

Magazin

erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

www.erwachsenenbildung.at/magazin

Ausgabe 9, 2010

Guidance und
Kompetenzbilanzierung
Konzepte, Beispiele und Einschätzungen

Lösungsfokussiert-kompetenz-
orientierte Bildungs- und
Laufbahnberatung

Peter Steinkellner und Elfriede Czerny



Lösungsfokussiert-kompetenzorientierte Bildungs- und Laufbahnberatung

Peter Steinkellner und Elfriede Czerny

Peter Steinkellner und Elfriede Czerny (2010): Lösungsfokussiert-kompetenzorientierte Bildungs- und Laufbahnberatung.

In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 9, 2010. Wien.

Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/10-9/meb10-9.pdf>.

Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Schlagworte: Laufbahnberatung, Kompetenzen, Beschäftigungsfähigkeit, Empowerment, Lösungsfokussierung, Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung, Bildung, Erwachsenenbildung

Abstract

Die Herausforderungen für die Bildungs- und Berufsberatung nehmen in unserer immer dynamischeren Arbeitswelt stetig zu. Die statische Betrachtung von Qualifikationen wird vermehrt von einer dynamischen Betrachtungsweise von Kompetenzen abgelöst. Auch hat der Begriff „Kompetenz“ in den letzten Jahren gegenüber Begriffen wie „Qualifikation“, „Fertigkeit“, „Fähigkeit“ oder „Wissen“ deutlich an Bedeutung gewonnen. Eine „lösungsfokussiert-kompetenzorientierte Laufbahnberatung“ kann helfen, die Kompetenzen der KlientInnen als Basis einer entwicklungsfördernden Berufsberatung zu nutzen und die Beratungsqualität zu erhöhen. Im vorliegenden Beitrag werden zuerst der derzeitige Stand der Bildungs- und Berufsberatung sowie der Kompetenzforschung kursorisch zusammengefasst. Darauf aufbauend wird die lösungsfokussiert-kompetenzorientierte Laufbahnberatung dargestellt sowie ihre Besonderheit anhand eines konkreten Fallbeispiels demonstriert. Der Beitrag skizziert, wie die lösungsfokussierte Messung und Weiterentwicklung von individuellen Kompetenzen in der Laufbahnberatung die KlientInnen dabei unterstützen kann, ihren Erfolg und ihre Attraktivität für den Arbeitsmarkt zu steigern.



Lösungsfokussiert-kompetenzorientierte Bildungs- und Laufbahnberatung

Peter Steinkellner und Elfriede Czerny

„Mein Selbstbewusstsein ist gestiegen, da ich herausgefunden habe, was ich gut kann und worauf ich mich konzentrieren sollte.“

Aussage einer Teilnehmerin

Einleitung

Die zunehmende Komplexität und Dynamik des gesellschaftlichen Wandels führen zu immer größeren Zweifeln an der traditionellen Vorstellung von klaren und eindeutigen Qualifikationsanforderungen. An die Kompetenzen jedes/r Einzelnen werden neue Anforderungen gestellt, denn für die komplexer werdenden Arbeitsaufgaben sind statische Qualifikationen wenig brauchbar; eine dynamischere Sicht auf Kompetenzen wird notwendig (vgl. Steinkellner 2007, S. 9ff.).

Die Auseinandersetzung mit Kompetenzen wird daher immer wichtiger: Nicht mehr das Verwalten von Qualifikationen steht im Mittelpunkt der Bildungs- und Berufsberatung, sondern das Erkennen und der Aufbau von Kompetenzen, um die Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) der Beratenen zu erhöhen. Ziel ist es, sie darin zu unterstützen, die neuen, nicht-routinemäßigen und sich ständig verändernden Anforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Der ressourcenorientierte Ansatz (siehe Barney 1991) gibt dem Personalmanagement einen theoretischen Rahmen, um die individuellen Kompetenzen mit den Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens zu verknüpfen (siehe Czerny 2009). Dieser Rahmen kann für die Bildungs- und Berufsberatung genutzt werden, um die Kompetenzen der Beratenen mit deren Beschäftigungsfähigkeit zu verbinden. Der

lösungsfokussierte Ansatz (siehe de Shazer 1988) kann helfen, die Kompetenzermittlung entwicklungsfördernd zu gestalten, anstatt, wie manche traditionelle Vorgehensweisen, Entwicklung zu behindern (siehe Lueger/Steinkellner 2009).

Im Folgenden werden die Möglichkeiten einer lösungsfokussiert-kompetenzorientierten Bildungs- und Laufbahnberatung dargestellt. Dazu wird zuerst der derzeitige Stand der Bildungs- und Berufsberatung sowie der Kompetenzforschung kursorisch zusammengefasst. Im Hauptteil des Beitrages wird ein lösungsfokussiertes Modell der Kompetenzermittlung zur Bildungs- und Laufbahnberatung beschrieben sowie ein konkretes Beispiel der Anwendung dieses Modells in der Laufbahnberatung gezeigt.

Berufs- und Laufbahnberatung im Erwachsenenalter

Traditionellerweise konzentrierte sich die Berufsberatung auf den Einstieg ins Berufsleben. Wurde ein „passender“ Beruf gewählt, waren Berufsleben und Laufbahn klar vorgezeichnet. Eine Laufbahnberatung war dann meist nicht notwendig. Der Schwerpunkt traditioneller Ansätze der Berufsberatung lag darin, die Interessen der Beratenen zu ermitteln und darauf aufbauend mögliche künftige Berufsfelder aufzuzeigen. In der heutigen Zeit reicht diese Vorgehensweise nicht mehr aus. Flexibilität ist

mittlerweile eine der wichtigsten Anforderungen im Berufsleben geworden.

Laufbahnen entwickeln sich heute zudem immer seltener linear, sie sind häufig durch kritische Brüche gekennzeichnet. Wichtigste Eigenschaft vieler Laufbahnverläufe wurde deren Instabilität (vgl. Tractenberg/Streumer/Zolingen 2002, S. 90f.). Diese Instabilität entsteht nicht nur durch die sich verändernden äußeren Einflüsse, sondern auch durch die sich verändernden persönlichen Werte und Haltungen der Personen. Die Anpassung an geänderte Umweltbedingungen kommt daher nicht nur durch äußeren Druck zustande, sondern aufgrund neuer individueller Werte und Lebensziele. Douglas Hall bezeichnet dies als „proteutische Laufbahn“ (siehe Hall 2004).¹

Angesichts dieser Herausforderungen wirken die traditionellen Ansätze der Berufs- und Laufbahnberatung mit ihrem Fokus auf die Person-Umwelt-Passung zu statisch und zu langsam. Der Zusammenhang zwischen den Interessen der Personen und den Eigenschaften der Berufsbilder kann nur dann eine sinnvolle Grundlage für eine Berufsentscheidung sein, wenn sowohl die Interessen als auch die Berufseigenschaften stabil bleiben (vgl. Lang-von Wins/Triebl 2006, S. 13ff.). Mark Savickas (1993) betrachtet daher die bisherigen theoretischen Konzepte der Laufbahnberatung als überholt. Sie seien nur bedingt in der Lage, die zunehmende Dynamik der Arbeitswelt zu berücksichtigen. Er geht davon aus, dass sich eine angemessene Laufbahnberatung vor allem auf die biografische Konstruktion des eigenen Werdegangs konzentrieren müsse und damit die Basis für die selbstorganisierte berufliche Weiterentwicklung bildet (siehe Savickas 1993).

Angesichts dieser Herausforderungen scheinen aber auch die traditionellen Methoden der Laufbahnberatung nicht mehr auszureichen. Laufbahnberatung und ihre Methoden sollten sich verstärkt auf jene Fähigkeiten konzentrieren, die dem lebensbegleitenden Lernen, der Laufbahnplanung, der Beschäftigungsfähigkeit und der Selbstorganisationsfähigkeit dienen. Ein solcher Laufbahnbegriff beschränkt sich nicht mehr darauf, einen Arbeitsplatz oder ein Berufsfeld zu finden (Lang-von Wins/Triebl 2006,

S. 41f.), sondern inkludiert auch die Kompetenzermittlung und -weiterentwicklung der Beratenden. Leonel Tractenberg, Jan Streumer und Simone van Zolingen führen hierzu aus: „*career interventions must include activities to promote the development of [...] purposefulness, self-management and life-career planning skills, job search skills, and skills to cope with career transitions [...]. Such interventions will require the application of methods and techniques different from the ones used for assessing interests and personality traits*“ (Tractenberg/Streumer/Zolingen 2002, S. 95).

Die AutorInnen des vorliegenden Beitrages folgen dem Vorschlag, dass für eine Laufbahnberatung in unserer heutigen dynamischen Zeit neue Methoden und Techniken notwendig sind. Ein Ansatz hierfür, der auf der aktuellen Kompetenzforschung basiert, wäre z.B. die „Kompetenzorientierte Laufbahnberatung“ (siehe Lang-von Wins/Triebl 2005 und 2006). Der vorgestellte Ansatz einer lösungsfokussiert-kompetenzorientierten Laufbahnberatung basiert auf dem selben Kompetenzkonzept wie die „kompetenzorientierte Laufbahnberatung“ von Thomas Lang-von Wins und Claas Triebl (siehe ebd.). Die klare lösungsfokussierte Ausrichtung hilft, die Kompetenzermittlung entwicklungsfördernd zu gestalten. Da in einer kompetenzorientierten Laufbahnberatung nicht mehr die Qualifikationen im Mittelpunkt stehen, sondern sowohl formell als auch informell erworbene Kompetenzen, ist dieser Ansatz besonders für die Laufbahnberatung von Erwachsenen gut geeignet. Darüber hinaus unterstützt der Einbezug informell erworbener Kompetenzen auch die Bildungs- und Laufbahnberatung von bildungsfernen Schichten: Durch die ressourcenorientierte Vorgehensweise können außerhalb des Berufslebens und der formellen Weiterbildungseinrichtungen erworbene Kompetenzen ermittelt, genutzt und weiterentwickelt werden.

Kompetenzen

David McClelland (1973) machte im Laufe der 1970er Jahre den Kompetenzbegriff in der Psychologie populär und entwickelte das erste bedeutsame

¹ Dementsprechend steht in der aktuellen angloamerikanischen Laufbahnforschung die proaktive Auseinandersetzung mit den zukünftigen Bedingungen des eigenen Berufslebens im Mittelpunkt (siehe z.B. Betz 2003; Esbroeck/Herr/Savickas 2005).

Kompetenzmessverfahren. In seinem für die Kompetenzforschung wegweisenden Beitrag wies er als erster darauf hin, dass das Testen verhaltensrelevanter Kompetenzen häufig nützlicher sei als die Verwendung psychologischer Tests (siehe McClelland 1973).

John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel (2007) zufolge sind Kompetenzen mehr als Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen. Sie sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation, die notwendig sind, um neue, nicht-routinemäßige Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Kompetenzen schließen damit die individuell bisher nicht genutzten, quasi versteckten Potenziale mit ein und charakterisieren die Fähigkeiten von Menschen, sich in offenen, komplexen und dynamischen Situationen selbstständig zurechtzufinden. Wie Erpenbeck und von Rosenstiel betonen, sollen Personen in der Lage sein, alle auftretenden Probleme in ihrem Verantwortungsbereich selbstständig zu lösen und erforderliche Maßnahmen eigenverantwortlich zu planen, zu organisieren und umzusetzen (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2007a, S. XIff.)

Kompetenzen lassen sich folglich nicht rein theoretisch erlernen und kaum mittels Tests „abprüfen“. Dies ist eine neue Herausforderung für die Bildungs- und Berufsberatung. Häufig werden hier nämlich auch Berufsinteressenstests oder Persönlichkeits-tests eingesetzt, um bildungs- und berufsrelevante Maßnahmen abzuleiten. Berufsinteressenstests (z.B. AIST-R, siehe Bergmann/Eder 2005; BIT-II, siehe Irle/Allehoff 1988) haben sicherlich in Kontexten einen Sinn, in denen sich die Beratenen über ihre Berufsinteressen unschlüssig sind.

Es ist jedoch sehr fraglich, inwieweit Interessens- und Persönlichkeitsmerkmale mit beruflichen Anforderungen sinnvoll verknüpft werden können, um Kompetenzen und Kompetenzpotenziale zu messen. Für den Berufserfolg ist es nicht wesentlich, ob VerkäuferInnen grundsätzlich introvertiert oder extravertiert sind. Wesentlich ist ihr Verhalten den KundInnen gegenüber, sprich, dass sie sich den KundInnen gegenüber extravertiert verhalten. Das konkrete Verhalten steht damit im Vordergrund. Es ist daher in der Laufbahnberatung nicht notwendig zu wissen, ob dem Verhalten eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur zugrunde liegt, solange das

gewünschte Verhalten im Beruf gezeigt werden wird. Und auch umgekehrt ist es sehr fraglich, ob aus einer bestimmten diagnostizierten Persönlichkeitsstruktur unmittelbar auf bestimmte Verhaltensweisen geschlossen werden kann, was allerdings bei der Verwendung von Persönlichkeitstests zur Kompetenzmessung und zur Berufsberatung stillschweigend vorausgesetzt wird. Erpenbeck und von Rosenstiel schlussfolgern „*Persönlichkeit und Kompetenz sind radikal voneinander zu unterscheiden*“ (Erpenbeck/von Rosenstiel 2005, S. 40; vgl. auch Kauffeld/Grote 2001, S. 195).

Genauso wenig können Kompetenzen durch Intelligenz- oder Leistungstests gemessen werden, denn nicht die Intelligenz oder das Wissen einer Person sind für deren Beschäftigungsfähigkeit von primärem Interesse, sondern wie kompetent sich diese Person im beruflichen Kontext verhält. Kompetenzen sind also vor allem von Persönlichkeitseigenschaften, Intelligenz und Wissen abzugrenzen.

Dies ist neben den Erkenntnissen von McClelland ein weiteres Indiz dafür, dass Persönlichkeits-, Interessens-, Intelligenz- und Wissenstests nicht in der Lage sind, Kompetenzen zu messen, weshalb sie nur eine unzureichende Basis für die Bildungs- und Laufbahnberatung bilden können.

Kompetenzmessung und -entwicklung

Folgt man dem oben dargestellten Kompetenzbegriff, der die Selbstorganisationsfähigkeit und das tatsächliche Verhalten einer Person in den Mittelpunkt stellt, wird klar, dass die Ermittlung von Kompetenzen eine sehr anspruchsvolle Aufgabe ist. Dies zeigt sich auch darin, dass trotz einer großen Zahl an psychologischen Instrumenten zur Kompetenzmessung eine bemerkenswerte Diskrepanz zwischen der Anzahl der Publikationen und deren wissenschaftlicher Qualität besteht (vgl. Kanning 2003, S. 123). Viele klassische Testverfahren, die auf der Messung von Persönlichkeit, Intelligenz etc. basieren, werden zudem den Anforderungen einer entwicklungsfördernden Kompetenzermittlung nicht gerecht, auch wenn in der Praxis häufig Persönlichkeitstests oder Intelligenztests zur Kompetenzmessung verwendet werden (siehe Steinkellner/Czerny 2009).

Das Handbuch „Kompetenzmessung“ von John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel (2007) listet unterschiedliche Kompetenzmessverfahren auf, die verschiedene Vor- und Nachteile haben und damit für bestimmte Aufgaben besser oder schlechter geeignet sind (siehe Erpenbeck/von Rosenstiel 2007b). Als wichtigsten Gütefaktor für Kompetenzmessverfahren werten sie neben der Akzeptanz die soziale Validität des Verfahrens. Demgegenüber wird das klassische Gütekriterium psychometrischer Tests – die Validität – als nicht gut geeignet angesehen, da es laut Erpenbeck die Kontextabhängigkeit und die Dynamik von Kompetenzen nicht berücksichtigen kann, weshalb Aussagen zu psychometrischen Gütekriterien stets eine eingeschränkte Gültigkeit haben (vgl. Erpenbeck 2004, S. 126f.).

Vielfach werden zur Kompetenzmessung vor allem quantitative Verfahren eingesetzt. Sie sind sehr effizient, allerdings wird mit diesen Verfahren häufig eine Sicherheit und Beherrschbarkeit suggeriert, die nicht gegeben ist. Qualitative Verfahren wiederum haben den Nachteil, dass sie sehr aufwändig sind und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse oft nur schwer möglich ist (siehe Lang-von Wins 2007). Deshalb empfiehlt es sich, unterschiedliche Verfahren zu kombinieren, indem z.B. zuerst mögliche Kompetenzen auf Basis eines quantitativen Kompetenztests ermittelt und dann in einem qualitativen Gespräch überprüft und ergänzt werden. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass diese Kombination deutlich weniger Aufwand benötigt als die Durchführung einer konventionellen Kompetenzbiografie, aber auch deutlich aussagekräftiger ist als ein rein quantitatives Verfahren.

Aktuell gibt es viele Forschungsprojekte im Bereich der Kompetenzmessung, die dazu führen, dass sowohl die derzeitigen Verfahren weiter verbessert als auch weitere neue Messverfahren auf den Markt kommen werden. Lang-von Wins sieht als wesentlichen Zukunftstrend der Kompetenzforschung eine deutliche Verschränkung zwischen Diagnose und Kompetenzentwicklung (vgl. Lang-von Wins 2007, S. 787).

Die lösungsfokussierte Kompetenzmessung und -entwicklung (siehe Steinkellner/Czerny 2009) in der Laufbahnberatung berücksichtigt diese Anregung.

Lösungsfokussiert-kompetenzorientierte Laufbahnberatung

Die lösungsfokussiert-kompetenzorientierte Laufbahnberatung ist in der Lage, durch Berücksichtigung verschiedener Kontexte nicht nur Kompetenzen, sondern vor allem auch Kompetenzpotenziale zu ermitteln. Gerade die für die Laufbahnberatung besonders wichtigen latenten Kompetenzen lassen sich nämlich meist nur aus der Biographie der Person erschließen. Diese Erschließung wird durch die besondere Betonung der situativen Kontexte möglich, wobei hier jede Kompetenz für verschiedene Kontexte (derzeitiger Job, Freizeit, idealer Job etc.) gemessen wird. Daraus ergeben sich positive Unterschiede zwischen verschiedenen Kontexten, die einen guten Ausgangspunkt für die weitere Kompetenzentwicklung und Laufbahnplanung darstellen. So können z.B. Kompetenzen, die im Kontext Freizeit gezeigt werden (z.B. Organisationskompetenz im Verein) für die Laufbahnberatung sichtbar gemacht und genutzt werden. Darüber hinaus können in einem Kompetenzcoaching – aufbauend auf diesen ermittelten Kompetenzen und den positiven Unterschieden zwischen verschiedenen Kontexten – diese Kompetenzen überprüft und in den folgenden Coachingsitzungen konkret weiterentwickelt werden. Als Basis dienen die ermittelten Kompetenzen, die positiven Unterschiede innerhalb der jeweiligen Kompetenz und die positiven Unterschiede zwischen verschiedenen Kontexten.

Das von den AutorInnen entwickelte Messinstrument (siehe Steinkellner/Czerny 2009) basiert auf den vier Basiskompetenzen (siehe Abb. 1) von Erpenbeck und von Rosenstiel (siehe Erpenbeck/von Rosenstiel 2007b) und dem lösungsfokussierten Rating von Lueger (siehe Lueger 2006). Die ersten Erfahrungen, die mit dem Messverfahren in Laufbahnberatungen gemacht wurden, sind sehr vielversprechend. Die ressourcenorientierte und lösungsfokussierte Vorgehensweise scheint sich besonders gut für Laufbahn-, Karriere- und Kompetenzcoaching zu eignen.

Konkrete Vorgehensweise

Nach Klärung des Beratungsziels füllen die Ratsuchenden einen Selbsteinschätzungs-Fragebogen aus.

Dessen ressourcenorientierte Auswertung mit Fokus auf positive Unterschiede dient als Basis für das darauf folgende Beratungsgespräch, das aus sechs Phasen besteht:

1. Überprüfung und Konkretisierung des Beratungsziels
2. Erläuterung und Erklärung der vier Basiskompetenzen
3. Lösungsfokussierte, entwicklungsfördernde Kompetenzermittlung
4. Rückmeldung des Kompetenzprofils und eventuell Vorschläge zur weiteren Kompetenzentwicklung
5. Ableitung von realistischen Bildungs- und Laufbahnzielen
6. Festlegung konkreter Schritte zur Erreichung dieser Ziele

Ein wesentlicher Teil der lösungsfokussiert-kompetenzorientierten Laufbahnberatung ist die dritte Phase, die lösungsfokussierte, entwicklungsfördernde Kompetenzermittlung. Diese Phase wird für alle vier Basiskompetenzen getrennt durchgeführt und läuft in der Regel folgendermaßen ab:

Der/die Coach stellt so lange lösungsfokussierte Fragen zur ersten Basiskompetenz im „berufsrelevantesten Kontext“ (z.B. „derzeitiger Job“) bis genügend konkrete Informationen vorhanden sind. Der Fokus liegt hierbei auf den positiven Unterschieden der Kompetenz innerhalb dieses Kontextes. Ziel ist die Nutzung der positiven Unterschiede zur Erhöhung dieser Kompetenz.

Dann widmet sich das Gespräch dem zweiten Kontext „Freizeit“. Auch hier werden wieder lösungsfokussierte Fragen zur ersten Basiskompetenz gestellt. Die zentrale Frage hierbei ist: Wie könnten positive Unterschiede vom Kontext „Freizeit“ in den berufsrelevantesten Kontext übertragen werden, um in diesem Kontext die Kompetenz weiter zu erhöhen?

Im dritten Schritt erfolgt der Wechsel in den Kontext „Idealjob“. Hier werden ebenfalls wieder lösungsfokussierte Fragen gestellt. Im Mittelpunkt steht die Frage: Was wäre im Job, wenn alles ideal läuft anders als im berufsrelevantesten Kontext?

Diese Informationen bilden gemeinsam mit den ermittelten Kompetenzen die Basis zur Ableitung realistischer Bildungs- und Laufbahnziele.

Fallbeispiel²

- Name: Michaela Klausner
 - Alter: 34 Jahre
 - Ausbildung: Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing
 - Berufserfahrung:
 - Marketing-Assistentin in einem Großhandelsunternehmen (ca. 4 Jahre)
 - 3 Jahre keine Berufstätigkeit nach Geburt ihrer Tochter
 - Research-Assistentin in einer Personalberatung (ca. 1 Jahr zum Zeitpunkt der Beratung)
 - Ziel der Beratung: berufliche Neuorientierung:
 - Welche Weiterbildung ist für Frau Klausner sinnvoll?
 - Wo liegen ihre beruflichen Stärken?
 - In welchem Beruf und in welchem Umfeld können diese optimal eingesetzt werden?
-

Die Kompetenzmessung ergab umfangreiche positive Unterschiede innerhalb der Kompetenzen und zwischen den Kontexten. Die Ergebnisse aus den Kontexten „derzeitiger Job“ und „Freizeit“ werden als Beispiele in Abb. 1 und 2 angeführt. Die beiden Graustufungen dienen der Visualisierung positiver Unterschiede und stehen für Unterschiede in der Kompetenzausprägung innerhalb der jeweiligen Kompetenz, wobei das dunklere Grau für die Ausprägung der Kompetenz, das hellere Grau für die positiven Unterschiede („wie es ist, wenn es besser läuft“) steht.

Die Beraterin versucht durch lösungsfokussierte Fragen die Unterschiede herauszuarbeiten und positiv zu nutzen:

- Wann in der letzten Zeit hat es etwas besser gepasst?
- Wo gibt es ein/e/n Bereich/Projekt/Erfahrung..., wo das eine Spur (!) besser funktioniert hat?
- Wie/woran haben Sie das bemerkt?

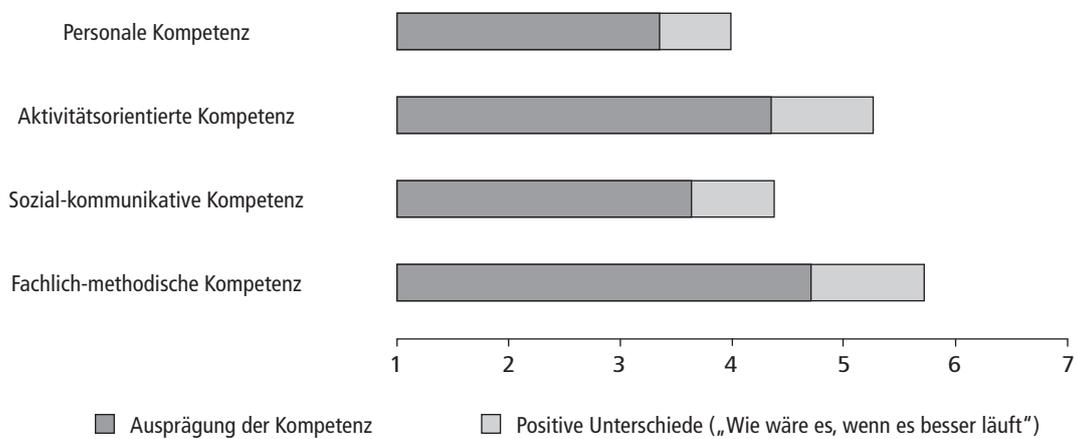
2 Alle im Fallbeispiel angegebenen Namen und Daten wurden geändert und/oder anonymisiert.

- Was hat Ihnen gesagt, dass es damals zumindest ein bisschen besser war?
- Was war damals hilfreich?
- Woran würden Sie morgen konkret bemerken, dass es eine Spur besser passt?
- Was ist dann anders?
- Woran werden Ihre KollegInnen/Vorgesetzten,... bemerken, dass es anders geworden ist?
- Was wäre das Erste, woran Sie erkennen könnten, dass es doch anders wird?

- Angenommen es passt ein bisschen besser, was ist dann anders? Was machen Sie dann anders?

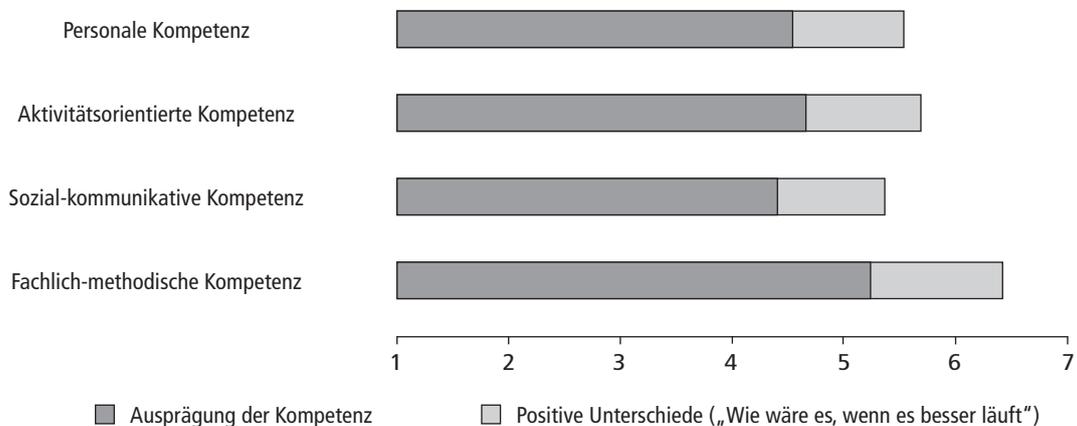
Eine zentrale Frage für Frau Klausner lag darin herauszufinden, in welchem Beruf und in welchem Umfeld sie ihre Stärken optimal einsetzen könnte. In diesem Zusammenhang kam dem Kontext „Idealjob“ eine besondere Bedeutung zu. Einerseits konnten hier die Rahmenbedingungen für den Idealjob sehr gut herausgearbeitet werden (Arbeitsinhalte, soziales

Abb. 1: Auswertung „derzeitiger Job“ (Die Graustufungen der Balken dienen der Visualisierung positiver Unterschiede innerhalb der jeweiligen Kompetenz)



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2: Auswertung „Freizeit“ (Die Graustufungen der Balken dienen der Visualisierung positiver Unterschiede innerhalb der jeweiligen Kompetenz)



Quelle: eigene Darstellung

Umfeld, finanzielle, örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen etc.). Andererseits konnte sie ihren Vorstellungen freien Raum lassen und damit viele neue Ideen entwickeln. Als Ergebnis des Gesprächs konnte festgehalten werden, dass es im derzeitigen Unternehmen von Frau Klausner eine Stelle gibt, in der sie ihr Potenzial besser ausschöpfen könnte, und es wurde vereinbart, dass sie diesbezüglich ein Gespräch mit ihrer Vorgesetzten suchen wird. Gleichzeitig wird sie nach einer ähnlichen Position in einem anderen Unternehmen zu suchen beginnen, um Alternativen zu haben und vor allem auch um ihren Marktwert zu testen. Eine Weiterbildung ist zum Ende des Coachings nicht mehr Thema, da sich gezeigt hat, dass es bei Frau Klausner vor allem darum geht, eine Tätigkeit zu finden, in der sie ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen optimal einsetzen kann.

Bereits unmittelbar nach dem Gespräch gab es folgende Rückmeldung von Frau Klausner: *„Mir geht es jetzt richtig gut. Ich habe das Gefühl, dass ich wirklich sehr viel kann und mir viele Möglichkeiten offen stehen.“*

Einen Monat nach der Laufbahnberatung fand ein Evaluierungsgespräch statt. Es zeigte sich, dass Frau Klausner einen klareren Überblick über ihre Kompetenzen gewinnen konnte und bereits konkrete Schritte hinsichtlich des herausgearbeiteten Laufbahnziels ergriffen hat. Folgende Aussagen von Frau Klausner zeigen den Nutzen der lösungsfokussiert-kompetenzorientierten Laufbahnberatung für die Klientin:

Für mich ist sehr deutlich geworden, welche Kompetenzen ich habe und wie ich diese beruflich nutzen kann.

Mein Selbstbewusstsein ist gestiegen, da ich herausgefunden habe, was ich gut kann und worauf ich mich konzentrieren sollte.

Ich hatte in der Zwischenzeit einige Vorstellungsgespräche, in denen ich sehr viel selbstsicherer wirkte, da ich meine Kompetenzen besser vermitteln konnte.

An diesem Beispiel zeigen sich die Vorteile einer lösungsfokussiert-kompetenzorientierten Laufbahnberatung sehr gut: Die Ratsuchenden erkennen durch die Beratung ihre Stärken und Entwicklungspotenziale deutlicher, sie haben größeres Selbstbewusstsein und ein besseres Selbstwertgefühl. Sie können ihre Motivation und ihren Erfolg steigern, weil sie sich ihrer Fähigkeiten und Präferenzen bewusst werden. Damit können sie ihre Karrierechancen und ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt verbessern und sich neue Tätigkeitsfelder erschließen.

Conclusio

Wie in diesem Beitrag ausgeführt, erfordert die zunehmende Dynamik der Karrierewege neue Sichtweisen in der Bildungs- und Laufbahnberatung. Ein wesentlicher Baustein hierfür ist es, mittels moderner Kompetenzmessverfahren die Kompetenzen der Beratenen professionell zu ermitteln und darauf aufbauend gezielt weiterzuentwickeln. Eine Kombination von quantitativen und qualitativen Kompetenzermittlungsverfahren hoher sozialer Validität und hoher Akzeptanz erweist sich für die Laufbahnberatung als besonders geeignet.

Ein vielversprechender Weg ist eine lösungsfokussiert-kompetenzorientierte Laufbahnberatung auf Basis des lösungsfokussierten Ratings und der Sichtweise von Kompetenz als Selbstorganisationsdisposition. Ein großer Vorteil dieser Methode gegenüber traditionellen Ansätzen ist die entwicklungsfördernde Konzentration auf die positiven Unterschiede innerhalb der Kompetenzen und zwischen verschiedenen Kontexten. Dadurch werden Personen dabei unterstützt, dass sie aus ihren noch nicht aufgedeckten Kompetenzpotenzialen („Talenten“) Kompetenzen machen. Auch wenn endgültige Reliabilitäts- und Validitätsprüfungen für die hier vorgeschlagene Vorgehensweise noch ausstehen, sind die ersten Ergebnisse von auf dieser Basis durchgeführten Laufbahncoachings sehr erfolgversprechend.

Literatur

Verwendete Literatur

- Erpenbeck, John (2004):** KODE im Tableau quantitativer, qualitativer und komparativer Kompetenzmessverfahren in Deutschland. In: Heyse, Volker/Erpenbeck, John/Max, Horst (Hrsg.): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Waxmann, S. 118-131.
- Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (2005):** Kompetenz: Modische Worthülse oder innovatives Konzept? In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 3, S. 39-42.
- Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (2007a):** Einführung. In: Dies. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel, S. IX-XL.
- Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) (2007b):** Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel.
- Kanning, Uwe P. (2003):** Diagnostik sozialer Kompetenzen. Hogrefe.
- Kauffeld, Simone/Grote, Sven (2001):** Persönlichkeit und Kompetenz. In: Frieling, Eckehard/Kauffeld, Simone/Grote, Sven/Bernhard, Heike (Hrsg.): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Waxmann, S. 187-196.
- Lang-von Wins, Thomas (2007):** Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personalauswahl- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. In: Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel, S. 758-791.
- Lang-von Wins, Thomas/Triebel, Claas (2006):** Kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Springer.
- Steinkellner, Peter (2007):** Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung. 2. Aufl. Carl-Auer-Systeme.
- Tractenberg, Leonel/Streumer, Jan/Zolingen, Simone van (2002):** Career counseling in the emerging post-industrial society. In: International journal for educational and vocational guidance, 2, S. 85-99.

Weiterführende Literatur

- Barney, Jay B. (1991):** Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17, S. 99-120.
- Bergmann, Christian/Eder, Ferdinand (2005):** Allgemeiner Interessen-Struktur-Test (AIST-R) mit Umwelt-Struktur-Test (UST-R). Revidierte Fassung. Beltz Test.
- Betz, Nancy. E. (2003):** A proactive approach to midcareer development. In: The Counseling Psychologist, 31, S. 205-211.
- Czerny, Elfriede (2009):** Nachhaltiges Kompetenzmanagement: Mit den Kompetenzen der Mitarbeiter zu dauerhaftem Unternehmenserfolg. Eine ressourcenorientierte Betrachtung. Dr. Müller.
- De Shazer, Steve (1988):** Clues: Investigating solutions in brief therapy. Norton.
- Esbroeck, Raoul van/Herr, Edwin L./Savickas, Mark L. (2005):** Introduction to the special issue: Global perspectives on vocational guidance. In: The Career Development Quarterly, 54, S. 8-11.
- Hall, Douglas T. (2004):** The protean career: A quarter-century journey. In: Journal of Vocational Behavior, 65, S. 1-13.
- Irle, Martin/Allehoff, Wolfgang (1988):** Berufs-Interessen-Test II. 2. Aufl. Hogrefe.
- Lang-von Wins, Thomas/Triebel, Claas (2005):** Die Kompetenzenbilanz – ein Verfahren zur Förderung eigenverantwortlichen Handelns? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 2, S. 175-190.
- Lueger, Guenter (2006):** Solution Focused Assessment. In: Lueger, Guenter/Korn, Hans Peter (Hrsg.): Solution-Focused Management. Rainer Hampp, S. 203-212.
- Lueger, Guenter/Steinkellner, Peter (2009):** Solution-preventing tools versus solution-supporting tools. Proceedings. 4th International Conference on Management Consulting, Vienna, June 11 – June 13, 2009. Academy of Management – Management Consulting Division.

McClelland, David C. (1973): Testing for competence rather than for „intelligence“. In: American Psychologist 1973, 28, S. 1-40.

Savickas, Mark L. (1993): Career counselling in the postmodern era. In: Journal of Cognitive psychotherapy 1993, 7, S. 205-215.

Steinkellner, Peter/Czerny, Elfriede (2009): Ressourcenorientiertes Kompetenzmanagement. In: Sichler, Ralph/Andel, Peter/Taschmar, Manuela (Hrsg.): Psyche und Wirtschaft: Problemfelder und Lösungsperspektiven. Pabst Science Publishers (im Erscheinen).



Foto: Fotostudio Wille

Dr. Peter Steinkellner

peter.steinkellner@pef.co.at
<http://www.pef.at>
+43 (0)664 9114681

Peter Steinkellner ist wissenschaftlicher Leiter an der PEF Privatuniversität für Management in Wien für den Studiengang „MSc Human Resource Management and Organizational Development“. Darüber hinaus ist er Geschäftsführer von STEINKELLNER Beratung, Training, Coaching, Evaluation. Er studierte Betriebswirtschaft und Psychologie an der FH Wien, der Wirtschaftsuniversität Wien und der Universität Wien. Nach seiner langjährigen Führungserfahrung (Mitglied der Geschäftsleitung der Swatch Group Österreich) widmet er sich in den letzten Jahren vor allem der Wissenschaft und Beratung. Seine Forschungsschwerpunkte sind Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung, Personalentwicklung, Strategisches Personalmanagement, Systemische Führung und Coaching.



Foto: K. K.

Mag.ª Elfriede Czerny

elfriede.czerny@wirtschaftscoaching.info
<http://www.wirtschaftscoaching.info>
+43 (0)699 10506171

Elfriede Czerny ist selbständige Unternehmensberaterin in Wien spezialisiert auf Laufbahn- und Karriereberatung, Kompetenzmanagement, Kompetenzentwicklung und strategisches Personalmanagement. Sie studierte Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Personalmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien und war mehrere Jahre in einer leitenden Funktion für einen internationalen Konzern sowohl in Österreich als auch in Polen tätig. Neben ihrer Beratungstätigkeit arbeitet sie derzeit in unterschiedlichen wissenschaftlichen Projekten. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung und strategisches Personalmanagement.

Impressum/Offenlegung

MAGAZIN erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

Gefördert aus Mitteln des ESF und des bm:ukk
Projektträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung
Koordination: Institut EDUCON – Mag. Wilfried Hackl

erscheint 3 x jährlich online, mit Parallelausgabe im Druck

Online: www.erwachsenenbildung.at/magazin

Herstellung und Verlag der Druck-Version:
Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISSN: 1993-6818 (Online)
ISSN: 2076-2879 (Druck)
ISSN-L: 1993-6818
ISBN: 9783839153802

Medieninhaber



Bundesministerium für Unterricht,
Kunst und Kultur
Minoritenplatz 5
A-1014 Wien



Bundesinstitut für Erwachsenenbildung
Bürglstein 1-7
A-5350 Strobl

HerausgeberInnen der Ausgabe 9, 2010

Mag.^a Marika Hammerer (Gastherausgeberin)
Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)

HerausgeberInnen des MAGAZIN erwachsenenbildung.at

Mag.^a Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)
Dr.ⁱⁿ Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)
Mag. Wilfried Hackl (Geschäftsführender Hrsg., Institut EDUCON)

Fachredaktion

Mag.^a Barbara Daser (ORF Radio Ö1, Wissenschaft/Bildung)
Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Elke Gruber (Universität Klagenfurt)
Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)
Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)
Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)
Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

Online-Redaktion, Satz

Mag.^a Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)
Andreas Brandstätter (/andereseiten / grafik.layout)

Lektorat

Mag.^a Laura R. Rosinger (Textconsult)

Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

Website

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

Medienlinie

Das „MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs“ enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des MAGAZIN erwachsenenbildung.at sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll durch das MAGAZIN der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden. Die eingelangten Beiträge werden einem Review der Fachredaktion unterzogen. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der Redaktion.

Als Online-Medium konzipiert und als solches weitergeführt, ist das MAGAZIN erwachsenenbildung.at beginnend mit der Ausgabe 7/8, 2009 zusätzlich in Druckform erhältlich.

Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „MAGAZIN erwachsenenbildung.at“ unter der „Creative Commons Lizenz“. BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt. Nähere Informationen unter www.creativecommons.at.

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar elektronisch an redaktion@erwachsenenbildung.at oder postalisch an die angegebene Kontaktadresse.

Kontakt und Hersteller

MAGAZIN erwachsenenbildung.at
p.A. Institut EDUCON,
Bürgergasse 8-10, A-8010 Graz
redaktion@erwachsenenbildung.at
<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin>