksamkeit gefragt werden: Wie hoch schätzt die Person auf einer Skala von 1-10 ihre Zuversicht ein, ihr berufliches Ziel mit Hilfe eigener Ressourcen zu erreichen? Zudem kann es sich lohnen, nach ausserberuflichen Zielen zu fragen und mit der Kundin zu besprechen, inwiefern Übereinstimmung zwischen dem beruflichen Ziel und Zielen in anderen Lebensbereichen besteht.

Um subjektiven Laufbahnerfolg (z.B. Sinnhaftigkeit der Arbeit) zu fördern, sollte das Augenmerk vor allem auf motivationale Laufbahnressourcen und Umfeld-Ressourcen (z.B. Entwicklungsmöglichkeiten beim aktuellen Arbeitgeber) gelegt werden (Haenggli & Hirschi, 2020).

#### **7.3.1.4 Umfeld**

Nach dem Verständnis der BSL umfassen die Umfeld-Ressourcen das unterstützende soziale Umfeld einer Person. Es handelt sich um private und berufliche Kontakte, die die Person in der Laufbahnentwicklung unterstützen. Somit zählen bei Jugendlichen beispielsweise auch Lehrpersonen dazu. Bei Erwachsenen kann dies die Unterstützung in der Laufbahnentwicklung durch Vorgesetzte, Entwicklungsmöglichkeiten im aktuellen Unternehmen und Herausforderungen an der aktuellen Arbeitsstelle (s. <https://workwell.psy.unibe.ch/crq>, [www.cresogo.com](http://www.cresogo.com)) sowie allfällige unterstützende Institutionen miteinschliessen (IV, RAV, SMZ, SUVA und Stiftung Sucht Wallis usw.). Nach Hirschi (2012) werden soziale Ressourcen in Form von Informationen, Unterstützung, Solidarität usw. erkennbar. Auch bilden die Verfügbarkeit einer Mentorin oder berufliche Vorbilder wichtige soziale Ressourcen. Bei einem sozialen Netzwerk spielt dessen Reichweite, Dichte und Qualität eine Rolle. Insbesondere Umfeld-Ressourcen sind für verschiedene Aspekte von beruflichem Erfolg (Einfluss, generelle Zufriedenheit usw.) wichtig und sind zentral, wenn Berufs- und Privatleben in Einklang gebracht

werden sollen (Haenggli & Hirschi, 2020). Die Nutzung vorhandener Umfeld-Ressourcen kann in allen Beratungsmodulen erfolgen. Umfeld-Ressourcen können auch länder- und kulturübergreifend bestehen, was zum Beispiel bei der Beratung von Personen mit Migrationshintergrund ersichtlich wird. Gemäss Hirschi (2012) können Kundinnen bei der Entwicklung ihrer Netzwerkfähigkeiten (Netzwerke aufbauen, gezielt nutzen usw.) sowie bei der Erweiterung ihrer Netzwerke mit Personen, in ihrem aktuellen oder anzustrebenden beruflichen Gebiet, unterstützt werden (Kontakte vermitteln usw.). Zeichnet sich im dritten Beratungsmodul des GUIDE-Modells ein neues Berufsziel ab, kann im anvisierten Gebiet gezielt Netzwerkarbeit erfolgen, um die anschließende Phase der Umsetzung zu erleichtern. Die sozialen Ressourcen stellen die einzige Ressourcengruppe dar, deren Quelle sich ausserhalb des Individuums befindet (Hirschi, 2015a). Das soziale Umfeld kann auf die Identitätsressourcen einer Person Einfluss nehmen und sich somit auf Laufbahnentscheide hemmend oder fördernd auswirken. Positive Einflüsse aus dem Umfeld (Eltern, berufliche Vorbilder, usw.) können für eine erfolgreiche Berufs- und Laufbahnwahl einen entscheidenden Faktor darstellen.

#### **7.3.1.5 Aktivitäten**

Um die Karriere-Ressourcen zu nutzen und entwickeln, benötigt es die Fähigkeiten des (proaktiven) Laufbahn-Managements. Laufbahnressourcen können sich durch aktives Laufbahn-Management auch gegenseitig verstärken. Proaktives Gestalten der eigenen Laufbahn durch Planen, sich über Möglichkeiten informieren, sich weiterbilden, netzwerken, sich selbst reflektieren usw. ist zentral für objektiven und subjektiven Erfolg in der Laufbahn (Hirschi, 2015a).

#### **Rahmenbedingungen**

Die BSL berücksichtigt unter den Rahmenbedingungen die psychische und körperliche Gesundheit, die Ressourcen Zeit und Finanzen (z.B. für die Teilnahme an einer Weiterbildung) sowie die Möglichkeit zur örtlichen Mobilität (z.B. bei der Stellensuche). Diese Ressourcen werden im ersten Beratungsmodul „Gap“, bei der Besprechung der Ausgangslage, erfragt (s. Anhang 2) und bei Bedarf im weiteren Beratungsverlauf berücksichtigt. Gesundheitliche Schwierigkeiten können die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen und zu Verlust oder erschwertem Aufbau von Laufbahnressourcen (und somit der Arbeitsmarktfähigkeit) führen.

## 7.4 Erkenntnisse für die BSL

Die Gestaltung der Beratung mit den beschriebenen Inhalten und Prozessschritten führt zu einer differenzierten, professionellen und praxisorientierten Handlungsebene, welche im nächsten Kapitel beschrieben wird. Das Kapitel „Beratungsgestaltung“ verdeutlicht, wie eng die einzelnen Konzeptteile (Grundhaltungen, bevorzugte Theorien, Ebene der Handlung) miteinander verknüpft sind. Die Beratungsgestaltung als Ebene zwischen den bevorzugten Theorien und der Handlung erfordert regelmässiges Innehalten der Beratungspersonen und das Überdenken der eigenen Grundhaltungen, das Erkennen der theoretisch bevorzugten Beleuchtungsperspektiven sowie das Hinterfragen der z.T. unbewussten Erwartungshaltungen. Eingesetzte Methoden sollen immer wieder daraufhin überprüft werden, worauf sie sich konzentrieren, was sie „in den Schatten stellen“ und ob sie insgesamt mit den Grundhaltungen und Theorien kompatibel sind (Kuhn, 2001). Das GUIDE-Modell unterstützt die Beratungspersonen der BSL darin, den Beratungsprozess und -inhalte klar zu strukturieren sowie an das Anliegen jeder Kundin individuell anzupassen.

## 8 Ebene der Handlung

Die Ebene der Handlung beinhaltet gemäss Kuhn (2001) Überlegungen zur konkreten Umsetzung von Theorien und Beratungsgestaltung: Planung und Strukturierung des Beratungsprozesses, Auftrags-, Ziel- und Rollenklärung, ein Methodeninventar, Hinweise zu Methodenauswahl und –einsatz. Die Ebene der Handlung nimmt auch Erkenntnisse aus der Forschung auf und lässt sie in die Praxis einfließen. Gemäss Perdrix (2014) liegt darin die Wirkungsoptimierung, wenn wertvolle Erkenntnisse aus der Forschung sinnvoll für die Praxis genutzt werden. Das GUIDE-Modell befindet sich an dieser Schnittstelle zwischen Forschung, Theorie und Praxis.

Im Folgenden wird die Umsetzung der vier Beratungsmodule des GUIDE-Modells in der Praxis aufgezeigt. Dabei wird bei allen vier Modulen zuerst allgemein auf das Beratungsmodul und dann spezifisch auf die Gegebenheiten in der BSL eingegangen.

Zum Erheben der Karriere-Ressourcen und wichtiger Aktivitäten zur erfolgreichen Laufbahngestaltung stehen BSL-intern ein Fragebogen und schweizweit der validierte Career Resources Questionnaire (CRQ) der Universität Bern zur Verfügung (s.

<https://workwell.psy.unibe.ch/crq>, [www.cresogo.com](http://www.cresogo.com)). Anhand eines Bilder-Sets und Fragenkatalogs mit Auswertungsraster können in der BSL die Karriere-Ressourcen und wichtigen Aktivitäten auch qualitativ erfasst und abgebildet werden. Auf dem internen Laufwerk besteht ausserdem ein Pool mit Methoden, Arbeitsblättern, Leitfäden und Checklisten, die nach den Modulen des GUIDE-Modells und nach Zielgruppen geordnet sind. Dieser Pool wird von den Beratungspersonen laufend aktualisiert (s. Anhang 2 sowie Muster von Arbeitsblättern unter: <https://www.vs.ch/web/bsl/informationen-fur-fachpersonen>).

Im GUIDE-Modell sind die Beratungsmodule spiralförmig, ineinandergreifend dargestellt. Dass der Übergang zwischen den Modulen fließend ist, zeigt auch die nachfolgende Beschreibung der einzelnen Prozessschritte. Es ist z.B. durchaus möglich, dass bereits im ersten Modul Karriere-Ressourcen ein Stück weit verstanden und entwickelt werden (z.B. berufliche Zielklarheit, Hoffnung), indem sie erhoben und gemeinsame Beratungsziele vereinbart werden.

Das GUIDE-Modell liegt BSL-intern in Form einer Drehscheibe auf dem Beratungstisch. Anhand des beweglichen Kompasses (bewegliche Karriere-Ressourcen) können den Kundinnen die einzelnen Beratungsmodule, die Karriere-Ressourcen sowie der aktuelle Stand im Beratungsprozess aufgezeigt werden. Ebenfalls kann die Wichtigkeit von Aktivitäten und deren Einfluss auf die Karriere-Ressourcen veranschaulicht werden. Diese Visualisierung dient der Orientierung und Transparenz und wirkt unterstützend beim Vereinbaren von gemeinsamen Sitzungszielen sowie beim Aufbau einer guten Beratungsbeziehung (Andres Roduit & Walter, 2021).

Der Ablauf aller Beratungen orientiert sich grundsätzlich am GUIDE-Modell. Die konkrete Umsetzung der einzelnen Modulbestandteile (Reihenfolge, Tiefe der Bearbeitung) kann variieren. Die Modulbestandteile, die als **FIX** gekennzeichnet wurden, sind Bestandteil jeder Beratung. Modulbestandteile mit dem Vermerk **FLEX** sind flexibel und werden bei Bedarf, je nach Beratungsziel und Ausprägung der Karriere-Ressourcen und wichtiger Aktivitäten, bearbeitet. In der Regel benötigt es bis zum Beratungsabschluss (Rückkehr zum 1. Modul) mehrere Beratungssitzungen. Einzelne Module können mehrere Beratungssitzungen in Anspruch nehmen. Im Verlaufe des Beratungsprozesses kann bei Bedarf auf vorhergehende Module zurückgekehrt werden, um noch bestehende Lücken zu schliessen. In gewissen Fällen kann der Be-



beratungskreislauf in einer Sitzung durchlaufen werden, z.B. in einer Entscheidungsberatung. Auch das in sich abgeschlossene Informationsgespräch der BSL erfolgt in einer Sitzung. Das 30-minütige Informationsgespräch ist ein «Eintrittsportal» für die öffentliche Beratung. Es hat zum Ziel, das Kundenanliegen zu erfassen und zu triagieren. Wird das Kundenanliegen im Informationsgespräch erfüllt, wird das Gespräch abgeschlossen und der Kunde führt allfällige nächste Schritte selbständig aus. In diesem Fall besteht das Anliegen schwerpunktmässig im Schliessen von Wissenslücken (Beratungsmodul 2: Entwickeln von Wissens-Ressourcen), wobei alle FIX-Modulbestandteile (wenn auch nur punktuell) durchlaufen werden. In den anderen Fällen wird ein Beratungstermin für eine weiterführende Beratung vereinbart. Entsprechend fliessen die im Informationsgespräch eingeholten Angaben zu Anliegen und Ausgangslage des Kunden in das erste Beratungsmodul Gap resp. in das Erstgespräch der weiterführenden Beratung ein.

Das Informationsgespräch wurde in der BSL im Jahre 2015 konzipiert und eingeführt. Inzwischen wurde es von anderen kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungsstellen in leicht angepasster Form übernommen.

Nachfolgend wird die Umsetzung der vier Beratungsmodule des GUIDE-Modells in der Praxis beschrieben:

## **8.1 GUIDE-Modell: Beschreibung der vier Beratungsmodule**

### **8.1.1 Gap (Divergenz und Ausgangslage erfassen)**

- Ausgangslage, Wunschzustand und Anliegen erfassen (FIX)
- Karriere-Ressourcen und wichtige Aktivitäten erheben (FIX)
- Beratungsziele und –inhalte ableiten und festhalten (FIX)
- Beratungsbeziehung aufbauen (FIX)

In einem ersten Schritt wird der Gap (aus dem Englischen übersetzt: Lücke, Spalt, Kluft oder in einem psychologischen Fachbegriff: Divergenz) zwischen dem gegenwärtigen Zustand und einem erwünschten Zustand in der Zukunft erfasst. Kommt der Beratungsauftrag von einer zuweisenden Stelle, geht es darum, die Fragestellung und die Erwartungen der Institution sowie der zu beratenden Person sorgfältig zu erfassen und zu klären. Im Gespräch mit dem Kunden nimmt die Beratungsperson auf, was er bezüglich seiner Karriere denkt und fühlt und was er erhofft, als Resultat der Beratung

zu erreichen. Diese Divergenz kann zunächst auch nur allgemein durch den Kunden formuliert werden, im Sinne von „ich gehe nicht mehr gerne zur Arbeit. Ich wünsche mir wieder eine Arbeit, die mich mit Freude erfüllt“. Die Beratungsperson hört dabei aktiv zu und nimmt eine offene, empathische und neutrale Haltung ein. Eine gründliche Analyse des Anliegens des Kunden ist eine wichtige Grundlage für eine zielgerichtete und effektive Laufbahnberatung. Dabei werden Eigenschaften, bereits vorhandene Ziele und Einstellungen des Kunden erfasst. Auch das Erheben der aktuellen Situation, bisheriger Entwicklungen sowie des Kontextes und des Umfeldes ist relevant (Hirschi, 2011). Dies beinhaltet unter anderem das Erfassen der Karriere-Ressourcen und wichtiger Aktivitäten zur erfolgreichen Laufbahngestaltung. Es ist eine Art Standortbestimmung, in der auch der Umgang mit herausfordernden Situationen und Einstellungen zur eigenen Laufbahn thematisiert wird. Dies bedingt jedoch ein aktives Mitdenken des Kunden. Erzählt der Kunde viel von sich aus, geht es darum, die gewonnenen Informationen zu strukturieren und den Karriere-Ressourcen resp. den Aktivitäten zuzuordnen. In jedem Fall empfiehlt sich jedoch ein strukturiertes Erfassen der Karriere-Ressourcen und Aktivitäten durch den Einsatz eines Fragebogens oder gezieltes Erfragen.

Durch die Visualisierung der Ausprägungen der einzelnen Ressourcen und wichtiger Aktivitäten wird einerseits ersichtlich, was alles mit einer erfolgreichen Laufbahnentwicklung verbunden ist und andererseits zeigt sie in einer umfassenden Weise die Ausgangslage des Kunden auf. Auch zeichnet sich ab, welche Karriere-Ressourcen und wichtigen Aktivitäten zur Zielerreichung angewendet werden können und welche noch zu fördern sind. Gut ausgeprägte Ressourcen und Aktivitäten werden wertgeschätzt und im Folgenden gezielt angewendet. Drei bis vier Ressourcen/ Aktivitäten, die gefördert werden sollen, werden definiert. Dabei ist auch die gegenseitige Beeinflussung der Ressourcen zu berücksichtigen (Hirschi, 2015a). Davon ausgehend werden gemeinsame Beratungsziele und -inhalte vereinbart. Es sollen Ziele definiert werden, die vom Kunden als sinnvoll wahrgenommen werden und welche er selbst beeinflussen kann (SMART, positiv formuliert). Allenfalls werden Ziele besprochen, die gemeinsam in der Beratung erreicht werden können und andere, an denen der Kunde alleine weiterarbeitet. Ist die Situation anders als zunächst angenommen, sollen die Ziele angepasst werden.

Möglichst früh im Beratungsprozess sollte eine gute Beratungsbeziehung aufgebaut werden. Eine Übereinstimmung zwischen Kunde und Beratungsperson über die Beratungsziele, Inhalte und Prozesse ist neben Empathie und Wertschätzung dem Kunden gegenüber eine der wesentlichen Komponenten für eine gute Beratungsbeziehung (Hirschi, 2011).

#### **8.1.1.1 Anwendung in der BSL**

An der Zentralstelle der BSL kommen die meisten Kunden (Jugendliche und Erwachsene) zuerst in ein halbstündiges Informationsgespräch. Vorgängig füllt der Kunde den Triage-Fragebogen aus, welcher sowohl dem Kunden als auch der Beratungsperson als Gesprächsvorbereitung dient. Das halbstündige Informationsgespräch ist eine Anlaufstelle für berufliche Fragen. Anliegen und Fragestellung werden hier aufgenommen und geklärt. Es wird die Ausgangslage inklusive der aktuellen Kenntnisse über berufliche Möglichkeiten erfasst. Die gewonnenen Informationen können den Karriere-Ressourcen und Aktivitäten zugeordnet werden. Falls ausschliesslich ein Informationsbedarf besteht, werden die entsprechenden Informationen gegeben. Ist damit die Divergenz zwischen IST-Zustand und erwünschtem Zustand bereits aufgehoben, sind in der Regel keine weiteren Termine notwendig.

Geht das Anliegen über einen reinen Informationsbedarf hinaus, wird ein weiterführender **Beratungstermin** vereinbart. Um mit dem Kunden ein gemeinsames Verständnis seiner Fragestellung zu entwickeln sowie Form und Vorgehen einer weiteren Beratung zu klären, ist es sinnvoll, die Ausgangslage und Fragestellung des Kunden etwas vertiefter zu erfassen. Ausserdem wird dem Kunden die Bedeutung der Karriere-Ressourcen und wichtiger Aktivitäten zur erfolgreichen Laufbahngestaltung aufgezeigt und mit ihm das weitere Vorgehen besprochen. Dies kann anhand der GUIDE-Drehscheibe erfolgen, welche im weiteren Beratungsverlauf BSL-intern zur Visualisierung der Beratungsinhalte und –schritte eingesetzt wird. Dem Kunden kann eine Kurzbeschreibung der Karriere-Ressourcen und wichtiger Aktivitäten, inklusive deren Bedeutung in Bezug auf eine erfolgreiche Laufbahnentwicklung, abgegeben werden. Es besteht die Möglichkeit, den Kunden vor dem ersten Beratungsgespräch einen Fragebogen zur Erfassung seiner Karriere-Ressourcen und wichtiger Aktivitäten ausfüllen zu lassen. Die Resultate dienen als Grundlage für das Erstgespräch. Alternativ zum Fragebogen können die Karriere-Ressourcen und Aktivitäten im ersten Beratungsgespräch auch qualitativ anhand von Leitfragen, Bildern oder der Visualisierung des

Karriere-Ressourcen Modells erfasst und vertieft besprochen werden. Dies ergibt eine gründliche Ausgangslage, was inhaltlich zu weiten Teilen der Anamnese entspricht. Davon ausgehend werden Beratungsziele und -inhalte besprochen, genauer formuliert und festgehalten. Dabei wird auch die Beratungsbeziehung weiter aufgebaut. Für Erwachsene, welche über Mandate Dritter eine Laufbahnberatung in der BSL besuchen (via RAV, IV, SMZ, Transition 1), und für Jugendliche, welche eine Berufsberatung an der Orientierungsschule (OS) aufsuchen, entfällt aufgrund des klar geregelten Auftrags das Informationsgespräch. In einem Erstgespräch sind Divergenz und Anliegen der zu beratenden Person sowie von Drittpersonen (z.B. Eltern) oder der zuweisenden Stelle genau aufzunehmen und zu klären. Neben dem Erfassen der Ausgangslage, der Rollenklärung, dem Beziehungsaufbau und der Zielvereinbarung, gilt es auch hier, die Karriere-Ressourcen und wichtigen Aktivitäten zu erheben und deren Ausprägung zu besprechen. Mit Schülern der OS werden im ersten Gespräch gemeinsam die Beratungsziele vereinbart. Die Hauptrolle spielen dabei Anliegen und Fragestellung des Schülers. Wie bereits erwähnt, sind auch Erwartungen von Eltern und allenfalls Lehrpersonen sowie Inhalte, welche die Beratungsperson auf Grund ihres Fachwissens als sinnvoll erachtet, zu berücksichtigen. Die Karriere-Ressourcen und Aktivitäten werden bei Jugendlichen sinngemäss zu ihrer Situation qualitativ erfasst und deren Ausprägung besprochen. Anhand eines BSL-internen Anamneseblattes können die relevanten Karriere-Ressourcen und Aktivitäten erfragt werden.

### **8.1.2 Understanding and Improving (Verstehen und Erweitern der Kenntnisse)**

- Karriere-Ressourcen und Aktivitäten im Hinblick auf die definierten Beratungsziele: verstehen, nutzen, fördern (FIX)

Im zweiten Modul wird an den Ursachen des Anliegens gearbeitet. Es geht darum, die Gründe der Divergenz noch besser zu erforschen (Peterson et al. 2002). Das Verstehen der aktuellen Situation anhand der im ersten Modul erhobenen Karriere-Ressourcen und wichtigen Aktivitäten zur erfolgreichen Laufbahngestaltung steht dabei im Vordergrund. Die Beratungsperson unterstützt den Kunden dabei, die Bedeutung der Ausprägung seiner Ressourcen und Aktivitäten im Hinblick auf die Zielsetzung zu verstehen.

In der Regel kommt in einem ersten Schritt der „Steigerung der Selbstkenntnis“ (Identitätsressourcen) eine besonders wichtige Rolle zu. Um den „inneren Kompass“ ausrichten zu können, benötigt es eine klare berufliche Identität, Kenntnis über persönliche Werte, berufliche Interessen, Ziele, Präferenzen und Stärken. Auch sollte die Bedeutung von Arbeit im eigenen Leben und der Bezug des Selbst zur Arbeitsrolle erkannt werden. Durch den Einsatz von qualitativen Methoden und Hilfsmitteln (Erfassen der subjektiven Erfahrungen des Kunden) und/oder quantitativen Assessments (Testen der Person auf bestimmte vordefinierte Dimensionen) können Selbstkenntnisse verbessert werden (s. Anhang 2). Die Auswahl der Assessments erfolgt aufgrund der Problemstellung und der jeweiligen Person. Zudem sind die Resultate der verschiedenen Übungen zusammen zu fassen und es gilt herauszufinden, ob es wiederkehrende Themen in den Ergebnissen gibt (z.B. Erkenntnis, dass für den Kunden Kreativität eine wichtige Rolle spielt und dass er gerne unmittelbare Resultate seiner Arbeit sieht). Auch widersprüchliche Informationen sollten erkannt und deren Bedeutung diskutiert werden (Hirschi, 2011). Als Ergänzung zu den Selbsteinschätzungen des Kunden können auch gezielt Fremdbewertungen eingeholt und mit dem Kunden besprochen werden.

In diesem Beratungsmodul erweitert der Kunde je nach Beratungsziel und zu entwickelnde Ressourcen seine Kenntnisse über sich selbst (Identitäts-Ressourcen) und über seine beruflichen Möglichkeiten (Wissens-Ressourcen) und verbindet beide Bereiche (Hirschi, 2011). Indem die Beratungsperson dem Kunden beispielsweise Informationen über das Bildungssystem, Anforderungen in Bezug auf einen Beruf/eine Funktion oder den Arbeitsmarkt vermittelt und zusammen mit ihm nach Karrieremöglichkeiten innerhalb und ausserhalb eines allfällig vorhandenen Arbeitgebers sucht, hilft sie ihm, ein noch realistischeres Bild über seine beruflichen Optionen zu gewinnen. Der Kunde soll dabei auch zum aktiven, selbstständigen Recherchieren und Schliessen von Wissenslücken ausserhalb der Beratung ermutigt werden (Aktivität fördern: Berufliche Erkundung).

Je nach ermitteltem Bedarf kann an weiteren Ressourcen gearbeitet werden, z.B. an der gezielten Entwicklung von psychologischen Ressourcen oder der Verbesserung von Fähigkeiten zur Karriere-Planung. Allenfalls ist es auch sinnvoll, Einstellungen des Kunden, z.B. der eigenen Laufbahn, Ressourcen in der Umwelt oder möglichen Hindernissen gegenüber, zu reflektieren. Dabei geht es in einem ersten Schritt darum,

dass der Kunde eigene Einstellungen und Verhalten sowie die Notwendigkeit einer Veränderung erkennt.

Durch die Analyse der Ausprägungen der Karriere-Ressourcen und Aktivitäten können Sachverhalte besser verstanden und demzufolge Aktivitäten und Ressourcen ein Stück weit gestärkt werden. Eine umfassende und nachhaltige Entwicklung psychologischer Ressourcen erfordert jedoch eher einen therapeutischen Ansatz. In diesem Sinn sind der Beratungsperson Grenzen gesetzt.

### **8.1.2.1 Anwendung in der BSL**

Die Resultate des Fragebogens und/oder der qualitativen Erhebung der Karriere-Ressourcen und wichtiger Aktivitäten dienen dazu, die aktuelle Situation des Kunden und die Ursachen seines Anliegens besser zu verstehen.

Um die bestehende Divergenz zu schliessen, steht oftmals die Entwicklung von Identitäts-Ressourcen im Vordergrund: Interessenklarheit, Klarheit in Bezug auf persönliche Werte, Zielklarheit (s. Anhang 2). Die Beratungsperson sollte dabei auch auf die Zielkongruenz oder mögliche Zielkonflikte achten (Frage nach der Vereinbarkeit von beruflichen Zielen des Kunden mit anderen Lebenszielen). Bei Bedarf kann es auch sinnvoll sein, den Kunden sein Netzwerk aufzeichnen zu lassen, um zusätzliche Informationen zu seinen Umfeld-Ressourcen zu erhalten. Umfeld-Ressourcen (z.B. berufliche Vorbilder) können Identitäts-Ressourcen und Einstellungen zur Arbeit/Karriere beeinflussen. Mangelnde Identitäts-Ressource in Form anhaltend fehlender Zielklarheit kann beispielsweise durch vorgängige Entwicklung einer anderen Ressource (z.B. Selbstwirksamkeitserwartung oder soziale Unterstützung im privaten Umfeld) weiterentwickelt werden (Hirschi, 2015a). Falls erforderlich werden allfällige Tests zu Interessen, Persönlichkeit oder Leistung durchgeführt, analysiert und mit dem Kunden besprochen. Fremdeinschätzungen können ergänzend eingeholt und zusammen mit dem Kunden reflektiert werden.

Um mehr Informationen zum Ressourcenbereich Wissen und Kompetenzen zu bekommen, können beispielsweise ausgehend vom Lebenslauf und von Arbeitszeugnissen berufsspezifisches Wissen und Kompetenzen genauer erfasst werden. Auch lohnt es sich nach konkreten Beispielen zur Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit zu fragen: wie geht der Kunde typischerweise beim Lösen von Problemen und Treffen

von Entscheidungen vor? Was sind dabei gemachte Erfahrungen, bewährte resp. bevorzugte Strategien? Auch seine Haltung gegenüber möglichen Hindernissen und Ressourcen in seinem Umfeld ist relevant. Je nachdem sollte an der Verbesserung von Fähigkeiten zur Karriere-Planung resp. an Einstellungen des Kunden (z.B. der eigenen Laufbahn, möglichen Hindernissen und Ressourcen gegenüber) gearbeitet werden.

Um Wissenslücken zu schliessen, zeigt die Beratungsperson dem Kunden z.B. das Bildungssystem auf, indem sie Bezug auf thematisierte Bildungswege nimmt. Informationen über Berufe, Ausbildungen, Arbeitsmarkt usw. werden eingeholt. Dabei wird auf wichtige Informationsquellen (relevante Internetseiten usw.) hingewiesen. Die Beratungsperson informiert und unterstützt den Kunden soweit nötig und ermutigt ihn zur weiteren selbstständigen Recherche ausserhalb der Beratung.

Durch die Erweiterung der Kenntnisse über sich selbst und über berufliche Möglichkeiten entstehen neue Erkenntnisse, welche eine wichtige Ausgangslage für das nächste Beratungsmodul „Lösungen erarbeiten“ darstellen.

Die BSL stellt für dieses Modul Arbeitsblätter zu verschiedenen Themen zur Verfügung. Es handelt sich beispielsweise um Arbeitsblätter, die dazu dienen, die gewonnenen Ergebnisse aus den Tests und Übungen zusammen zu fassen und wichtige Erkenntnisse für das nächste Beratungsmodul abzuleiten (s. Arbeitsblatt «Resultate vereinen» unter: <https://www.vs.ch/web/bsl/informationen-fur-fachpersonen>). Andere Arbeitsblätter erfassen Ressourcen noch vertiefter (z.B. soziales Netzwerk aufzeichnen) oder geben durch deren Erarbeitung und Besprechung Anstoss für die Entwicklung der entsprechenden Ressourcen (z.B. Zielklarheit, Zielkongruenz).

### **8.1.3 Developing solutions (Lösungen erarbeiten)**

- Lösungen erarbeiten (FLEX)
- Karriere-Ressourcen durch Aktivitäten gezielt nutzen und entwickeln (FLEX)
- Umgang mit Hindernissen (FLEX)
- Entscheiden (FLEX)

Im dritten Beratungsmodul werden verschiedene mögliche Lösungen resp. Handlungsstrategien erarbeitet und neue Möglichkeiten angeregt. Es geht um das kreative Generieren von idealerweise 5-7 Handlungsoptionen. Die Erarbeitung dieser Szenarien

basiert auf den Kenntnissen der vorhergehenden Module. Dabei ist nach Hirschi (2011) zu beachten, dass sich Person und Arbeitswelt in gegenseitiger Abhängigkeit verändern und dass Karriereentscheidungen immer mit unvollständigen Informationen getroffen werden. Eine gründlich erarbeitete Laufbahnentscheidung soll das subjektive Vertrauen in die Richtigkeit der Wahl stärken und die emotionale Verpflichtung zur gewählten beruflichen Lösung erhöhen. Gemäss Storch (2011) helfen auch die somatischen Marker bei der Vorbewertung verschiedener Handlungsoptionen und sie verleihen ein Gefühl der Sicherheit, der Ruhe nach einer Entscheidung. Recherchieren im Internet, Lesen von Unterlagen aus dem Berufsinformationszentrum, Analysieren von Stelleninseraten oder Nachfragen im persönlichen Netzwerk usw. tragen dazu bei, ein noch realistischeres Bild über die eigenen beruflichen Möglichkeiten sowie über allfällige Hindernisse zu erhalten. Der Kunde wird sich somit auch möglicher Barrieren und Schwierigkeiten bewusst, welche die Zielerreichung verhindern oder erschweren könnten. Diese Hindernisse liegen entweder innerhalb des Kunden oder in seinem Umfeld. Zu jedem Hindernis sollte der Kunde überlegen, wie dieses umgangen oder abgeschwächt werden könnte. Dabei soll geprüft werden, ob die gezielte Nutzung von vorhandenen und gut ausgeprägten Ressourcen zum Abbau der Barriere dienen könnte und/oder ob einzelne Ressourcen dafür noch zu entwickeln wären.

Wichtig ist dem Kunden aufzuzeigen, dass sich persönliche Ziele und getroffene Entscheidungen im Verlauf einer persönlichen Laufbahn ändern können und fortlaufend reflektiert werden sollten. Laufbahnplanung ist ein dynamischer Prozess, der erneut durchlaufen werden kann (Hirschi, 2011).

In einem weiteren Schritt werden die erarbeiteten Entwürfe bewertet, um ein bestimmtes Handlungsziel für die weitere Karriereplanung zu erhalten. Hierzu bestehen verschiedene Entscheidungstechniken. Beispielsweise können diejenigen Möglichkeiten aussortiert werden, die nicht den eigenen Interessen, Fähigkeiten, Werten, beruflichen Präferenzen usw. entsprechen. Es erfolgt eine Reduktion auf 3-5 Möglichkeiten. Jede machbare Lösung wird auf Vor- und Nachteile für sich selbst und für wichtige Bezugspersonen evaluiert. Ein Laufbahnentscheid beeinflusst auch andere Lebensbereiche wie Familie, Freizeit usw. Dies gilt es in der Evaluation mit zu berücksichtigen. Danach wird eine Rangreihe gebildet und eine erste, zweite und dritte Wahl festgelegt. Ziel ist es, die ursprüngliche Divergenz mit den erarbeiteten Lösungen zu verringern bzw. aufzulösen. Um bis zu drei realistisch umsetzbare Alternativen zu finden, kann es auch



nötig sein, die Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und die Möglichkeiten im Bildungssystem zu erweitern oder zu vertiefen. Dies erfolgt beispielsweise durch Schnupperlehren, sich bewerben, Einholen von Rückmeldungen, Besuch von Informationsveranstaltungen. Auch in dieser Phase werden die definierten Karriere-Ressourcen zielgerichtet genutzt und weiterentwickelt. Beispielsweise kann das berufliche Netzwerk im angestrebten Berufsgebiet bereits aktiviert oder erweitert werden.

### **8.1.3.1 Anwendung in der BSL**

Aufbauend auf den ersten beiden Modulen werden im dritten Modul des GUIDE-Modells Lösungen erarbeitet. Welche Entscheidungstechnik im weiteren Beratungsverlauf angewendet wird, hängt vom Kunden und der jeweiligen Situation ab. Es kann der bevorzugte Entscheidungsstil des Kunden berücksichtigt und/oder bewusst ein anderer gewählt werden, um dem Kunden einen neuen Zugang zum Thema Entscheiden zu ermöglichen. Die BSL stellt Arbeitsblätter und Methoden zu verschiedenen Themen zur Verfügung. Die Themen „Umgang mit Hindernissen“ und „Entscheiden“ sind von Bedeutung. Auch das gezielte Fördern wichtiger Aktivitäten zur erfolgreichen Laufbahngestaltung sind in diesem Modul zentral (recherchieren, sich informieren, schnuppern, sich bewerben und Rückmeldungen einholen, netzwerken usw.). Eine Herausforderung besteht darin, die Erkenntnisse aus den Modulen 1 und 2 mit den erarbeiteten Lösungen aus diesem Modul zu vergleichen und abzustimmen. Schritt für Schritt wird die Auswahl verkleinert, bis zum Schluss 1-3 mögliche Lösungen vorliegen. Dies entspricht der beruflichen Wunschlösung und dem Plan B (mögliche, umsetzbare Alternativen).

### **8.1.4 Execution (Umsetzen und überprüfen)**

- Weiterführende Schritte planen, Verantwortlichkeiten regeln (FIX)
- Karriere-Ressourcen durch Aktivitäten gezielt nutzen und entwickeln (FIX)
- Realisierungsunterstützung (FLEX)
- Erreichung der Beratungsziele überprüfen, Beratung reflektieren (FIX)

Im vierten Modul wird eine Strategie zur Realisierung der Wahl erarbeitet. Es geht darum, die Laufbahnwahl in einen konkreten Handlungsplan umzusetzen. Auch wird definiert, wann Zielfortschritte, Massnahmen, Hindernisse und Ressourcen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden (Hirschi, 2019).

Eine positive Haltung des Kunden gegenüber seinem persönlichen Karriereplan ist dabei wichtig und kann durch die Beratungsperson gefördert werden (Hirschi, 2011). Dabei soll das Vertrauen des Kunden in die eigenen Fähigkeiten gestärkt werden, indem z.B. Vorbilder aufgezeigt werden, die ein ähnliches Laufbahnziel erreicht haben. Auch kann der Kunde zum Suchen nach verschiedenen Wegen zur Zielerreichung ermutigt werden. Zudem sollen allfällige negative Einstellungen gegenüber der Umsetzung mit dem Kunden besprochen werden. In diesem Modul wird zusammen mit dem Kunden überlegt, welche Ressourcen er bei der Umsetzung besonders gut nützen kann (Unterstützung durch Familie, Freunde, aktueller Arbeitgeber, berufliche Kontakte, unterstützende Institutionen, finanzielle Ressourcen, Motivation usw.). Auch in dieser Phase werden die Karriere-Ressourcen nach Bedarf noch gezielt weiterentwickelt.

Nach Luthans et al. (2006) stärkt das erfolgreiche Ausarbeiten von Karrierezielen und –plänen die Motivation des Kunden und steigert seine psychologischen Ressourcen (Hoffnung, Optimismus, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Resilienz). Diese Faktoren wirken sich wiederum positiv auf die Zielerreichung aus (Bandura, 2001; von Rosenstiel et al., 2000). Hält der Kunde die Punkte der einzelnen Schritte in der Karriereplanung schriftlich fest, entstehen eine grössere Klarheit des Plans sowie eine stärkere Verpflichtung gegenüber dem Plan (Hirschi, 2011).

Je nach Beratungsziel gehört in dieses Modul auch die Unterstützung durch die Beratungsperson bei der Realisierung der Handlungspläne. So kann es beispielsweise im Auftrag des RAV darum gehen, die Kunden im Rahmen einer Einzelfallbegleitung bei der Stellensuche zu begleiten oder Jugendliche werden bei der Suche nach einer Lehrstelle unterstützt.

Schliesslich erfolgt die Rückkehr zum ersten Beratungsmodul. Hier wird überprüft, ob die ursprüngliche Divergenz befriedigend geschlossen werden konnte. In diesem Moment wird auch reflektiert, was sich seit Beratungsbeginn verändert hat, wie sich der Kunde zum aktuellen Zeitpunkt fühlt und welche wichtigen Erkenntnisse er aus dem Beratungsprozess gewonnen hat. Folgende Fragen können dabei unterstützend wirken: wie hat der Kunde den Beratungsprozess erlebt? Was war neu und gewinnbringend für ihn? Welche Ressourcen und Aktivitäten konnte er im Verlaufe des Beratungsprozesses besonders gut anwenden? Welche Ressourcen und Aktivitäten konnten gestärkt werden resp. sind noch weiterhin zu fördern? Was war beim Entscheiden ausschlaggebend? Welche Rolle spielten im Prozess Einstellungen z.B. gegenüber

der eigenen Laufbahn, Hindernissen oder Ressourcen? Was hat sich diesbezüglich seit Beratungsbeginn verändert? Welche Rolle haben Zufälle (unerwartete Gelegenheiten) bei der Berufs- oder Laufbahnwahl gespielt? usw.

#### **8.1.4.1 Anwendung in der BSL**

Die BSL stellt für dieses Modul Arbeitsblätter zur Verfügung (z.B. Schritte zur Umsetzung, alternative Wege aufzeigen). Beim Formulieren der nächsten Schritte sollen auch Verantwortlichkeiten thematisiert und festgehalten werden. Hat die BSL den Auftrag von einer Institution erhalten, ist dies Bestandteil des schriftlichen Berichtes. Der Gap aus dem ersten Modul des GUIDE-Modells wird angesprochen und es wird reflektiert, wie die Divergenz aktuell aussieht. Ebenfalls werden die Beratungsziele und -inhalte angeschaut und diskutiert, dazu gehören auch Entwicklungen in den Karriere-Ressourcen. Im Sinne der Qualitätssicherung können Beratungseffekte gemessen werden, was auch die Veränderungen in den erhobenen Karriere-Ressourcen beinhaltet. Ziel ist es, dass die Divergenz möglichst klein ist und die Beratungsziele erreicht wurden.

Sind die Beratungsziele nicht ausreichend erreicht, besteht die Möglichkeit, im zirkulären GUIDE-Modell, Module erneut aufzunehmen und zu bearbeiten.

## 9 Literaturverzeichnis

Abessolo, M. (2018). Welche Werte prägen die neuen Laufbahnkonzepte? In: Panorama, Ausgabe 02/2018.

Andres Roduit, C. (2018, 2020). Das GUIDE-Modell. BSL-interne Paper sowie zusammenfassende Grundlage: <https://www.vs.ch/documents/517867/4528181/Beschreibung+GUIDE-Modell.pdf/96bcedc4-71ef-4687-bd60-c3d7d69f5448?t=1622030597763&v=1.7> (abgerufen am 27.09.2021).

Andres Roduit, C. & Walter, M.-C. (2021). GUIDE-Modell: Ein Kompass für den Beratungstisch. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 28, 405–418. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00711-w>

Andres Roduit, C., Walter, M.-C., Le Stanc, F., & Zurbruggen, E. (2018). Ein Kompass für den Beratungsprozess. *Panorama*, 2, 24–25.

Bandura, A. (1978). The self system in reciprocal determinism. In: *American Psychologist*, 33, pp. 344-358.

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An agentic perspective. In: *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 1-26.

Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Oberwallis (2012): EduQua Rezertifizierung, Selbstevaluation, interne Dokumentation, Brig.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. In: *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), pp. 14-38.

Gasteiger, R. M. (2007). Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement: das proteische Erfolgskonzept. Hogrefe Verlag.

Gigerenzer, G. (2007): Aus dem Bauch. In: *Zeit Campus*, 3. <http://www.zeit.de/campus/2007/03/interview-gigerenzer> (abgerufen: 27. 06. 2016).

Grawe, K., & Grawe-Gerber, M. (1999). Ressourcenaktivierung – Ein primäres Wirkprinzip der Psychotherapie. *Psychotherapeut*, 44, pp. 63–73.

Guntern Anthamatten, B. (2014). Master Thesis, Laufbahncoaching an Mittelschulen aufgezeigt am Beispiel der Oberwalliser Mittelschule St. Ursula in Brig, Theoretische Einbettung des zukünftigen Lehr- und Arbeitsmittels Laufbahn-Portfolio für MittelschülerInnen nach S&B Concept®.

Haenggli, M. & Hirschi, A. (2020). Career adaptability and career success in the context of a broader career resources framework. In: *Journal of Vocational Behavior* 119, pp. 103-414.

Haenggli, M., Marciniak, J., & Hirschi, A. (2019). Die Rolle von Karriere-Ressourcen für eine lebenslange Laufbahngestaltung. Zeitschrift des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e. V., 1, 4–9.

Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter century journey. In: Journal of Vocational Behavior, 65(1), pp. 1-13.

Hapkemeyer, J. (2012). Die Bedeutung beruflicher Zielklarheit im Studium. Eine empirische Annäherung. Dissertation, Universität Hildesheim.

Hirschi, A. (2008). Kognitive Laufbahnthorien und ihre Anwendung in der beruflichen Beratung. In: D. Läge & A. Hirschi (Hrsg.). Berufliche Übergänge – Psychologische Grundlagen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Zürich: LIT.

Hirschi, A. (2010). Career Services zur Steigerung von Karriere-Ressourcen. Das Hochschulwesen, 6, pp. 193-197.

Hirschi, A. (2011). Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 3 (18), pp. 301-315.

Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career-counsellors. In: British Journal of Guidance & Counselling, 40 (4), pp. 369-383.

Hirschi, A. (2013). Berufswahltheorien – Entwicklung und Stand der Diskussion. In: T. Brüggemann & S. Rahn (Hrsg.). Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, pp. 27-41. Münster: Waxmann Verlag.

Hirschi, A. (2015a). Konzepte zur Förderung von Laufbahnentwicklung im 21. Jahrhundert. In: R. Zihlmann (Hrsg.). Berufswahl in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Bern: SDBB.

Hirschi, A. (2015b). Referat in der Klausurtagung der BSL vom 13.11.2015.

Hirschi, A. (2018). Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. <https://www.sbf.admin.ch/sbfi/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/bericht-bslb.html>. (abgerufen am 17.11.2021). Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBF im Rahmen des Projekts „Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien“.

Hirschi, A. (2019). Ein Modell zur ganzheitlichen Laufbahnberatung. In: Panorama, Ausgabe 05/2019.

Hirschi, A. (2020). Whole-life career management: a counseling intervention framework. Career Development Quarterly, 68, 2–17.

Hirschi, A. & Baumeler, F. (2020). Berufswahltheorien – Entwicklung und Stand der Diskussion. In T. Brüggemann & S. Rahn (Hrsg.), Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch (2. überarbeitete und erweiterte Auflage) (pp. 31-42). Münster: Waxmann Verlag.

Hirschi, A., Hänggli, M., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C., & Spurk, D. (2019). Karriere-Ressourcen messen: Validierung der deutschsprachigen Version des Karriere-Ressourcen Fragebogens [Assessing Career Resources: Validation of the German-Language Career Resources Questionnaire.]. *Diagnostica*, 65(3), pp. 133-141.

Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 26 (2), pp. 338-358.

Hirschi, A., Niles, S.G., & Akos, P. (2010). Engagement in adolescent career preparation: Social support, personality and the development of choice decidedness and congruence. In: *Journal of Adolescence*, 34, pp. 173-182.

Hirschi, A. & Valero, D. (2014). Hoffnung als Karriere-Ressource. In: *Panorama*, Ausgabe 05/2014.

Holland, J. L. (1997). Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments (3rd ed.). Odessa: Psychological Assessment Resources.

Hurni, L. (2007). Forschung für die Laufbahnberatung. Eine Standortbestimmung im Auftrag des SVB. Zürich: SVB.

Ingold, S., Hänggli, M. & Hirschi, A. (2018). Anwendungsmanual Karriere-Ressourcen Fragebogen. <http://www.cresogo.com/downloadde> (abgerufen: 24.09.2021).

Johnston, C.S., Luciano, E.C., Maggiori, C., Ruch, W., Rossier, J., (2013). Validation of the German version of the Career Adapt-Abilities Scale and its relation to orientations to happiness and work stress. In: *Journal of Vocational Behavior*.

KBSB (2018). Swiss Counseling Quality 2018 - Qualitätsmanagement für die Berufs-, Studien-, Laufbahnberatung. <https://www.edk.ch/de/themen/transversal/bslb/kbsb> (abgerufen am 27.09.2021).

KBSB und profunda-suisse (2021). Ethische Leitlinien der Fachpersonen in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. <https://www.edk.ch/de/themen/transversal/bslb/kbsb> (abgerufen am 27.09.2021).

KBSB (2020). Nationale Strategie für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB). <https://www.edk.ch/de/themen/transversal/bslb/kbsb> (abgerufen am 27.09.2021)

Kleinbeck, U. (2004). Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung. In: H. Schuler (Hrsg.). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*, pp. 215-237. Göttingen: Hogrefe.

Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2011). Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl Auer.

Krumboltz, J.D. & Mitchell, L.K. (1994). Die berufliche Entscheidungsfindung als sozialer Lernprozess: Krumboltz' Theorie. In: D. Brown & L. Brooks, Karriere-Entwicklung, pp. 157-210. Stuttgart: Klett-Cotta.

Kuhn, R. (2001). Arbeit am persönlichen Beratungskonzept. In: Panorama, Ausgabe 04/2001.

Kuhn, R. (2010). SDBB Kurs (2010): Vom Wählen zum Handeln. Ergebnisprotokoll von Rolf Kuhn. Handout Amt für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Oberwallis. Brig.

Kuhn, R. (2011). Modell zum persönlichen Entscheidungsprozess. In: M. Hammerer, E. Kanelutti, I. Melter (Hrsg): Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung, Neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, pp. 125-130.

Kuhn, R. (2014). Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung 3, Wirkung – Nutzen – Sinn.

Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2006). Kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Springer Medizin Verlag Heidelberg.

Lent, R.W., Brown, S. D. & Hackett, G. (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice and Performance. In: Journal of Vocational Behavior, 45 (1), pp. 79-122.

Luthans, F. Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. In: Journal of Organizational Behavior, 27 (3), pp. 387-393.

Mutzeck, W. (1999). Kooperative Beratung. Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag (3. überarbeitete Ausgabe). Weinheim und Basel: Beltz Taschenbuch.

Perdrix, S. (2014). Ein Vertrauensverhältnis verstärkt die Wirkung der Beratung. In: Panorama Ausgabe 01/2014.

Peterson, G.W., Sampson, J.P. & Reardon, R.C. (1991). Career development and services: A cognitive approach. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Peterson, G.W., Sampson, J.P., Lenz, J.G. & Reardon, R.C. (2002). A cognitive information processing approach to career problem solving and decision making. In: D. Brown et al. (Eds.), Career choice and development, 4th ed., pp. 312-369. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

QM Handbuch BSL (2016).

Radatz, S. (2000). Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Verlag systemisches Management.

Sampson, J. P., Lenz, J. G., Reardon, R. C., & Peterson, G. W. (1999). A cognitive information processing approach to employment problem solving and decision making. *The Career Development Quarterly*, 48(1), 3–18.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, lifespace theory. In: *Career Development Quarterly*, 45, pp. 247-259.

Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown, & Associates (Hrsg.), *Career choice and development* (4. neu bearbeitete Auflage, S. 149–205). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

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.

Savickas, M.L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Counseling and Development*, 90(1), pp. 13-19.

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Hrsg.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2. neu bearbeitete Auflage, pp. 42–70). Hoboken, NJ: Wiley.

Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., Van Vianen, A. & Bignon, C. (2010). Construire sa vie (life designing): Un paradigme pour l'orientation au 21<sup>ème</sup> siècle. In : *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 39 (1), pp. 5-39.

Savickas, M.L. (2015a). Career counseling paradigms: guiding, developing, and designing. In P.J. Hartung, M.L. Savickas & W.B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention: Vol.1 Foundations* (Vol. 1, pp. 129-143). Washington, DC: American Psychological Association.

Savickas, M.L. (2015b). Life-Design Counseling Manual. [www.vocopher.com](http://www.vocopher.com) (abgerufen am 15.01.2021).

Scheuter, M., Simonett, A., Goll, R., Haab, R., Kramer, S. & Tautenhahn, A. (2003). *Das Berner Beratungsmodell. Module und Qualitätsstandards zur Beratung in Berufs-, Studien- und Laufbahnfragen*. BIZ Bern-Mittelland.

Schiepek, G., & Cremers, S. (2003). Ressourcenorientierung und Ressourcendiagnostik in der Psychotherapie. In: H. Schemmel & J. Schaller (Hrsg.), *Ressourcen – Ein Hand- und Lesebuch zur therapeutischen Arbeit*, pp. 147–194. Tübingen: dgvt.

Schreiber, M. (2008). Ausbildungs- und Berufswahl als Entscheidung. In: D. Läge & A. Hirschi (Hrsg.). *Berufliche Übergänge – Psychologische Grundlagen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung*. Zürich: LIT.

Schreiber, M. (2020). *Wegweiser im Lebenslauf*. Stuttgart: Kohlhammer.



SQS - Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (2012): Auditbericht / Assessmentbericht für das Amt für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Oberwallis (BSL), internes Dokument, Zollikofen.

Stoll, F., Schreiber, M. & Vannotti M. (2012). Positive Identität und Selbstwirksamkeitserwartung. In: C. Steinebach, D. Jungo & R. Zihlmann (Hrsg.) Positive Psychologie in der Praxis. Anwendung in Psychotherapie, Beratung und Coaching. Weinheim, Basel: Beltz.

Storch, M. (2006): Welcher Entscheidungstyp sind Sie? In: Harvard Business manager, 4. [http://zrm.ch/images/stories/download/pdf/publikationen/publikation\\_storch\\_200604.pdf](http://zrm.ch/images/stories/download/pdf/publikationen/publikation_storch_200604.pdf) (abgerufen am 27. Juni 2016).

Storch, M. (2011): Das Geheimnis kluger Entscheidungen. München: Piper.

Super, D. E. (1954). Career patterns as basis for vocational counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 1, 12–20.

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Career choice and development* (2. neu bearbeitete Auflage, S. 197–262). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Super, D. (1994). Der Lebenszeit-, Lebensraumansatz der Laufbahnentwicklung. In: D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Karriere-Entwicklung*, pp. 211-281. Stuttgart: Klett-Cotta.

Valero D. & Hirschi A. (2017). Motivation beim Berufseinstieg. In: *Panorama*, Ausgabe 01/2017.

Volk, H. (2004). Die Kunst der klugen Entscheidung. Gefühlvoll(er) entscheiden. In: *Management und Qualität*, 5. [https://www.majastorch.de/wp-content/uploads/2020/04/MQ\\_5\\_04.pdf](https://www.majastorch.de/wp-content/uploads/2020/04/MQ_5_04.pdf) (abgerufen am 22. Juni 2016).

von Rosenstiel, L., Kehr, H.M., Maier, G.N.W., Heckhausen, J. (2000). Motivation and volition in pursuing personal work goals, pp. 287-305. New York, NY US: Elsevier Science.

Waibel, Martin J. (2004). Ressourcen, Konzeptionelle Ansätze und Theorien. Publiziert in *DGIK-Heft 2004*.

Whitmore, J. (1992). *Coaching für die Praxis*, München: Heyne.

# 10 Anhang 1 - Überblick über die gesetzlichen Grundlagen

## 10.1 Bundesebene

- Bundesgesetz über die Berufsbildung (BBG) vom 13.12.2002
- Verordnung über die Berufsbildung (BBV) vom 19.11.2003
- Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG) vom 19.03.1992
- Verordnung zum Bundesgesetz über den Datenschutz (VDSG) vom 14.06.1993

## 10.2 Kantonale Ebene

- Einführungsgesetz zum Bundesgesetz über die Berufsbildung (EGBBG) vom 13.06.2008
- Verordnung zum Einführungsgesetz des Bundesgesetzes über die Berufsbildung (VOEGBBG) vom 09.02.2011
- Verordnung über die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung vom 19.12.2012 (Stand 01.03.2020)
- Gesetz über die Orientierungsschule vom 10. 09. 2009
- Verordnung über die überregionalen Strukturen der Orientierungsschule vom 12.01.2011
- Weisungen über die Massnahmen zur Berufswahlvorbereitung im Rahmen der Orientierungsschule vom 06.04.2011
- Weisungen über die berufliche Eingliederung von Schülerinnen und Schülern mit Schwierigkeiten bei der Berufswahl am Ende der obligatorischen Schulzeit vom 04.07.2012
- Gesetz über das Personal des Staates Wallis vom 19.11.2010
- Verordnung über das Personal des Staates Wallis vom 22.06.2011
- Gesetz über die Information der Öffentlichkeit, den Datenschutz und die Archivierung (GIDA) vom 9.10.2008
- Ausführungsreglement zum Gesetz über die Information der Öffentlichkeit, den Datenschutz und die Archivierung (ARGIDA) vom 16.12.2010
- Gesetz über die Beschäftigung und die Massnahmen zugunsten von Arbeitslosen (BMAG) vom 13. 12. 2012

- Reglement über die Beschäftigung und die Massnahmen zugunsten von Arbeitslosen (BMAR) vom 13. 11. 2013

**11 Anhang 2 - Tabelle: GUIDE-Modell – Übersicht Prozess und Inhalt**  
**Die Beispiele zu den Interventionen und Arbeitsinstrumenten sind auf die Laufbahnberatung ausgerichtet**



| <b>MODUL 1: GAP</b><br><b>Ausgangslage erfassen</b>  |   |   |
|--|---|---|
| <b>MODULBESTANDTEILE</b>   | <b>MÖGLICHE INTERVENTIONEN</b>  | <b>BEISPIELE ARBEITSINSTRUMENTE</b>   |
| <b>1.1 Ausgangslage, Wunschzustand und Anliegen erfassen (FIX)</b>   | Persönliches Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es wird der «Gap» (Kluft, Divergenz) zwischen dem gegenwärtigen Zustand und einem erwünschten Zustand in der Zukunft erfasst.</li> </ul>  | <b>BSL Oberwallis:</b><br>Arbeitsblatt: weg von - hin zu.pdf<br><br>Gesprächsgrundlage: Bewerbungsdossier der Kundin  |
| <b>1.2 Karriere-Ressourcen und wichtige Aktivitäten zur Laufbahngestaltung erheben (FIX)</b>   | Persönliches Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ quantitative Erfassung, Besprechung der Laufbahnressourcen und Aktivitäten zur Laufbahngestaltung</li> <li>▪ qualitative Erfassung, Besprechung der Laufbahnressourcen und Aktivitäten zur Laufbahngestaltung</li> <li>▪ Erfragen von Rahmenbedingungen (zeitliche und finanzielle Ressourcen z.B. für Weiterbildung; psychische und körperliche Gesundheit)</li> </ul> Die Erfassung der Karriere-Ressourcen und Aktivitäten erfolgt gemäss den Inhalten von <a href="http://www.cresogo.com">www.cresogo.com</a> . Weitere Ressourcen (z.B. Aspekte der Resilienz), können bei Bedarf ergänzend erfragt resp. im 2. Modul entwickelt werden (siehe Inhalte Modul 2).  | <b>BSL Oberwallis:</b><br>Arbeitsblatt: Satzergänzungen Laufbahnressourcen.pdf<br>Arbeitsblatt: Laufbahnressourcen erfragen_MigrantInnen.pdf<br><br><b>Internet:</b><br><a href="http://www.cresogo.com/hintergrund">www.cresogo.com/hintergrund</a> : Beschreibung der Karriere-Ressourcen<br><a href="https://workwell.psy.unibe.ch/crq">https://workwell.psy.unibe.ch/crq</a> <a href="http://www.otp.sdbb.ch">www.otp.sdbb.ch</a> wissenschaftlich überprüfter Fragebogen zur Einschätzung von Karriere-Ressourcen für den persönlichen Laufbahnerfolg<br><a href="http://www.cresogo.com/downloadde">www.cresogo.com/downloadde</a> : Arbeitsheft zur Selbstreflexion, Interviewleitfaden für Fachpersonen |
| <b>1.3 Beratungsziele und -inhalte ableiten und festhalten (FIX)</b>   | Persönliches Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anhand des beweglichen Kompasses «Drehscheibe GUIDE-Modell», kann die Beratungsperson mit der Kundin besprechen:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Laufbahnplanung als dynamischer Prozess, der im Leben immer wieder durchlaufen werden kann.</li> <li>○ zentrale Beratungsinhalte und deren gegenseitige Beeinflussung sowie Prozessschritte der Beratung.</li> <li>○ die persönliche Einstellung der Kundin gegenüber ihrer Laufbahn resp. ihrer Rolle in der Laufbahnberatung.</li> </ul> </li> <li>▪ Kundin und Beratungsperson:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ formulieren gemeinsame Beratungsziele (SMART)</li> <li>○ definieren 3-4 Ressourcen/Aktivitäten, welche im Hinblick auf das Beratungsziel zu stärken sind.</li> <li>○ halten hoch ausgeprägte Ressourcen und Aktivitäten fest, welche zur Zielerreichung besonders gut genutzt werden können. Letztere können bspw. helfen, tief ausgeprägte Ressourcen resp. Aktivitäten zu stärken.</li> </ul> </li> </ul> | <b>BSL Oberwallis:</b><br>Drehscheibe: GUIDE-MODELL zur Orientierung<br><i>Übergeordnetes Arbeitsblatt (alle Module):</i><br><i>Beratungsziel_Ressourcen.pdf</i><br><br><b>Internet:</b><br><a href="http://www.ismz.ch">www.ismz.ch</a> (ZRM Online-Tool, Motivation und Zielbindung mit Motto-Zielen)<br><a href="http://www.woopmylife.org">www.woopmylife.org</a>   |
| <b>1.4 Beratungsbeziehung aufbauen (FIX)</b><br>Die Übereinkunft zwischen Beratungsperson und Kundin sowohl über die Ziele als auch die Inhalte und Prozesse der Beratung tragen nebst einer empathischen, wertschätzenden Haltung der Beratungsperson massgebend zu einer guten Beratungsbeziehung bei (Hirschi, 2011). |   |   |

MODUL 1

## MODUL 2: UNDERSTANDING AND IMPROVING Verstehen und Erweitern der Kenntnisse

### MODULBESTANDTEILE

#### 2.1 Karriere-Ressourcen und Aktivitäten verstehen, nutzen, fördern (FIX)

Auf der Grundlage des ersten Moduls (insbesondere 1.3) werden im Gespräch konkrete Beratungsinhalte und Interventionen geplant. Bei der Entwicklung von Karriere-Ressourcen und Aktivitäten zur Laufbahngestaltung ist immer auch deren gegenseitige Beeinflussung zu berücksichtigen.

|                  | RESSOURCEN   | VERTIEFTER VERSTEHEN UND ENTWICKELN: MÖGLICHE INTERVENTIONEN   | BEISPIELE ARBEITSINSTRUMENTE<br><i>Drehzscheibe: GUIDE-MODELL zur Orientierung</i>  |         |
|------------------|--|--|---|---------|
| IDENTITÄT (FLEX) | <p><b>(Berufliche) Selbstkonzeptklarheit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>die bewusste und klare Wahrnehmung von sich selbst in der Arbeitsrolle bezüglich der 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?» (Hirschi, 2012/2015, S.7).</li> </ul> <p><b>Zielkongruenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grad an Übereinstimmung zwischen beruflichen Zielen mit anderen persönlichen Zielen (Lebenspläne, Life-Balance) (Hirschi, 2012/2019)</li> </ul> <p><b>Klarheit von Laufbahnzielen</b><br/><b>(Teil der Motivation)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klarheit und Selbstbestimmtheit von Laufbahnzielen, welche die eigenen Werte und Interessen reflektieren (<a href="http://www.cresogo.com/hintergrund">www.cresogo.com/hintergrund</a>)</li> </ul> <p><b>Wichtigkeit der Arbeit</b><br/><b>(Teil der Motivation)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>emotionale Verbundenheit mit der Arbeitsrolle, Identifikation mit der eigenen Arbeit, Bedeutung von Arbeit im eigenen Leben (career commitment, Hirschi 2012/Hirschi et al. 2019)</li> </ul> | <p>Besprechung von quantitativen und qualitativen Assessments resp. anhand von Selbstreflexion:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konstruktivistische Übungen</li> <li>Career Construction Interview (CCI)</li> <li>Biographische Übungen, z.B. Reflexion Lebenslauf</li> <li>Erarbeiten von Lebenszielen</li> <li>Bilder zur Laufbahngestaltung (BLG)</li> <li>Karriereanker</li> <li>VIA-IS</li> <li>AVEM (u.a. subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit)</li> <li>Interessentests</li> <li>Persönlichkeitstests</li> <li>Erfassen von Motiven</li> <li>Einholen von Fremdeinschätzungen</li> <li>usw.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Vorhandensein resp. das Erweitern der Ressourcen «Wissen und Kompetenzen» (z.B. Arbeitsmarktkennntnisse, Fachkenntnisse) und Umfeld- Ressourcen (z.B. Vorhandensein eines Mentors) kann zur Entwicklung von Identitäts-Ressourcen führen (Hirschi, 2015).</li> <li>Psychologische Ressourcen, wie Zutrauen oder Hoffnung, können die berufliche Identitätsentwicklung fördern, da sie eine aktivere Laufbahnexploration erleichtern (Hirschi, 2015).</li> </ul> | <p><b>BSL Oberwallis:</b></p> <p>Arbeitsblatt: Meine Lebenslinie.pdf<br/>         Arbeitsblatt: Meine Lebensrollen.pdf<br/>         Arbeitsblatt: Meine Lebensziele.pdf<br/>         Arbeitsblatt: Lebensziele_Zielkonflikte lösen.pdf<br/>         Arbeitsblatt: Lebensmitte_Aus- und Rückblick.pdf<br/>         Arbeitsblatt: Arbeit_Werte beleuchten.pdf<br/>         Arbeitsblatt: Charakterstärken_goldene Mitte.pdf<br/>         Arbeitsblatt: Vitamine und Bedeutung der Arbeit.pdf<br/>         Arbeitsblatt: Spring ins Auge.pdf<br/> <i>Abschlussblatt Modul 2: Resultate vereinen.pdf</i></p> <p>Siehe weitere Interventionen und Arbeitsblätter:<br/>         Modul 2 unter Ressourcen «Wissen und Kompetenzen»<br/>         Modul 2 unter Aktivitäten<br/>         Modul 2 unter Umfeld-Ressourcen</p> <p><b>Internet:</b><br/> <a href="http://www.laufbahndiagnostik.ch">www.laufbahndiagnostik.ch</a><br/> <a href="http://www.persoenslichkeitsstaerken.ch">www.persoenslichkeitsstaerken.ch</a> und <a href="http://www.charakterstaerken.org">www.charakterstaerken.org</a><br/> <a href="http://www.otp.sdbb.ch">www.otp.sdbb.ch</a><br/> <a href="https://test.sdbb.ch/1583.aspx">https://test.sdbb.ch/1583.aspx</a><br/> <a href="http://www.ismz.ch">www.ismz.ch</a></p> | MODUL 2 |

**PSYCHOLOGISCHE KOMPLEMENTEN (FLEX)**

Psychologische Ressourcen können in der Beratung erkannt und genutzt werden. Impulse zur Entwicklung können gegeben werden. Die nachhaltige und umfassende Entwicklung erfordert mehrere Sitzungen resp. eher einen therapeutischen Ansatz.

| RESSOURCEN  | VERTIEFTER VERSTEHEN UND ENTWICKELN: MÖGLICHE INTERVENTIONEN   | BEISPIELE ARBEITSINSTRUMENTE<br><i>Drehzscheibe: GUIDE-MODELL zur Orientierung</i>  |
|---|--|---|
| <p><b>Zutrauen</b><br/><b>(Teil der Motivation)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es handelt sich um die laufbahnbezogene Selbstwirksamkeit: die Überzeugung, die eigene Laufbahn selbstständig erfolgreich gestalten, Hindernisse überwinden und berufliche Ziele erreichen zu können (<a href="http://www.cresogo.com/hintergrund">www.cresogo.com/hintergrund</a>)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>in der Beratung nächste Schritte planen, bei welchen die Kundin neue, positive Erfahrungen sammeln kann</li> <li>sich persönliche Erfolge und Stärken vergegenwärtigen</li> <li>positive Rückmeldungen zu Fortschritten sowie Ermutigung der Kundin in schwierigen Situationen durch die Beratungsperson</li> <li>Umfeld-Ressourcen aktivieren (gezielte Hilfestellung usw.)</li> <li>Arbeiten an inneren Einstellungen</li> <li>usw.</li> </ul>  | <p><b>BSL Oberwallis:</b></p> <p>Arbeitsblatt: Bewährte Strategien.pdf<br/>Arbeitsblatt: Liste Best Practices.pdf</p> <p>Siehe weitere Interventionen und Arbeitsblätter:<br/>Modul 2 unter Resilienz<br/>Modul 2 unter Umfeld-Ressourcen</p>   |
| <p><b>Laufbahnbezogene Hoffnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>die Fähigkeit, laufbahnbezogene Ziele zu definieren und Wege zu finden, diese Ziele zu erreichen; zum anderen beinhaltet Hoffnung die Zuversicht, diese Ziele erreichen zu können sowie die Motivation, im Sinne der Zielerreichung zu handeln (Snyder, 2002; Hirschi et al. 2014)</li> <li>Siehe auch Schreiber et al. (2015)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>erarbeiten von Zielen und Teilzielen (SMART)</li> <li>mögliche Hürden antizipieren, deren Eintretenswahrscheinlichkeit prüfen und Strategien finden, um diese zu umgehen oder überwinden</li> <li>Umfeld- Ressourcen aktivieren (Hilfe beim Überwinden von Hürden usw.)</li> <li>Mehrere alternative Wege finden, um das Ziel zu erreichen</li> <li>Stärkung der Zuversicht und Motivation (Ich kann und werde es tun)</li> <li>Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf die Zielerreichung thematisieren</li> <li>ausarbeiten von schriftlichen Handlungsplänen, die zum Ziel führen</li> <li>Arbeiten an inneren Einstellungen</li> <li>usw.</li> </ul> | <p><b>BSL Oberwallis:</b></p> <p>Siehe Interventionen und Arbeitsblätter:<br/>Modul 1 unter Beratungsziele und -inhalte ableiten und festhalten<br/>Modul 2 unter Identitäts-Ressourcen<br/>Modul 2 unter psychologische Ressourcen<br/>Modul 2 unter Umfeld-Ressourcen<br/>Modul 3 unter Umgang mit Hindernissen<br/>Modul 4 unter Planung der weiterführenden Schritte</p> <p><b>Internet:</b><br/><a href="http://www.laufbahndiagnostik.ch/fragebogen">www.laufbahndiagnostik.ch/fragebogen</a> (Fragebogen «hoffnungsbezogene Laufbahnressourcen»)</p> |
| <p><b>Karriere-Optimismus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>positive Erwartungen in Zusammenhang mit der eigenen Laufbahnentwicklung, Wahrnehmung positiver Aspekte der Laufbahnentwicklung; positive Herangehensweise an damit verbundene Herausforderungen (Rottinghaus et al., 2005, zit. nach Ebner, 2020).</li> <li>Optimisten kennen nicht unbedingt die Wege zum Ziel und wie sie diese unter Rückgriff auf eigene Ressourcen erreichen können (Abgrenzung zur Hoffnung) (Hirschi et al., 2014)</li> <li>Optimisten und Pessimisten unterscheiden sich vor allem durch ihren Attributionsstil, das heisst sie haben unterschiedliche Erklärungsmuster, wie sie in gewisse Situationen gekommen sind (Seligman, 2005)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung von Selbstklarheit und beruflicher Zielklarheit</li> <li>Arbeiten an inneren Einstellungen: Fördern eines realistischen Optimismus</li> <li>Negative Einflüsse vergangener oder zukünftiger Herausforderungen soweit möglich durch einen realistisch-optimistischen Attributionsstil abschwächen.</li> <li>usw.</li> </ul>   | <p><b>BSL Oberwallis:</b></p> <p>Arbeitsblatt: Zuschreiben von Ursachen.pdf</p> <p>Siehe weitere Interventionen und Arbeitsblätter:<br/>Modul 2 unter Identitäts-Ressourcen<br/>Modul 2 unter Resilienz</p>   |

**MODUL 2**

**PSYCHOLOGISCHE KOMponentEN (FLEX)**

Psychologische Ressourcen können in der Beratung erkannt und genutzt werden. Impulse zur Entwicklung können gegeben werden. Die nachhaltige und umfassende Entwicklung erfordert mehrere Sitzungen resp. eher einen therapeutischen Ansatz.

**Resilienz**

- positive Entwicklung einer Person trotz grosser Belastungen (Luthar, 2006, zit. von Steinebach, 2012)
- Beispiele von Schutzfaktoren, welche negative Einflüsse «abpuffern»: Realistische Zielorientierung, Hoffnung, Optimismus, Coping, Internale Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeitserwartung, Selbstwert, positive Emotionen, Kohärenzgefühl und Spiritualität, soziale Unterstützung (Schropp, 2018)

Sich mit den eigenen Schutzfaktoren auseinandersetzen (z.B. Hintergrundwissen einholen), diese nutzen und stärken:

- soziale Kontakte pflegen und erweitern
- persönliche Bedürfnisse und Ziele reflektieren
- Kraftquellen resp. Aktivitäten, die Freude bereiten, identifizieren und anwenden
- Im Gespräch Grundhaltungen, Einstellungen gegenüber sich selbst, einschneidenden Ereignissen, Hindernissen, sozialen Ressourcen usw. thematisieren (Akzeptanz, Lösungsorientierung, Eigenverantwortung).
- Handlungsspielräume erkennen und darauf Einfluss nehmen (Proaktivität)
- usw.

**BSL Oberwallis:**

Arbeitsblatt: Ängste überwinden.pdf  
 Arbeitsblatt: Gipfelbesteigung.pdf  
 Arbeitsblatt: Ich segle durch den Sturm.pdf  
 Arbeitsblatt: Drei gute Dinge.pdf  
 Arbeitsblatt: Persönlich wachsen.pdf  
 Arbeitsblatt: Innere Einstellungen.pdf

Siehe weitere Interventionen und Arbeitsblätter:  
 Modul 2 unter Identitäts-Ressourcen  
 Modul 2 unter Zutrauen, Optimismus, Hoffnung  
 Modul 2 unter Umfeld-Ressourcen  
 Modul 2 unter Aktivitäten

**Internet:**  
[www.laufbahndiagnostik.ch](http://www.laufbahndiagnostik.ch) (Fragebögen zum Wohlbefinden)  
[www.positivepsychologie.eu/Uebungen](http://www.positivepsychologie.eu/Uebungen)  
[https://ismz.ch/daten/resilienzfragebogen\\_rs13\\_inklwertung\\_2012--2.pdf](https://ismz.ch/daten/resilienzfragebogen_rs13_inklwertung_2012--2.pdf) (Resilienz-Fragebogen)

**Persönlichkeitsfaktoren**

- Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus (Big Five)
- eher stabile Faktoren

Persönlichkeitsfaktoren erfassen anhand von:

- Persönlichkeitstests
- Erkenntnisse vorwiegend für Passung Funktion/Beruf-Person nutzen

**Internet:**  
[www.laufbahndiagnostik.ch](http://www.laufbahndiagnostik.ch)  
[www.otp.sdbb.ch](http://www.otp.sdbb.ch)  
[www.test.sdbb.ch/1583.aspx](http://www.test.sdbb.ch/1583.aspx)

| RESSOURCEN  | VERTIEFTER VERSTEHEN UND ENTWICKELN: MÖGLICHE INTERVENTIONEN  | BEISPIELE ARBEITSINSTRUMENTE  |
|---|---|---|
| <p>erarbeitet in Anlehnung an Hirschi, 2012 sowie <a href="http://www.cresogo.com/hintergrund">www.cresogo.com/hintergrund</a></p> <p><b>Formale Aus- und Weiterbildungsabschlüsse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bezeichnung der Aus- und Weiterbildung, Anbieterin, Dauer, erworbener Bildungsabschluss</li> </ul> <p><b>Berufserfahrung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Relevante) Berufserfahrung: Anzahl Jahre, Branche, Arbeitgeberin</li> </ul> <p><b>Fachkompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fachkenntnisse und -methoden sowie Fähigkeiten, die zur Bewältigung berufsspezifischer Aufgaben erforderlich sind</li> </ul> <p><b>Berufsübergreifende Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fähigkeiten und Kompetenzen, welche in einer Vielzahl von Berufen anwendbar sind (Soft Skills) und daher die Kundin flexibel einsetzbar machen</li> </ul> <p><b>Kenntnisse Bildungssystem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenntnisse über das schweizerische oder kantonale Bildungssystem und dessen Durchlässigkeit. Wissen über die formalen Zugänge zu den verschiedenen Bildungswegen</li> </ul> <p><b>Arbeitsmarktkenntnisse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenntnisse über die aktuelle Situation und Trends im (lokalen) Arbeitsmarkt</li> </ul> | <p>Ressourcen «Wissen und Kompetenzen» vertiefter erfassen durch quantitative und qualitative Assessments:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse Lebenslauf</li> <li>▪ Analyse Arbeitszeugnisse</li> <li>▪ Kompetenzen Bilanzierung</li> <li>▪ Leistungstests</li> <li>▪ Im Gespräch und durch Beobachtungen</li> <li>▪ usw.</li> </ul> <p>Die Entwicklung der Ressourcen «Wissen und Kompetenzen» kann durch Aktivitäten erfolgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lernen</li> <li>▪ Berufliches Recherchieren</li> </ul> <p>In der Beratung können für das Erreichen des Beratungsziels relevante und aktuelle Informationen zu Aus- und Weiterbildungen, Berufe, Arbeitsmarkt, Bewerbungstechniken usw. (v)ermittelt werden. Die Beratungsperson informiert über Risiken wie auch Möglichkeiten in ausgewählten Laufbahnpfaden und fördert die gezielte Informationssuche ausserhalb der Beratung (Hirschi, 2011). Ansonsten erfolgt die Entwicklung der Ressourcen «Wissen und Kompetenzen» eher indirekt, wenn bezogen auf das Beratungsziel oder ein Berufsziel ein Bedarf erkannt wird (Zielklarheit, Identitäts-Ressourcen) und konkrete Lösungen zur Förderung erarbeitet werden.</p> <p>Das Vorhandensein resp. das Erweitern von Umfeld-Ressourcen (z.B. berufliche Netzwerke, Mentorin, Herausforderung an der aktuellen Stelle) kann durch den Wissensaustausch resp. -zuwachs zur Entwicklung von Ressourcen aus dem Bereich «Wissen und Kompetenzen» führen (Hirschi, 2015).</p> | <p><b>Drehscheibe: GUIDE-MODELL zur Orientierung</b></p> <p><b>BSL Oberwallis:</b></p> <p>Arbeitsblatt: Meine Stärken.pdf<br/>         Arbeitsblatt: Meine Kompetenzen.pdf<br/>         Arbeitsblatt: Fremdeinschätzung_Meine Kompetenzen.pdf</p> <p>Siehe weitere Interventionen und Arbeitsblätter:<br/>         Modul 2 unter Aktivitäten<br/>         Modul 2 unter Umfeld-Ressourcen</p> <p><b>Internet:</b><br/> <a href="http://www.arbeitsmarktinfor.ch">www.arbeitsmarktinfor.ch</a><br/> <a href="http://www.berufsberatung.ch">www.berufsberatung.ch</a><br/>         verschiedene Stellenplattformen<br/> <a href="https://test.sdbb.ch/1583.aspx">https://test.sdbb.ch/1583.aspx</a></p> |



|   | <b>RESSOURCEN</b><br>erarbeitet in Anlehnung an Hirschi, 2012 sowie <a href="http://www.cresogo.com/hintergrund">www.cresogo.com/hintergrund</a>  | <b>VERTIEFTER VERSTEHEN UND ENTWICKELN: MÖGLICHE INTERVENTIONEN</b>  | <b>BEISPIELE ARBEITSINSTRUMENTE</b><br><b>Drehscheibe: GUIDE-MODELL zur Orientierung</b>   | <b>MODUL 2</b> |
|---|---|--|--|----------------|
| <b>UMFELD (FLEX)</b><br>einzigste Ressourcengruppe, deren Quelle sich ausserhalb des Individuums befindet | <p><b>Soziale Unterstützung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung in der eigenen beruflichen Entwicklung durch andere Personen. Grad an Unterstützung durch Familie, Freunde, Arbeitskollegen usw. in der eigenen Laufbahntwicklung. Auch die Verfügbarkeit eines Mentors zählt dazu (Weitergabe von Erfahrungs- und Fachwissen).</li> </ul> <p><b>Berufliche Vorbilder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personen, die als richtungsweisend angesehen werden, mit denen man sich bis zu einem gewissen Grad identifiziert, von welchen man durch Beobachtung lernt</li> </ul> <p><b>Unterstützung durch den aktuellen Arbeitgeber</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung in der eigenen Laufbahntwicklung durch den aktuellen Arbeitgeber. Dies kann die Möglichkeit für Weiterbildungen, zur Verfügung stellen von passenden Lernangeboten, Weiterentwicklung von Fähigkeiten usw. beinhalten.</li> </ul> <p><b>Entwicklungsmöglichkeiten beim aktuellen Arbeitgeber</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verfügbarkeit von persönlich interessanten Laufbahnmöglichkeiten beim aktuellen Arbeitgeber (z.B. im Rahmen einer Fach-, Führungs- oder Projektkarriere)</li> </ul> <p><b>Herausforderung an der aktuellen Arbeitsstelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>die Möglichkeit, persönlich wichtige Fähigkeiten in der aktuellen Arbeitsstelle anwenden und entwickeln zu können</li> </ul> <p><b>Unterstützende Institutionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Involvierte Institutionen, die einer Person arbeitsbezogene Unterstützung bieten (z.B. RAV, IV)</li> </ul> | <p>Umfeld-Ressourcen vertiefter erfassen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>erfragen im Gespräch, beispielsweise anhand des Lebenslaufes</li> <li>Liste unterstützender Kontakte erstellen</li> <li>Kontakte, welche Informationen oder Einfluss bieten können, in Form eines Netzwerkes aufzeichnen lassen (Entwicklungs-Netzwerk). Netzwerk in der Beratung nach Grösse (Anzahl Kontakte), Reichweite, Qualität, Breite/Vielfalt (worin besteht die Unterstützung für die berufliche Entwicklung?) analysieren (Hirschi, 2015)</li> <li>usw.</li> </ul> <p>Die Entwicklung von Umfeld-Ressourcen kann durch die Aktivität «Netzwerken» erfolgen.</p> <p>Fachkenntnisse (Ressource aus «Wissen und Kompetenzen») können die Chance erhöhen, Umfeld-Ressourcen (z.B. berufliches Netzwerk, Unterstützung durch einen Mentor) zu entwickeln (Hirschi, 2015).</p> <p>Personen, die ein klares Bild davon haben, wer sie sind und was sie wollen (Identitäts-Ressourcen) gelingt es leichter, soziale Netzwerke zu nutzen resp. aufzubauen (Umfeld-Ressource), da sie mehr zielgerichtete Initiative in ihrer beruflichen Entwicklung aufweisen (Hirschi, 2015).</p> | <p><b>BSL Oberwallis:</b></p> <p>Arbeitsblatt: Unterstützungskreise.pdf<br/> Arbeitsblatt: Menschen, die mich inspirieren.pdf</p> <p>Siehe weitere Interventionen und Arbeitsblätter:<br/> Modul 2 unter Ressourcen «Wissen und Kompetenzen»<br/> Modul 2 unter Identitäts-Ressourcen<br/> Modul 2 unter Aktivitäten</p> |                |

|                                     | <b>AKTIVITÄTEN</b><br>erarbeitet in Anlehnung an Hirschi, 2012 sowie <a href="http://www.cresogo.com/hintergrund">www.cresogo.com/hintergrund</a>  | <b>VERTIEFTER VERSTEHEN UND ENTWICKELN: MÖGLICHE INTERVENTIONEN</b>   | <b>BEISPIELE ARBEITSINSTRUMENTE</b><br><b>Drehscheibe: GUIDE-MODELL zur Orientierung</b>   | <b>MODUL 2</b> |
|-------------------------------------|--|---|--|----------------|
| <b>LAUFBAHN - MANAGEMENT (FLEX)</b> | <p><b>Proaktives Verhalten</b></p> <p>Um die Karriere-Ressourcen nutzen und entwickeln zu können, benötigt es die Fähigkeiten des Laufbahn-Managements. Die vier Ressourcen können sich durch aktives Laufbahn-Management auch gegenseitig verstärken. Proaktives Gestalten der eigenen Laufbahn durch planen, sich weiterbilden, netzwerken usw. ist zentral für objektiven und subjektiven Erfolg in der Laufbahn (Hirschi, 2015).</p> <p><b>Proaktives Verhalten kann begünstigt werden durch:</b> Hoffnung stärken (Wilhelm &amp; Hirschi, 2019); die Facetten der Motivation entwickeln (Wilhelm &amp; Hirschi, 2019); persönliche berufliche Zielklarheit, positive Emotionen im Hinblick auf die berufliche Zukunft/Arbeit, Selbstwirksamkeit; soziale Unterstützung nutzen/erhöhen (Wilhelm &amp; Hirschi, 2019); Handlungsspielräume in der Arbeit ausfindig machen (Hüttges &amp; Fay, 2019); Fördern von Selbstregulation (z.B. Umgang mit emotional negativen Erlebnissen) (Hüttges &amp; Fay, 2019). Diese Erkenntnisse können für die drei nachstehend beschriebenen Aktivitäten genutzt werden:</p> |   |  |                |
|                                     | <p><b>Netzwerken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausmass, in dem soziale Kontakte aufgebaut, gepflegt und genutzt werden, um die eigene Laufbahn zu entwickeln. Es handelt sich um berufsrelevante Kontakte, z.B. potentielle Arbeitgeberinnen, Vorgesetzte, Arbeitskolleginnen, Kundinnen, Mentorinnen usw.</li> <li>▪ Netzwerken ist ein zielgerichtetes Verhalten resp. fokussiert auf den Zugang zu beruflichen Ressourcen, wie z.B. Informationen (Wingender &amp; Wolff, 2019).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkung des Bewusstseins für die Relevanz von Networking (Wingender &amp; Wolff, 2019)</li> <li>▪ Erweitern der Kenntnisse in Netzwerkaufbau, -pflege, -nutzung (persönlich und digital)</li> <li>▪ Anhand eines Rollenspiels, z.B. Simulation eines Networking-Events (Wingender &amp; Wolff, 2019)</li> <li>▪ usw.</li> </ul>   | <p><b>BSL Oberwallis:</b></p> <p>Siehe Interventionen und Arbeitsblätter:</p> <p>Modul 2 unter Umfeld-Ressourcen<br/>           Modul 2 unter Identitäts-Ressourcen<br/>           Modul 2 unter Psychologische Ressourcen</p> <p><b>Internet:</b><br/> <a href="http://karrierebibel.de/netzwerken-richtig-lernen">karrierebibel.de/netzwerken-richtig-lernen</a></p>   |                |
|                                     | <p><b>Sich informieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausmass, in dem Informationen über Berufe und Laufbahnmöglichkeiten gesammelt werden. Damit ist die aktive und regelmässige Erkundung der Arbeitswelt und beruflicher Möglichkeiten gemeint.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkung des Bewusstseins für die Relevanz von beruflichem Recherchieren</li> <li>▪ Erweitern der Kenntnisse in beruflicher Erkundung: Plattformen und verschiedene Vorgehensweisen aufzeigen</li> <li>▪ berufliche Selbstklarheit entwickeln und Arbeitsmarktkenntnisse erhöhen, damit gezielter recherchiert werden kann (<a href="http://www.cresogo.com/hintergrund">www.cresogo.com/hintergrund</a>)</li> <li>▪ usw.</li> </ul> | <p><b>BSL Oberwallis:</b></p> <p>Siehe Interventionen und Arbeitsblätter:</p> <p>Modul 2 unter Umfeld-Ressourcen<br/>           Modul 2 unter Identitäts-Ressourcen<br/>           Modul 2 unter Psychologische Ressourcen</p> <p><b>Internet:</b><br/> <a href="http://www.berufsberatung.ch">www.berufsberatung.ch</a><br/> <a href="http://www.arbeitsmarktinfo.ch">www.arbeitsmarktinfo.ch</a><br/>           Stellenplattformen<br/> <a href="http://www.sdbb.ch">www.sdbb.ch</a> (Printmedien)</p> |                |
|                                     | <p><b>Lernen/sich aus- und weiterbilden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausmass, in welchem arbeitsrelevantes Wissen und Fähigkeiten kontinuierlich erweitert und auf dem aktuellen Stand gehalten werden.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkung des Bewusstseins für die Relevanz von kontinuierlichem Lernen (informelles und formelles Lernen)</li> <li>▪ Anforderungen des zukünftigen Arbeitsmarktes besser kennen (<a href="http://www.cresogo.com/hintergrund">www.cresogo.com/hintergrund</a>)</li> <li>▪ konkrete Lösungen bezogen auf persönliche berufliche Ziele erarbeiten</li> <li>▪ usw.</li> </ul>   | <p><b>BSL Oberwallis:</b></p> <p>Arbeitsblatt: Job Crafting.pdf (BSL Oberwallis)</p> <p>Siehe weitere Interventionen und Arbeitsblätter:</p> <p>Modul 2 unter Umfeld-Ressourcen<br/>           Modul 2 unter Identitäts-Ressourcen<br/>           Modul 2 unter Psychologische Ressourcen</p>  |                |

## MODUL 3: DEVELOP SOLUTIONS

### Lösungen erarbeiten

| MODULBESTANDTEILE   | MÖGLICHE INTERVENTIONEN  | BEISPIELE ARBEITSINSTRUMENTE<br><i>Drehscheibe: GUIDE-MODELL zur Orientierung</i>  |
|---|--|--|
| <b>3.1 Lösungen erarbeiten (FLEX)</b>   | Persönliches Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erarbeiten von verschiedenen beruflichen Möglichkeiten. Dies erfolgt basierend auf den Kenntnissen der vorhergehenden Module, z.B. Abschlussblatt Modul 2 «Resultate vereinen», Wissen über berufliche Möglichkeiten und Arbeitsmarktinformationen</li> <li>▪ Die Beratungsperson regt den Kunden zum mutigen, offenen und kreativen Denken an und bietet zusätzliche Ideen für Entwicklungsmöglichkeiten an (Hirschi, 2011)</li> </ul>  | <b>BSL Oberwallis:</b><br>Arbeitsblatt: Berufliche Optionen.pdf  |
| <b>3.2 Karriere-Ressourcen durch Aktivitäten zur Laufbahngestaltung gezielt nutzen und entwickeln (FLEX)</b>  | Persönliches Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laufbahnressourcen und Aktivitäten werden in diesem Modul weiterhin zielgerichtet genutzt und entwickelt: Um die Anzahl beruflicher Möglichkeiten einzugrenzen resp. realistisch umsetzbare Alternativen zu finden, kann es nötig sein, das Wissen über sich selbst sowie die Kenntnisse über Arbeitsmarkt, Bildungswege und Berufe noch zu erweitern oder zu vertiefen. Auch kann z.B. das berufliche Netzwerk im angestrebten Berufsgebiet bereits aktiviert und/oder erweitert werden.</li> </ul> | <b>BSL Oberwallis:</b><br>Siehe Interventionen und Arbeitsblätter: Modul 2   |
| <b>3.3 Entscheiden (FLEX)</b><br><br><b>3.3.1 Umgang mit Hindernissen (FLEX)</b><br><br><b>3.3.2 Bewertung der beruflichen Möglichkeiten (FLEX)</b> | Persönliches Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Kunde identifiziert mögliche Barrieren und Schwierigkeiten, welche die Zielerreichung verhindern oder erschweren könnten. Erarbeiten von Strategien, um diese zu umgehen oder abzuschwächen</li> <li>▪ Die Beratungsperson legt gemeinsam mit dem Kunden Entscheidungsmethoden fest.</li> <li>▪ Der Kunde bewertet die erarbeiteten beruflichen Optionen, um ein bestimmtes berufliches Ziel für die weitere Karriereplanung zu erhalten.</li> </ul>   | <b>BSL Oberwallis:</b><br>Arbeitsblatt: Antreiber und Hindernisse.pdf<br>Arbeitsblatt: Wenn-Dann Pläne.pdf<br>Arbeitsblatt: Entscheidungsstile.pdf<br>Arbeitsblatt: Durch den Trichter.pdf<br>Arbeitsblatt: Vor- und Nachteile.pdf<br>Arbeitsblatt: Affektbilanz.pdf<br><br>Siehe weitere Interventionen und Arbeitsblätter: Modul 2 unter Psychologische Ressourcen<br><br><u>Internet:</u><br><a href="http://www.woopmylife.org">www.woopmylife.org</a> |

**MODUL 4: EXECUTION**  
**Umsetzen und überprüfen**

| MODULBESTANDTEILE   | MÖGLICHE INTERVENTIONEN   | BEISPIELE ARBEITSINSTRUMENTE<br><i>Drehscheibe: GUIDE-MODELL zur Orientierung</i>  |
|---|---|--|
| <b>4.1 Planung der weiterführenden Schritte, Verantwortlichkeiten regeln (FIX)</b>                          | Persönliches Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ persönliche Laufbahnwahl als Ziel formulieren und in einen konkreten Handlungsplan umsetzen</li> <li>▪ eine positive Haltung der Kundin gegenüber ihrem persönlichen Handlungsplan fördern sowie Vertrauen der Kundin in die eigenen Fähigkeiten stärken, indem z.B. Vorbilder aufgezeigt werden, die ein ähnliches Laufbahnziel erreicht haben</li> <li>▪ definieren, wann und wie Zielfortschritte überprüft werden (Hirschi, 2019)</li> </ul>  | <b>BSL Oberwallis:</b><br>Arbeitsblatt: Ziellandkarte.pdf<br>Arbeitsblatt: Handlungsplan.pdf<br><br>Siehe weitere Interventionen und Arbeitsblätter:<br>Modul 2 unter Psychologische Ressourcen<br><br><b>Internet:</b><br><a href="http://www.ismz.ch">www.ismz.ch</a> (ZRM Online-Tool, Motivation und Zielbindung mit Motto-Zielen) |
| <b>4.2 Karriere-Ressourcen durch Aktivitäten zur Laufbahngestaltung gezielt nutzen und entwickeln (FIX)</b> | Persönliches Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laufbahnressourcen und Aktivitäten werden in diesem Modul weiterhin zielgerichtet genutzt und entwickelt: Beispielsweise überlegt die Kundin, welche Ressourcen und Aktivitäten ihr bei der Umsetzung besonders dienen könnten und welche zur Zielerreichung noch aufzubauen sind.</li> </ul>   | <b>BSL Oberwallis:</b><br>Siehe Interventionen und Arbeitsblätter:<br>Modul 2  |
| <b>4.3 Realisierungsunterstützung (FLEX)</b>  | Persönliches Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je nach Beratungsziel gehört in dieses Modul die Unterstützung durch die Beratungsperson bei der (Teil)Realisierung der Handlungspläne (z.B. Begleitung im Bewerbungsprozess).</li> </ul>   | <b>BSL Oberwallis:</b><br>Arbeitsblatt: Zum Interview eingeladen.pdf<br>Arbeitsblatt: Verdeckter Stellenmarkt nutzen.pdf<br><br><b>Internet:</b><br><a href="http://www.berufsberatung.ch/dyn/show/8882">www.berufsberatung.ch/dyn/show/8882</a>   |
| <b>4.4 Erreichung der Beratungsziele überprüfen und Beratung reflektieren (FIX)</b>                         | Persönliches Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückkehr zum ersten Beratungsmodul und Überprüfung, ob die ursprüngliche Divergenz befriedigend geschlossen werden konnte resp. die Beratungsziele erreicht wurden</li> <li>▪ Rückblick auf den Beratungsprozess: die Kundin reflektiert, was sich seit Beratungsbeginn verändert hat und welche Erkenntnisse sie insgesamt aus der Beratung zieht</li> <li>▪ Messung von Beratungseffekten zur Qualitätssicherung resp. -steigerung: Überprüfung der Erreichung des Beratungsziels und der Entwicklung von Karriere-Ressourcen und Aktivitäten zur Laufbahngestaltung</li> </ul> | <b>BSL Oberwallis:</b><br><i>Übergeordnetes Arbeitsblatt (alle Module):</i><br><i>Beratungsziel_Ressourcen.pdf</i>   |

## Quellenverzeichnis

- Beratungskonzept BSL Oberwallis, 2018, <https://www.vs.ch/de/web/bsl/beratungskonzept> (abgerufen am 23.10.2020)
- Ebner, K. (2020). Karriereoptimismus im Karrierecoaching fördern und messen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 27, pp. 65–78.
- Hirschi, A. (2011). Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 3 (18), pp. 301-315.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. In: British Journal of Guidance & Counselling, 40 (4), pp. 369-383.
- Hirschi, A. (2015). Konzepte zur Förderung von Laufbahnentwicklung im 21. Jahrhundert. In: R. Zihlmann (Hrsg.). Berufswahl in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Bern: SDBB.
- Hirschi, A. (2019/in press). Whole-life career management: A counseling intervention framework. In: The Career Development Quarterly.
- Hirschi, A. (2019). Ein Modell zur ganzheitlichen Laufbahnberatung. In: Panorama, Ausgabe 05/2019.
- Hirschi, A. & Valero, D. (2014). Hoffnung als Karriere-Ressource. In: Panorama, Ausgabe 05/2014.
- Hirschi, A. & Hänggli, M. (2017). Karriere-Ressourcen erfassen, Laufbahnberatung verbessern. In: Panorama, Ausgabe 05/2017.
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire. Journal of Career Assessment, 26 (2), pp. 338-358.
- Hirschi, A., Hänggli, M., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C., & Spurk, D. (2019). Karriere-Ressourcen messen: Validierung der deutschsprachigen Version des Karriere-Ressourcen Fragebogens [Assessing Career Resources: Validation of the German-Language Career Resources Questionnaire.]. Diagnostica, 65(3), 133-141.
- Hirschi, A. [www.cresogo.com](http://www.cresogo.com): Fragebogen zu den persönlichen Karriere-Ressourcen sowie Downloads.
- Hüttges, A. & Fay, D. (2019). Proaktives Verhalten: Schlüsselkompetenz für die Karriereentwicklung. In: S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- Oettingen, G. (2015). Die Psychologie des Gelingens. Verlag: Pattloch
- Schreiber, M., Schindler, N. & Spiegelberg, S. (2015). Handbuch: Fragebogen zur Erfassung der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen. ZHAW, IAP.
- Schropp, H. (2018). Förderung von Wohlbefinden und Resilienz im beruflichen Übergang – Die Entwicklung einer didaktischen Intervention. Dissertation, FriedrichAlexander-Universität Erlangen-Nürnberg. <https://opus4.kobv.de/opus4-fau/frontdoor/index/index/year/2018/docId/9662> (abgerufen am 12.03.2020)
- Seligman, M. (2005). Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben. Bergisch Gladbach: Ehrenwirth.
- Snyder, C.R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. Psychological Inquiry, 13 (4), pp. 249-275.
- Steinebach, C. (2012). Resilienz. In: C. Steinebach, D. Jungo & R. Zihlmann (Hrsg.). Positive Psychologie in der Praxis. Anwendung in Psychotherapie, Beratung und Coaching. Weinheim, Basel: Beltz
- Storch, M. & Krause, F., <https://zrm.ch/zrm-online-tool-deutsch> (abgerufen am 04.02.2020)
- Wilhelm, F. & Hirschi, A. (2019). Career Self-Management as a Key Factor for Career Wellbeing. In I. L. Potgieter, N. Ferreira, & M. Coetzee (Eds.), Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing: Becoming Fit for the Future (pp. 117–137). Springer International Publishing.
- Wingender, L.M. & Wolff, H.-G. (2019). Die Rolle von Networking-Verhalten in der beruflichen Entwicklung. In: S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Springer-Verlag GmbH Deutschland

## 13 Anhang 3 - Glossar

### **Beratung**

„Beratung ist ein zeitlich befristeter, zielorientierter Prozess, in welchem durch eine helfende Beziehung zwischen Klient und Berater mittels Gespräch in einem spezifischen Problembereich (als Hilfe zur Selbsthilfe) die Problemlösungsfähigkeit des Klienten erhöht wird“ (Zihlmann, 1998. zit. von Schreiber, 2008. In: Läge & Hirschi, S. 185).

### **Berufliche Laufbahn**

Darunter wird die Sequenz von Berufen, Berufsrollen, Arbeitsstellen und Positionen verstanden, die eine Person im Laufe ihres vorberuflichen, beruflichen und nachberuflichen Lebens innehat. Die Berufslaufbahn steht in engem Zusammenhang mit anderen Rollen, die eine Person im Verlaufe ihres Lebens einnimmt. Die berufliche Laufbahn kann als Ergebnis der Interaktion von individuellen Faktoren und Kontextbedingungen betrachtet werden und wird von der Person aktiv beeinflusst.

### **Empowerment**

Mit Empowerment (von engl. Empowerment = Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung) bezeichnet man Strategien und Massnahmen, die den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen oder Gemeinschaften erhöhen sollen und es ihnen ermöglichen, ihre Interessen (wieder) eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten. Empowerment bezeichnet dabei sowohl den Prozess der Selbstbemächtigung als auch die professionelle Unterstützung der Menschen, ihr Gefühl der Macht- und Einflusslosigkeit (powerlessness) zu überwinden und ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen wahrzunehmen und zu nutzen (<https://de.wikipedia.org/wiki/Empowerment>)

### **Humanismus**

Die humanistischen Theorien in der Psychologie wurden massgeblich von Abraham Maslow und Carl Rogers geprägt. Die Persönlichkeit entwickelt sich mit dem Ziel, sich selbst zu verwirklichen. Die eigenen Fähigkeiten und Talente sollen entwickelt werden, um das innere Potential zu realisieren. Das angeborene Streben nach Selbsterfüllung

und nach Realisierung des eigenen einzigartigen Potentials ist eine konstruktive leitende Kraft, die jede Person im Allgemeinen zu positiven Verhaltensweisen und zur Weiterentwicklung des Selbst bewegt (<https://de.wikipedia.org/wiki/Humanismus>).

### **Karriere**

Ältere Karrierekonzepte verbinden mit dem Begriff Karriere linearer Aufstieg, Beförderungen, hohes Prestige der Arbeitsstelle und hohes Gehalt. Das Beratungskonzept der BSL bezieht sich auf das neuere, modernere Verständnis des Begriffs Karriere. Somit ist unter Karriere eine Sequenz aller über die Lebensspanne hinweg gemachten Arbeitserfahrungen zu verstehen. Jede Person verfügt über eine Karriere, unabhängig von Erfolgskriterien. Auch unbezahlte Arbeit wird darunter verstanden.

### **Ressource**

Es besteht eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen zum Begriff Ressource.

Die meisten Definitionen stimmen darin überein, dass sie die Relation zu einem Ziel beinhalten: „Ressourcen werden in der Regel eingesetzt, um etwas zu ermöglichen oder zu erreichen“ (Schiepek und Cremers 2003, S. 152).

Grawe & Grawe-Gerber (1999, S. 66) verdeutlichen in ihrer Definition die Vielfalt an möglichen Ressourcen. Dabei wird auch ersichtlich, dass Ressourcen innerhalb und ausserhalb einer Person angesiedelt sein können:

„Als Ressource können jeder Aspekt des seelischen Geschehens und darüber hinaus der gesamten Lebenssituation eines Patienten aufgefasst werden, also z. B. motivationale Bereitschaften, Ziele, Wünsche, Interessen, Überzeugungen, Werthaltungen, Geschmack, Einstellungen, Wissen, Bildung, Fähigkeiten, Gewohnheiten, Interaktionsstile, physische Merkmale wie Aussehen, Kraft, Ausdauer, finanzielle Möglichkeiten sowie seine zwischenmenschlichen Beziehungen.“