



Coaching in der Berufsorientierung

Abschlussarbeit der Ausbildung zum Systemischen Coach

von Christian Schroff

vorgelegt im Februar 2025

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Berufsorientierung im Wandel der Zeit	4
2.1. Gesellschaftliche Entwicklung.....	4
2.2. Entwicklung der Unterstützung	5
2.3. Theorien der Berufswahl	6
3. Berufliche Orientierung im Erwerbsleben	7
3.1. Anlässe beruflicher Orientierung	7
3.2. Berufsorientierung als Prozess	8
3.3. Die Rahmenbedingungen der Berufsorientierung	9
4. Unterstützung der Berufsorientierung	10
4.1. Warum Coaching?	10
4.2. Werkzeuge und Methoden	11
4.3. Begleitende Unterstützungsformen.....	12
Fazit	13
Literatur	14

1. Einleitung

Von der „guten, alten Zeit“ wird gern berichtet, dass damals Menschen ihrem Arbeitgeber von der Ausbildung bis zum Ruhestand die Treue hielten. Es sind allerdings Zweifel angebracht, ob dies wirklich jemals für die Mehrheit der abhängig Beschäftigten zutraf – die aktuelle Lebensrealität eines Großteils der Berufstätigen bildet sie jedenfalls nicht ab.

Einerseits wandeln sich die Arbeitswelt und mit ihr die Berufe immer schneller, es entstehen immer neue Möglichkeiten, aber ebenso wächst auch ein nicht zu unterschätzender Anpassungsdruck: Wer nicht abgehängt werden möchte, muss sich weiterentwickeln – natürlich beständig und bestenfalls proaktiv.

Andererseits soll der Beruf nicht mehr nur Einkommensquelle sein, sondern die eigenen Talente nutzen, die Verwirklichung der eigenen Werte und Ziel ermöglichen und sich obendrein den Rahmenbedingungen der jeweiligen Lebenssituation flexibel anpassen. Auch so steigt die Notwendigkeit beruflicher Neuorientierung.

Die Flexibilisierung sowohl auf Seiten der Anforderungen des Arbeitsmarkts als auch der individuellen Erwartungen macht indes das Treffen von Entscheidungen für den „richtigen Beruf“ nicht einfacher. Schließlich lässt sie die Anzahl der Parameter, die dabei berücksichtigt werden müssen, schnell ins Unübersichtliche steigen.

Die zu sortieren und für sich stimmig zu bewerten ist eine der Chancen, die im Coaching in aller Regel zuverlässig gut gelingt. Durch Einsatz der jeweils angemessenen Werkzeuge ermöglichen Coaches ihren Klientinnen und Klienten, die jeweils individuell stimmige Richtungsentscheidung zu treffen.

Doch das ist nicht alles: Menschen, die vor der Entscheidung für den nächsten Karriereschritt stehen, fehlen oft genug die Kenntnisse, welche Optionen sich ihnen bieten – und wie sie diese nutzen können. Hier kann ein erfahrener Coach dabei unterstützen, die verschiedenen Möglichkeiten zu eruieren und deren persönliche Stimmigkeit zu prüfen.

Gelegentlich ist dabei dann auch der Einsatz von Werkzeugen – etwa psychometrischer Testverfahren – notwendig, um Anfangsgründe für eine berufliche Neuaufstellung zu finden. Und auch der Wechsel in eine beratende Rolle kann in einzelnen Fällen erforderlich sein – etwa, um Möglichkeiten der Jobsuche jenseits der Stellenbörsen zu thematisieren.

2. Berufsorientierung im Wandel der Zeit

Die Anfänge der reichen bis zur französischen Revolution zurück.¹ Stärkere Bedeutung erhielt sie allerdings erst Anfang des letzten Jahrhunderts, als in Europa und den USA erste systematische Ansätze zur Berufsberatung entstanden.²

2.1. Gesellschaftliche Entwicklung

Vor der frühen, mit der Entwicklung der Manufakturen Ende des 18. Jahrhunderts einsetzenden Industrialisierung war Berufsorientierung schlicht nicht erforderlich: Der älteste Sohn trat in die Fußstapfen seines Vaters und übernahm dessen Hof oder Werkstatt. Die anderen männlichen Nachkommen mussten sehen, wo sie bleiben. Das gleiche galt für die Frauen, die nicht verheiratet werden konnten. Doch Knechte und Mägde wurden immer benötigt, ebenso barmherzige Brüder und Schwestern.³

Mit der zweiten industriellen Revolution kam es dann sowohl zu einer Ausdifferenzierung als auch einer Angleichung der Berufe: Zwar waren viele Aufgaben zu erledigen, gefragt waren jedoch in erster Linie ArbeiterInnen, die die Arbeiten übernahmen, zu denen Maschinen (noch) nicht in der Lage waren – oder deren Ausführung durch Menschenhand preiswerter. Eine Wahl gab es nicht für die freigesetzten Massen, die in die Städte strömten: Wer essen wolle, müsse eben arbeiten, so die protestantisch unterfütterte Logik kapitalistischen Wirtschaftens. Alternativen gab es nicht.⁴

Die dritte industrielle Revolution führte dann zu einem Umbruch am Arbeitsmarkt: Arbeitsplätze in Handwerk, Industrie und Gewerbe (sowie die in Land- und Forstwirtschaft) gingen der zunehmenden Automatisierung wegen stark zurück, dagegen erlebte der Dienstleistungssektor einen starken Aufschwung. Als Folge wurden viele der klassischen Lehrberufe zum Auslaufmodell, dafür entstand eine aktuell fast schon unüberschaubare Zahl teilweise hoch spezialisierte Studiengänge.⁵

Parallel dazu vollzog sich in den 1970ern ein gesellschaftlicher Wertewandel: Selbstverwirklichung, Solidarität, Anerkennung unabhängig von Einkommen und Besitz, Mitbestimmung und Lebenswertorientierung rückten in den Fokus. Sie waren sichtbarer Ausdruck einer langen Prosperitäts- und Friedensphase, die es den Arbeitenden ermöglichte, einen Gestaltungsspielraum einzufordern, statt sich immer nur den Anforderungen des Arbeitsmarkts anzupassen. Die Work-Life-Balance zum Ziel der eines gelingenden Lebens erhoben.⁶

Die vierte industrielle Revolution schließlich schuf die Arbeitswelt, die wir heute kennen. Digitalisierung und Globalisierung hoben die Trennung von Arbeits- und Privatleben auf, berufliche Gewissheiten verschwanden. In der volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt ist das Individuum stärker denn je gefragt, als Arbeitskraftunternehmer seine Beschäftigungsfähigkeit durch lebenslanges Lernen zu erhalten. Denn Wissen veraltet schneller denn je, künftige Entwicklungen müssen selbstverantwortlich antizipiert werden.⁷

Dass diese Entgrenzung ihren Preis hat, ist fast schon folgerichtig: In der postmodernen Welt wurde die Arbeit endgültig zum integralen Bestandteil des individuell gut gelingenden Lebens und gerinnt zur „Berufung“, die den Sinn des eigenen Lebens zumindest mit-stiftet, die persönlichen Ressourcen optimal nutzt, Weiterentwicklung ermöglicht und die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit erfüllt. Gut, dass für derart umfassende Ansprüche acht Stunden nicht mehr ausreichen müssen, weil Berufs- und Privatleben zunehmend verschmelzen.⁸

¹ Heer 2005, 5; Schuchardt-Hain 2017, 30.

² Schuchardt-Hain 2017, 30ff.

³ Preißer 2002, 30.

⁴ Industrie-Wegweiser oJ.

⁵ Brüggemann/Diesel-Lange/Weyer 2017, 27.

⁶ Wurthmann 2022

⁷ Munich Business School oJ

⁸ Brüggemann/Diesel-Lange/Weyer 2017, 20ff; Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012, 60f, 82; Preißer. 2002, 4ff.

2.2. Entwicklung der Unterstützung

Früh setzte sich die Erkenntnis durch, dass nicht jeder Mensch für jeden Beruf gleich gut geeignet ist: Bereits 1898 entstanden in Deutschland auf Betreiben der Frauenbewegung Berufsberatungsstellen, die sich für Chancengleichheit in Ausbildung und Berufstätigkeit einsetzten. 1906 kam dann die Forderung der ‚Zentralstelle für Volkswohlfahrt‘ nach der Einrichtung einer öffentlichen Berufsberatung zur Eingliederung Jugendlicher ins Berufsleben entsprechend ihrer Eignung und Interessen, aber auch unter Berücksichtigung des Arbeitsmarktes. Dies wurde allerdings erst 1923 in die Tat umgesetzt.⁹

Als Gründervater der systematischen Berufsberatung gilt deswegen *Frank Parsons*, der bereits 1908 das ‚Vocational Bureau of the Civic Service House‘ schuf. Sein Ziel war, Menschen in Momenten beruflicher Entscheidungsfindung zur Reflektion ihrer Bedürfnisse, Fähigkeiten sowie Eigenschaften anzuregen und diese mit Anforderungen verschiedener Berufe abzugleichen, um so eine bewusste Entscheidung zu ermöglichen. Er war überzeugt, so die Effizienz der Berufswahl zu verbessern und einen positiven Beitrag für Unternehmen und Individuen gleichermaßen zu leisten.¹⁰

Ab den 1920er Jahren wurde die berufliche Orientierung vor allem junger Menschen in vielen Ländern systematisch betrieben. Vor dem Hintergrund des im Zug der Industrialisierung entstandenen Nachwuchsmangels in handwerklichen wurden Jugendliche daraufhin geprüft, für welchen Beruf sie die nötigen – zuvor systematisierten – Kenntnisse und Fertigkeiten besaßen, um sie dann dorthin zu vermitteln. Die Interessen und Bedürfnisse der Individuen blieben außen vor. Aufgabe des Beratenden war es in erster Linie, Kenntnisse zu vermitteln und Entscheidungen zu unterstützen.¹¹

Dies änderte sich mit Beginn der 1950er Jahre, als die Tiefenpsychologie Eingang in die Berufsorientierung fand. Von nun an wurden zusätzliche zur fachlichen Eignung auch Neigungen, Interessen und Persönlichkeitsmerkmale der Arbeitssuchenden berücksichtigt. Anlass war schlicht die Entdeckung, dass eine noch so große Befähigung zu einem Beruf nicht ausreicht, wenn keine (intrinsische) Motivation zu dessen Ausübung vorliegt. Eignung und Neigung zur Deckung zu bringen war künftig Ziel der Unterstützung. Die unterstützende Person wurde zum Rat gebenden und Wegweisenden.¹²

Einen weiteren Einschnitt markierten die 1970er Jahre, als mit dem bereits erwähnten Wertewandel die ‚humanistische Psychologie‘ an Einfluss gewann. Die Wirkungen des Berufs, des Arbeitsumfelds und der Arbeitsbedingungen auf den Menschen rückten in den Fokus, zentraler Aspekt war künftig die Entwicklung der Persönlichkeit und die Selbstverwirklichung der Beratenen. Arbeitssuchende sollten zu einer sachkundigen und eigenverantwortlichen Berufswahl befähigt werden. Diese wurde bereits als lebenslanger Prozess gesehen, in der die beratende Person eine klärende und problemlösende Rolle einnimmt.¹³

Mit dem Jahrtausendwechsel wandelte sich die Unterstützung unter dem Einfluss der angerissenen ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklungen erneut. Der immer schnellere Wandel der Arbeitswelt überfordert zusammen mit der zunehmend überbordenden Informationsflut die Einzelnen, in der Entscheidung über ihre berufliche Entwicklung zunehmend auf sich allein verwiesenen Arbeitskraftunternehmerinnen immer stärker: Bei jedem der zahlreicher werdenden beruflichen Entscheidungen müssen immer mehr Parameter berücksichtigt werden, gleichzeitig nimmt die Häufigkeit notwendiger Entscheidungen rapide zu.¹⁴

Menschen, die die Berufsorientierung professionell begleiten, müssen daher

- Arbeitssuchende in der Wahl und Nutzung von Informationsquellen unterstützen,
- Beratungsarbeit zu individuellen Arbeits- und Laufbahnmöglichkeiten leisten,
- aktiv Gestaltungs- und Vernetzungsarbeit in Bezug auf die berufliche Entwicklung triggern,
- zu Reflexion und Bestimmung eigener Positionen und Erwartungen anregen und
- die Entwicklung nachhaltiger Entscheidungskompetenz anleiten.

Dies gelingt durch eine systemische, prozessbezogene Herangehensweise.¹⁵

⁹ Schuchardt-Hain 2017, 34f.

¹⁰ Schuchardt-Hain 2017, 31.

¹¹ Kuhn 1998, 23, zit. nach Heer 2005, 5.

¹² Ebd.

¹³ Ebd.

¹⁴ Ebd.

¹⁵ Kuhn, 1998, 23f; Vetter, 2004, 10ff, zit. nach Heer 2005, 5f.

2.3. Theorien der Berufswahl

Um Menschen in beruflichen Auswahlprozessen zielgerichtet unterstützen zu können, ist die Kenntnis möglicher Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung hilfreich. Dafür wurden folgende Erklärungsansätze entwickelt:¹⁶

- Zuerst zu nennen sind die passungsbezogenen Ansätze, die die Grundlage der Berufsberatung ab den 1950er Jahren bildeten. Sie gehen davon aus, dass Menschen aufgrund ihrer Fähigkeiten und Eigenschaften (in späteren Modellen auch von Neigungen) zu manchen Berufen passen. Diese werden anhand standardisierter Tests erhoben.¹⁷
- Die entwicklungstheoretischen Modelle verweisen darauf, dass Menschen verschiedene Stadien der – körperlichen, psychischen und geistigen – Entwicklung durchlaufen, die Auswirkung auf die (Reife der) Berufswahl haben. Fokussierten erste Theorien noch sehr auf das Kindheits- und Jugendalter, beziehen aktuelle Forschungsansätze das komplette Berufsleben mit ein.¹⁸
- Psychologische Erklärungsmuster verweisen auf persönliche Faktoren. Hier spielen Interessen, Fertigkeiten und Neigungen, aber auch auf Motivation, Intelligenz, Alter, Geschlecht und Gesundheit sowie die gerade schon erwähnte Berufswahlreife eine zentrale Rolle.¹⁹
- Soziologische Modelle verweisen auf gesellschaftliche Einflüsse. Zu nennen sind hier etwa Erwartungen der Herkunftsfamilie, welche Berufe dort als akzeptabel angesehen werden, aber auch Bewertungen aus Peer Groups, gesamtgesellschaftliche Einflussgrößen, der Bildungsstand, das soziale Geschlecht, die ökonomische Situation der konkreten Person und ihr kultureller Hintergrund.²⁰
- Faktorentheoretische Erklärungen benennen endogene Faktoren wie Berufsreife, entwicklungspsychologische Entscheidungsfähigkeit, Entscheidungssicherheit, Geschlecht, Eignung, Neigung, Fähigkeiten, Interessen und Intelligenz sowie exogene Faktoren wie Familie, Schule, Freunde, Bekannte und das soziale Umfeld, zu welchem auch (regionale) Verfügbarkeit von Jobs zählt.²¹
- Lerntheoretische Modelle gehen davon aus, dass die Berufswahl im Zusammenspiel von Reifungsprozessen und Lernerfahrungen entstehen. Weitere Faktoren dabei sind Umweltbedingungen, aber auch persönliche Dispositionen, daneben ökonomische und soziale Faktoren wie die wirtschaftliche Lage oder die regionale Verfügbarkeit konkreter Berufe.²²
- Entscheidungstheoretische Ansätze befassen sich in erster Linie mit den Voraussetzungen, unter denen die Berufswahl erfolgt. Hier finden sich zum einen Erklärungen, auf welcher Basis Menschen Entscheidungen treffen, zum anderen darüber, welche Faktoren gegeben sein müssen, damit Menschen valide und sichere Entscheidungen treffen können.²³

In den letzten Jahren wurden daraus komplexe Erklärungsmodelle entwickelt, die die verschiedenen Ansätze zu integrieren versuchen:

- *Ludger Bußhoff* etwa formuliert in seiner Theorie von der Berufsorientierung als Übergangsprozess, dass Aspekte des Lernens, der Passung von Person und Beruf, ihrer Fähigkeit zur Kompromissbildung im Inneren ablaufender psychodynamischer Prozesse sowie des Entscheidungsverhalten und der Entscheidungsrealisierung bei der Unterstützung der Berufswahl Berücksichtigung finden müssen.²⁴
- *Mark L. Savickas* formuliert in seiner konstruktivistischen Laufbahntheorie, dass berufliche Entwicklung in der Auseinandersetzung mit der eigenen Umwelt erfolgt. Der Prozess der Laufbahn-Konstruktion besteht im Wesentlichen aus der Entwicklung und Umsetzung des beruflichen Selbstkonzepts in den Berufsrollen durch Interaktion der Begabungen, physischen, materiellen und sozialen Bedingungen, Möglichkeiten zur Beobachtung und Ausübung verschiedener Rollen sowie der Zustimmung wichtiger Bezugspersonen zur – angestrebten oder übernommenen – Rolle.²⁵

¹⁶ Eine umfassende Darstellung der entsprechenden Theorien findet sich in Gasteiger 2014, 22ff sowie in Schuchardt-Hain 2017, 115ff.

¹⁷ Gasteiger 2014, 22ff, Schuchardt-Hain 2017, 115f.

¹⁸ Gasteiger 2014, 26ff, Schuchardt-Hain 2017, 132ff, Kuhr 2018, 25ff

¹⁹ Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012, 10ff

²⁰ Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012, 22ff, Schuchardt-Hain 2017, 135f.

²¹ Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012, 19, Schuchardt-Hain 2017, 143f.

²² Schuchardt-Hain 2017, 137f.

²³ Gasteiger 2014, 31ff, Schuchardt-Hain 2017, 167ff.

²⁴ Bußhoff 2008, zit. nach Schuchardt-Hain 2017, 177.

²⁵ Savickas 2002, 166 ff, zit. nach Schuchardt-Hain 2017, 179ff.

3. Berufliche Orientierung im Erwerbsleben

Folgt man dem von *Mark L. Savickas* entworfenen Konzept des ‚Life designing‘, entwickelt sich berufliche Identität durch gegenseitige Anpassung von Individuum und persönlichem Ökosystem. Karrierestationen sind in diesem Zusammenhang Zyklen aus Wachstum, Exploration, Etablierung, Erhaltung und Rückzug, die mit einem Übergang abschließen, bevor sie von vorne beginnen. Am Anfang des Übergangs steht immer die Unsicherheit – und die Notwendigkeit einer Entscheidung.²⁶

3.1. Anlässe beruflicher Orientierung

Die erste grundlegende Berufsentscheidung fällt am Ende der Schulzeit: Soll eine weiterführende Schule besucht werden? Ist ein Studium möglich und gewünscht? Oder vielleicht doch eine Berufsausbildung? Viele Faktoren spielen dabei mit, insbesondere Schulnoten, aber auch implizite und explizite Erwartungen der Herkunftsfamilie. Berufliche Erfahrungen, die eine Entscheidung untermauern könnten, fehlen in aller Regel, und viele beruflich relevante Qualifikationen werden nicht unterrichtet. Hinzu kommt, dass diese Entscheidung in eine wichtige biografische Statuspassage fällt.²⁷

Ähnliches gilt fürs Ende des (ersten) Studiums: Soll dem Bachelor der Master folgen? Oder diesem die Promotion? Welche Möglichkeiten bieten sich für den Einstieg ins Erwerbsleben – und welche praktischen Erfahrungen sollten möglichst schon vorbereitend gesammelt werden? Auch wenn einige Studiengänge recht direkt auf einen Beruf hinführen, gilt das für sehr viele eben nicht. Und das durchorganisierte Bologna-Studium bietet wenig Gelegenheiten, Praxisluft zu schnuppern, zumal die typischen StudentInnenjobs auch wenig verwertbare Erfahrungen für die Laufbahn von HochschulabsolventInnen vermitteln.²⁸

Das Berufsleben ist dann von weiteren beruflichen Richtungsentscheidungen geprägt, die alle mehr oder weniger freiwillig erfolgen. Zu den (eher) freiwilligen Übergängen kommt es, wenn Menschen aus ihrem Beruf herauswachsen: Die eigenen Kompetenzen wachsen, die Persönlichkeit entwickelt sich weiter, die Arbeitsumstände passen nicht mehr zum Lebenskonzept oder die Routine beginnt zu langweilen. In dieser weitgehend von äußerem Druck freien Situation geht es dann darum, Kompetenzen und Erwartungen zu bilanzieren, um daraus ein begeisterndes Ziel abzuleiten.²⁹

Deutlich herausfordernder ist die erzwungene berufliche Neuorientierung: Wo die Arbeitsbedingungen sich dramatisch verschlechtert haben, der Job weg oder mindestens in Gefahr ist, die Betreuung eines Kinds die Pflege des Angehörigen der Form nach, nicht aber psychisch abgeschlossen ist. Zur aktuellen Belastung kommt dann noch die Furcht vor der Zukunft: Was sind meine Erfahrungen (noch) wert? Wie finde ich möglichst schnell eine Stelle, die wieder mein Einkommen sichert? Hier geht es dann in erster Linie daran, den Fokus vom Vergangenen auf das Künftige zu lenken, um mit den KlientInnen eine tragfähige Karriereperspektive zu entwickeln.³⁰

Noch anspruchsvoller wird es, wenn die Ausübung des bisherigen – und schlimmstenfalls: geliebten – Jobs nicht mehr möglich ist. Weil die familiäre Situation die Tätigkeit nicht mehr erlaubt, der Arbeitsmarkt keine passenden Stellen bereithält oder gesundheitliche Probleme die bisherige Arbeit nicht mehr möglich machen. Dafür braucht es keine gravierenden Einschnitte wie Burn-out oder Behinderung sein: Eine Mehlstauballergie reicht völlig, um eine Bäckerin nachhaltig aus dem angestammten Beruf zu vertreiben. Hier geht es dann auch um Trauerarbeit, in erster Linie aber um Möglichkeiten, die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen weiter zu nutzen.³¹

Der letzte Übergang ist dann der aus dem Berufsleben in den Ruhestand. Hier stehen dann Fragen an, wie dieser Übergang – etwa durch Altersteilzeit – flexibel gestaltet wird oder eine berufliche Tätigkeit – etwa in selbständiger Form – auch im sogenannten Ruhestand fortgesetzt wird. Belastender wird es, wenn dieser Übergang abrupt erfolgt, weil etwa gesundheitliche Gründe eine Frühverrentung notwendig machen. Dann geht es wieder darum, wie eine sinnvolle Nutzung der Lebenszeit weiter möglich ist, oder wie ein Zuverdienst gelingt, weil das Alterseinkommen eben noch nicht reicht.³²

²⁶ Savickas et al 2009, 242f.

²⁷ Albers 2011, 11; Brüggemann/Diesel-Lange/Weyer 2017, 9; Behrens/Ganß/Schmidt-Koddenberg 2017, 20, Kauffeld/Wittner 2023, 384, Schuchardt-Hain 2007, 16.

²⁸ Behrens/Ganß/Schmidt-Koddenberg 2017, 27f; Kuhr 2018, 11; Kauffeld/Wittner 2023, 384; Wiemer 2012, 51.

²⁹ Kaiser 2005, 3f; Kuhr 2018, 13f;

³⁰ Preißer 2002, 8f; Gasteiger 2017, 6f

³¹ Preißer 2002, 9; Lang-Von Wiens/Triebel 2006, 6ff.

³² Amiet 2015, 3; vgl. Schuchardt-Hain 2007, 176.

3.2. Berufsorientierung als Prozess

Folgt man dem ‚Life designing‘-Modell unter Berücksichtigung des gerade Ausgeführten weiter, wird schnell klar, dass Berufsorientierung

„eine in lebenslange berufliche Entwicklung eingebundene und unter bestimmten gesellschaftlichen Bedingungen und Einflüssen stehende sowie in der Regel wiederholt sich einstellende interaktive Lern- und Entscheidungsphase [darstellt], deren jeweiliges Ergebnis dazu beiträgt, dass Menschen unterschiedliche berufliche Tätigkeiten ausüben“ – also prinzipiell ergebnisoffen ist.³³

Ausgeformt wird dieser Prozess – wie angesprochen – durch weitere Faktoren, etwa Persönlichkeitsmerkmale der Betroffenen, aber auch ihnen verfügbare – vor allem materielle und kognitive – Ressourcen, die Ihnen die Gestaltung des Prozesses erst ermöglichen. Hilfreich ist es in jedem Fall, diese so früh wie möglich zu vermitteln.³⁴

Die jeweilige Lern- und Entscheidungsphase stellt wiederum einen eigenen Prozess dar. Je nach Kenntnis- und Entwicklungsstand der handelnden Person sind dabei die folgenden Szenarien denkbar:

- **Zufallswahl:** Die handelnde Person verfügt weder über Informationen zu Alternativen noch über eindeutige Entscheidungskriterien. Wenn eine Entscheidung ansteht, wird auf Basis situativer Kriterien gewählt.
- **Anpassung:** Der/die Entscheidende kennt nur wenige Alternativen, hat nur unvollständige Informationen und sehr allgemeine Entscheidungsregeln. Das Resultat ist Anpassung von Werthaltungen und Anspruchsniveau an die vorgefundene Situation.
- **Bewusste Entscheidung:** In einer rationalen Entscheidungssituation hat der/die EntscheiderIn fundiertes Wissen über viele Alternativen, verfügt über viele Entscheidungsregeln und trifft auf dieser Basis eine optimale Wahl.³⁵

Dass berufliche Entscheidungen oft nicht bewusst erfolgen, hat etwa Ausbildungs- und Studienabbruchquoten von etwa 25 Prozent zur Folge. Und wohl auch deswegen endet ebenfalls ein Viertel der Arbeitsverhältnisse bereits in der Probezeit.³⁶

Wird die Wahl hingegen rational getroffen, durchläuft der Prozess aus entscheidungstheoretischer Sicht die folgenden Stationen:

1. Wahrnehmung des Problems: Durch die (drohende) Unterbrechung des Lebenslaufs oder auch lediglich eine bemerkte Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation steht die betroffene Person vor der Herausforderung, sich Handlungsalternativen zu erarbeiten.
2. Informationssuche und -verarbeitung: Zur Lösung des Problems werden Informationen beschafft. Aufgrund der Komplexität sozialer Systeme und deren kontinuierlichen Wandels ist dies kein leichtes Unterfangen. Die gewonnenen Informationen werden zueinander in Beziehung gesetzt, anhand von Erfahrungen oder dem Wissen Dritter bewertet und zu Handlungsentwürfen verarbeitet.
3. Entscheidung: Aufgrund der Abwägung verschiedener Parameter wird ein bestimmter Handlungsentwurf ausgewählt und festgelegt. Diese Wahl ist immer noch mit viel Unsicherheit verbunden. Allein die Festlegung auf eine Option setzt aber auch bereits Handlungsenergie frei.
4. Realisierung: Der gewählte Handlungsentwurf wird in tatsächliches Handeln umgesetzt. Dazu werden die notwendigen Schritte geplant, Ressourcen aktiviert und in ein stimmiges Handlungskonzept gegossen, das bei Bedarf aktualisiert wird.³⁷

Grundlage der Entscheidung bilden hier ökonomische und soziale Faktoren, aber auch die eigenen Werte und Ziele. Der Mensch, der eine rationale Entscheidung treffen soll, muss diese für sich bewusst geklärt haben.³⁸

³³ Busshoff 1992, 88., zit. nach: Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012, 6.

³⁴ Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012, 66.

³⁵ Lange 1986, zit. nach Gasteiger 2017, 31.

³⁶ Ostermann 2025, 1f; Heublein/Huttsch/Schmelzer 2022, 6f; Mai 2024, 1

³⁷ Nowak 2002, S. 33, zit. nach: Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012, 15.

³⁸ Potocnik 1990, zit. nach Gasteiger 2017, 33.

3.3. Die Rahmenbedingungen der Berufsorientierung

Auch wenn berufliche Übergänge wie dargestellt eher die Regel als die Ausnahme sind, werden sie von den Betroffenen nur ungern eingeleitet. Nur noch 55 Prozent der Beschäftigten erwägt einen Wechsel – im Vorjahr waren es noch 61 Prozent. Wirtschaftliche Unsicherheit lässt das Sicherheitsbedürfnis wachsen – und damit auch die Leidensbereitschaft: Ein Fünftel der Angestellten harrt trotz akuter Unzufriedenheit am Arbeitsplatz aus. Zu groß ist die Angst vor Arbeitslosigkeit, wirtschaftlicher Verschlechterung oder auch nur einem weniger ausfüllenden Job.³⁹

Ursache ist, dass Menschen durch die Entwicklung der Rahmenbedingungen beruflicher Entscheidungsprozesse wie Globalisierung, wirtschaftliche und politischer Krisen sowie den Veränderungen des Arbeitsmarktes wie Deregulierung, Diskontinuität und steigender Anpassungsdruck bei gleichzeitig steigender Entscheidungsmöglichkeit, aber auch -notwendigkeit schlicht überfordert sind. Als Folge werden Entscheidungen aufgeschoben. Oft geschieht dies so lange, bis sie nicht mehr aufzuschieben sind.⁴⁰

Leider wächst dadurch der Druck dramatisch: Der Verlust des Arbeitsplatzes ist verbunden mit dem Verlust des Status, denn Menschen definieren sich über ihren Beruf. Stattdessen ist da plötzlich das Stigma des Arbeitslosen, der sein Lebensunterhalt – und den der Familie – nicht mehr aus eigener Kraft bestreitet, sondern auf Kosten der Allgemeinheit lebt (auch wenn das Arbeitslosengeld eine Versicherungsleistung ist). Und wo dank Verflechtung von Arbeits- und Berufsleben die lieben KollegInnen auch den Großteil der Freundschaften darstellen, ist der Verlust doppelt dramatisch, der Verlust der Stelle bringt gesellschaftlich-kulturelle und soziale Isolation, dazu droht Entqualifizierung, wenn die Arbeitslosigkeit länger anhält.⁴¹

Mitbeeinflusst wird immer auch das System, in dem die Betroffenen leben. Familiäre Spannungen und Konflikte nehmen ebenso zu wie Schuldgefühle und Aggressivität. Für Angehörige kann Arbeitslosigkeit eine gravierende Beeinträchtigung von Wohlstand, Selbstachtung, sozialem Ansehen und Lebenschancen bedeuten. Auch noch erwerbstätige Angehörige werden durch das Eintreten der Arbeitslosigkeit innerhalb des Haushalts negativ beeinflusst. Leistungsfähigkeit und Solidarität leiden, das Wohlbefinden sinkt, der Krankenstand steigt. Gerade massive und langanhaltende Arbeitslosigkeit hat massive Auswirkungen auf die Betroffenen und ihre Familien.⁴²

Zunächst wirkt der finanzielle Verlust, denn das Arbeitslosengeld beträgt nur noch 60 Prozent des bisherigen Nettolohns für Alleinlebende oder 66 Prozent, wenn Kinder mitversorgt werden müssen. Auch wenn weitere Sozialleistungen wie Wohn- oder Bürgergeld greifen, bleiben finanzielle Einbußen. Diese treffen nicht nur die unteren Einkommensklassen, denn der Höchstsatz des Arbeitslosengelds liegt bei 2.000 bis 2.400 Euro. Und wo ein gewohntes deutlich höheres Netto einen entsprechenden Kostenblock nach sich zog, entsteht plötzlich eine ansehnliche Deckungslücke, für deren Schließung die Reserven angegriffen werden müssen.⁴³

Oben drauf kommt der Zeitdruck, denn Arbeitsagenturen und erst recht Job Center erwarten von ihrer Klientel, dass sie die Arbeitslosigkeit so schnell wie möglich beendet. Beziehende von Arbeitslosengeld und Bürgergeld sind verpflichtet, sich eigenständig um Arbeitsstellen zu bemühen und jede zumutbare Beschäftigung aufzunehmen, um den Leistungsbezug wenigstens zu verringern, wenn nicht gleich zu beenden. Als zumutbar gilt mit steigender Dauer der Arbeitslosigkeit immer mehr.⁴⁴

Und selbst dort, wo die „Kostenträger“ (Arbeitsagentur, Job Center und Rentenversicherungen) Unterstützungsangebote machen, ist Zug dahinter: Maßnahmen der Arbeitsförderung wie Bewerbungstrainings und Karrierecoachings müssen an mindestens zwei Tagen in der Woche stattfinden, um die Heranführung an den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt so effizient wie möglich zu gestalten.⁴⁵

³⁹ Detlefsen 2025; Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012 66, 82.

⁴⁰ Behrens/Gaß/Schmidt-Koddenberg 2017, 21.

⁴¹ Kuhr 2018, 14; Oschmiansky/Berthold 2020.

⁴² Oschmiansky/Berthold 2020.

⁴³ Arbeitsagentur 2025, 2f.

⁴⁴ DGB 2025; BMJ 1997, SGB 3; Arbeitsagentur 2024, 12.

⁴⁵ Arbeitsagentur 2025, 3

4. Unterstützung der Berufsorientierung

Angesichts der geschilderten Herausforderungen beruflicher Orientierungsprozesse ist Unterstützung der betroffenen Personen dringend notwendig. Wie weiter oben schon gezeigt wurde, wurden dafür verschiedene Formate entwickelt, die ursprünglich wesentlich in Beratungsleistungen mündeten, bevor sie um den Jahrtausendwechsel durch Coachingangebote wenigstens ergänzt, wenn nicht gar abgelöst wurden.

4.1. Warum Coaching?

Warum Coaching das Mittel der Wahl bei der Begleitung beruflicher Übergänge ist, soll im Folgenden gezeigt werden. Zunächst ist es jedoch angebracht, den schwammigen und in den vergangenen Jahren auch inflationär gebrauchten Begriff zu präzisieren. Im Rahmen dieser Arbeit soll Coaching verstanden werden als

„...ein interaktiver und personenzentrierter Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. das damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Klienten.“⁴⁶

Coaching verfolgt dabei das Ziel, die KlientInnen in der selbständigen Entwicklung von individuell passenden Lösungen für die jeweilige personale Situation zu unterstützen. Es ist ein Mittel, durch das auch in einer dem ersten Vernehmen nach fremdbestimmten Situation die Chance entsteht, neue, eigene Handlungsmöglichkeiten zu erschließen. Coaching ist so ein Mittel der Hilfe zur Selbsthilfe, durch das KlientInnen in gegenseitiger Anpassung des Individuums und seiner Umwelten eine neue berufliche Identität entwickeln können.⁴⁷

Zu diesem Zweck hat *Mark L. Savickas* ein Unterstützungsmodell mit sechs Schritten entwickelt:

1. Coach und Coachee klären die Ausgangslage und die Zielerwartung an den Prozess.
2. Beide erforschen, wie der/die Coachee sich wahrnimmt und auf Rollenanforderungen reagiert.
3. Durch narrative Methoden werden Lebensbezüge neu bestimmt und Perspektiven erarbeitet.
4. Eine Synthese aus Alt und Neu entsteht im Abgleich von Herausforderung und Perspektiven.
5. Konkrete Schritte zur Umsetzung werden im Rahmen der Möglichkeiten ausgearbeitet.
6. Die Umsetzung der Lösung wird in Bezug auf die Ergebnisse begleitet.⁴⁸

Ziel dieses Vorgehens ist es, die Coachees bei der Entwicklung von Strategien zur Berufsorientierung zu unterstützen, die ihnen anhand von Entscheidungsheuristiken eine nachhaltige, eigenständige Bewältigung der sich stellenden Herausforderungen ermöglicht.⁴⁹ Damit dies möglich wird, muss ein Coach dieses Grundannahmen folgen:

- Der Rapport bildet die Basis für eine wirksame Kommunikation. Dazu baut der/die Coach durch empathische Kontaktaufnahme ein Klima von Vertrauen und Wertschätzung auf.
- Voraussetzung für den Wandel ist die Vorstellung eines Zustandes ohne Schwierigkeit.
- Coachees treffen stets die zum jeweiligen Zeitpunkt die bestmögliche Entscheidung. Zeigt man ihnen eine mögliche besser Lösung auf ihrer Landkarte, werde sie diese wahrscheinlich annehmen.
- Sprechen über Lösungen ist hilfreicher als Sprechen über Probleme. Der Fokus auf das Positive, die Ressourcen, die Lösung und die Zukunft erleichtert Veränderungen in die gewünschte Richtung.
- Ausnahmen vom Problem können zur Konstruktion von Lösungen genutzt werden.
- Nichts ist immer dasselbe, Veränderung tritt immer auf.
- Kleine Änderungen können große Veränderungen nach sich ziehen.
- Coachees kooperieren immer, wenn Coaches den Zugang zu ihrer Landkarte finden.
- Coachees haben alle Werkzeuge zur Lösung ihrer Probleme. Sie selbst sind die ExpertInnen dafür.
- Es gibt immer mehrere mögliche Lösungen.
- Probleme und Ursachen müssen nicht bekannt sein.
- Wenn etwas nicht funktioniert: Probiere etwas Anderes. Diese Intervention kann die Landkarte der Coachees verändern und vergrößern.⁵⁰

⁴⁶ Rauen 2025.

⁴⁷ Heer 2015, 11; Savickas 2009, zit. nach Schuchardt-Hain 2017, 182.

⁴⁸ Ebd., vgl. vgl. Schuchardt-Hain 2017, 45.

⁴⁹ Savickas 2009, zit. nach Schuchardt-Hain 2017, 182.

⁵⁰ Heer 2005, 15ff.

4.2. Werkzeuge und Methoden

Gerade das systemische Coaching hält ein großes Repertoire an Methoden und Techniken bereit, mit denen Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen unterstützt werden können. Sie einmal vollständig zu beschreiben, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Angerissen werden deswegen nur diese, die sich in den Augen des Verfassers besonders bewährt haben:

Systemische Fragen öffnen neue Perspektiven und regen zu differenzierteren Betrachtungen an. Sie fördern das Verständnis von Zusammenhängen und regen zum Hinterfragen von Glaubenssätzen und Handlungsmustern an. Sie bilden den Ausgangspunkt tiefer Einblicke in den Kern von Problemen, aber auch auf (verdeckte) Optionen und Ressourcen. Gleichzeitig regen sie Fantasie und Denkprozesse an, womit sie das Finden von Lösungen ermöglichen. Typische systemische Fragen sind

- zirkuläre Fragen, die zur Einnahme unterschiedlicher Positionen und Sichtweisen anregen. So werden Prozesse decouvert und hinterfragt, neue Sichtweisen und Verhaltensmuster werden angeregt.
- Skalierungsfragen, die zur Ergründung subjektiver Empfindungen eingesetzt werden können. Sie erleichtern die Wahrnehmung der Veränderung.
- hypothetische Fragen, die das Durchspielen neuer Blickwinkel und Lösungsansätze ermöglichen. Sie machen den Befragten klar, ob ein Weg erstrebenswert, oder überhaupt realistisch umsetzbar ist.
- die Wunderfrage nach *Steve de Shazer*, die den Coachees über mögliche Problemlösungen fantasieren lässt und deswegen besonders in komplizierten, verfahrenen Situationen sehr hilfreich ist.
- paradoxe Fragen, die die Coachees mit durch Verstärkung des eigentlichen Problems verblüffen und durch diese Überzeichnung eine Lösung initiieren.
- lösungsorientierte Fragen, deren Fokus auf vorhandenen Ressourcen und Lösungsmöglichkeiten für das jeweilige Problem liegt. Sie dienen der Erarbeitung (verborgener) Fähigkeiten und Chancen.⁵¹

Mit Hilfe der **Zeitachse** (Timeline) wird die Lebensgeschichte der Coachees durch den Einsatz von Bodenankern oder ähnlichen Hilfsmitteln visualisiert. Sie ermöglicht die Reise in die Vergangenheit, wo belastende Erfahrungen bearbeitet, aber auch Ressourcen entdeckt werden können, und lädt zur Entwicklung von Visionen für die eigene Zukunft ein, in der die aktuellen Aufgaben erfolgreich bewältigt sind. Sie trägt zur Bewusstmachung von Potenzialen bei und fördert das (Um-)Setzen von Zielen.⁵²

In eine ähnliche Richtung geht das Reflektieren eigener **Erfolgsgeschichten** nach *Richard N. Bolles*. Indem Coachees festhalten, in welchen Situationen sie wie mit welchem Ergebnis lösen konnten, erarbeiten sie sich nicht nur die eigenen Ressourcen, sie werden sich auch ihrer eigenen Werte und Ziele bewusster.⁵³

Die **Ziellandkarte** visualisiert die (beruflichen) Ziele der Coachees, benennt die Hindernisse bei deren Erreichung und benennt Schritte und Ressourcen zur Bewältigung der Hindernisse sowie Erreichung der Ziele. Zudem benennt sie die notwendigen Schritte und bringt diese in die richtige Reihenfolge. So ist sie ein mächtiges Instrument, um die Umsetzung zu unterstützen.⁵⁴

Das **Tetralemma** ist eine hervorragende Möglichkeit, (vermeintliche) Dilemmata durch einen Perspektivwechsel aufzulösen. Dafür sollen sich die Coachees nicht nur vorstellen, welche Auswirkungen es hätte, wenn das die eine oder die andere Option einträte, sondern auch, wenn keine der beiden Möglichkeiten, alle beiden Fälle oder gar etwas ganz Anderes einträte. Durch bewusstes Prüfen aller fünf Optionen entwickeln sich oft neue Möglichkeiten.⁵⁵

Die **Entscheidungsmatrix** ermöglicht es, mehrere Alternativen anhand von vorab definierten Kriterien zu vergleichen und zu bewerten. Sie hilft so dabei, komplexe Entscheidungen systematisch zu analysieren und objektiv zu treffen.⁵⁶

⁵¹ Schuy 2024.

⁵² Berg 2023.

⁵³ Bolles 2009, 159ff.

⁵⁴ Gasteiger 2014, 86.

⁵⁵ Kleve 2020.

⁵⁶ Görög 2024.

4.3. Begleitende Unterstützungsformen

Wie oben erwähnt, unterliegt das Coaching in beruflichen Veränderungsprozessen einem hohen zeitlichen Druck. Angesichts der Komplexität der Herausforderung kann auch nicht erwartet werden, dass sich die Coachees alle Ressourcen selbst erarbeiten, die sie zur Findung der für sie passenden Lösung benötigen – dafür ist allein schon der Kanon der möglichen Berufe zu groß.⁵⁷

Unterstützung bieten hier etwa psychometrische Testverfahren. Sie messen Fähigkeiten, Einstellungen, Eigenschaften und Erwartungen der Teilnehmenden. Durch Abgleich mit Anforderungen, Inhalten und Arbeitsbedingungen liefern sie Hinweise für in Frage kommende Berufsfelder und bieten so eine erste Orientierung an.⁵⁸

Eine wichtige Funktion kommt auch dem oder der Coach zu, die situativ von der Prozess- in die Expertenberatung wechselt, um Anregungen für die Entwicklung zu geben und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dies ist etwa dann erforderlich, wenn es nicht um die Entwicklung individueller Lösungen durch die Coachees geht, sondern um Vermittlung von Methodenkenntnissen wie Techniken der Informationsbeschaffung oder dem Einhalten von Bewerbungsstandards geht.⁵⁹

Ergänzt werden kann das Coaching gelegentlich durch Trainingsangebote, wenn etwa im Rollenspiel ein Vorstellungsgespräch erprobt und dazu Feedback gegeben werden soll. Die Rolle der Coaches ist dabei sowohl die eines Sparringspartners oder einer Sparringspartnerin, die gemeinsam mit den Coachees in den Ring steigt, als auch die der Beratenden aufgrund ihrer Fachkenntnis.⁶⁰

Gelegentlich ist auch die Vermittlung an andere Institutionen gefragt, wenn etwa

- juristische Themen abzuklären sind,
- mögliche gesundheitliche Einschränkungen vorliegen,
- Sucht- oder Schuldnerberatung notwendig ist,
- Unterstützung bei der Betreuung eine Arbeitsaufnahme erleichtern.

Hier ist es hilfreich, wenn der oder die Coachee über die Möglichkeiten informiert und gut vernetzt ist.

Erforderlich bei den Coaches ist folglich eine Case-Management-Kompetenz, um sowohl auf der Fall- als auch auf der Systemebene effektive Unterstützungsleistungen für die individuelle Berufswegeplanung der Coachees zu erarbeiten. Sie erarbeiten sich systematisch ein Fallverständnis, achten dabei auf die Grenzen des Coachings und steckt damit den Rahmen für dessen Auftrag.⁶¹

⁵⁷ Behrens/Ganß/Schmidt-Koddenberg 2017, 21; Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012, 82; Böning/Möller 2021, 427f.

⁵⁸ Wenniger 2000.

⁵⁹ Brüggemann/DieselLange/Weyer 2017, 23. Lang-von Wiens/Triebel 2006., 13.

⁶⁰ Brüggemann/DieselLange/Weyer 2017, 51.

⁶¹ Albers 2011, 11.

Fazit

Wachsende Flexibilitäts-, Mobilitäts- und Anpassungsanforderungen des Arbeitsmarkts konfrontieren das Individuum mit der Erwartung, die eigene Qualifikation an den stetigen Wandel im Idealfall proaktiv anzupassen, um die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Gesucht sind folglich MitarbeiterInnen, die sich möglichst schnell an neue Situationen anpassen und sich darin zurechtzufinden. Gefragt sind Fähigkeiten wie Selbstorganisation, Reaktionsvermögen, Kommunikativität, Teamfähigkeit und Flexibilität.⁶²

Aufgrund des voranschreitenden Wertewandels suchen Menschen in beruflichen Übergangsprozessen in aller Regel nicht einfach eine neue Stelle. Sie wollen darin ihre Träume, Visionen, Vorstellungen, Fähigkeiten, Neigungen, Interessen und Charaktereigenschaften umsetzen, suchen nach Einsatzmöglichkeiten für ihre Talente, Kompetenzen und Interessen. Dies zu unterstützen, ist nicht nur aus individualistischer Sicht angebracht. Denn Menschen, die ihre Berufung in der Arbeit finden, werden insgesamt klarer, positiver und leistungsfähiger – das wiederum hat Auswirkungen auf ihr Umfeld und die Gesamtgesellschaft.⁶³

Erwartungen an ein gut gelingendes Leben, in dem der Beruf eine zentrale Rolle spielt, stellen hohe Anforderungen nicht nur ans Umfeld, sondern mehr noch ans Selbst: Der individuelle Lebenslauf soll eine bewusste Balance zwischen privaten wie Anforderungen und Erwartungen darstellen. Neue Arbeitsformen verlangen eine quasi-betriebsförmige Organisation des Lebenszusammenhangs. Der oder die Einzelne fungiert als ArbeitskraftunternehmerIn, der/die sich im Rahmen eines reflexiven Zeithandelns (Jurczyk, 2002) zunehmend selbst strukturiert, um die unterschiedlichen Rollenerwartungen möglichst reibungslos zu bedienen.⁶⁴

Die Berufswahl wird so zu einer lebenslangen Aufgabe, in der die eigene Entwicklung eingebunden ist in gesellschaftliche Entwicklungen, Bedingungen und Einflüsse. Jeder Übergang erfordert eine interaktive Lern- und Anpassungsleistung, deren Ergebnis Menschen in die Lage versetzt, prinzipiell jede berufliche Tätigkeit auszuüben. Sofern der Wechsel zwischen zwei beruflichen Stationen nicht freiwillig erfolgt, ist er aus biografiethoretischer Sicht ein kritisches Lebensereignis, das affektiv und psychosozial verarbeitet werden muss. Dies erfordert eine Bilanzierung der gemachten Erfahrungen, die Einleitung eines Perspektivwechsels und schließlich die Erzeugung neuer, realistischer beruflicher Ziele.⁶⁵

Um den KlientInnen die Gestaltung der eigenen beruflichen Übergangsprozesse nachhaltig zu ermöglichen, muss eine dem „Life Designing“-Ansatz folgende Unterstützungsleistung deswegen

- die Anpassungsfähigkeit der KlientInnen an die wechselnden Entwicklungserfordernisse fördern,
- Bezug herstellen zwischen der bisherigen Biografie und der Selbst-Konstruktion biografischer Zukunft,
- die Ressourcen der KlientInnen für die Entwicklung neuer persönlicher Dimensionen stärken,
- die Gestaltungsmechanismen als Basis von Selbst-Konstruktionen im Bewusstsein verankern.⁶⁶

Als Ziel dieses Vorgehens kann das Individuum

- die Berufswahl als Aufgabe wahrnehmen,
- ihren Problemgehalt analysieren,
- die innewohnenden Chancen zur Selbstbestimmung entdecken,
- Handlungsmöglichkeiten ausarbeiten, bewerten, auswählen und umsetzen,
- Eigenständig Verantwortung für diese Entscheidung übernehmen.⁶⁷

Coaching hat sich zum Mittel der Wahl in diesen Prozessen entwickelt, weil es die KlientInnen die Expertise in eigener Sache zugesteht und ihnen als handelnde Akteure im Prozess die Verantwortung für ihre eigene berufliche Entwicklung (zurück-)überträgt. Coaching gerinnt so zur Hilfe zur Selbsthilfe. Angesichts der Komplexität der Anforderungen zeigt sich in der Praxis allerdings, dass die Formate Coaching, Beratung, Training und Unterstützung oft verwischen und stattdessen ein integratives Denken in den Vordergrund rückt.⁶⁸

⁶² Brüggemann/Diesel-Lange/Weyer 2017, 24f; Schuchardt-Hain 2017, 82.

⁶³ Heer 2005, 5. Kaiser 2005, 350.

⁶⁴ Brüggemann/Diesel-Lange/Weyer 2017, 24f, 67ff.

⁶⁵ Busshoff 1992, 88., zit. nach: Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012, 6, Preißer 2002, 6.

⁶⁶ Schuchardt-Hain 2017, 183.

⁶⁷ Mosberger/Schneeweiß/Steiner 2012, 22.

⁶⁸ Best 2020, 66.

Literatur

- *Armin Albers*: Coachingkompetenz in der Übergangsgestaltung. Von der Personal- zur Systemqualifizierung und zurück. In: Berufspädagogische Kompetenzen. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung 06/2011, 10 – 11.
- **Pierre Amiet**: Berufliche Neuorientierung 50+: Selbständigkeit, ein persönliches Ziel oder ein Ausweg aus der erfolglosen Jobsuche? Institut für Angewandte Psychologie, Zürich 2017.
- *Melanie Behrens, Petra Ganß und Angelika Schmidt-Koddenberg*: Berufsorientierung in einer postmodernen, diversitätsgeprägten Gesellschaft. Ein Beitrag zu einer differenzierten Sicht auf Berufsorientierungsprozesse und berufswahlunterstützende Maßnahmen. In: *Tim Brüggemann, Katja Driesel-Lange, Christian Weyer* (Hrsg.): Instrumente zur Berufsorientierung. Pädagogische Praxis im wissenschaftlichen Diskurs. Waxmann, Münster/New York 2017, 21 – 30.
- *Danielle Berg*: 5 Gründe, warum ich die Timeline-Methode in der systemischen Beratung liebe. Ingelheim 2023 (<https://danielle-berg.com/warum-timeline-methode/>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Laura Best*: Die Schnittstelle zwischen Beratung und Coaching aus der Perspektive der Professionellen und Klient_innen. In: *Coaching Theorie & Praxis* 06/2020), 65 – 73.
- Richard Nelson Bolles: Durchstarten zum Traumjob. Das ultimative Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. Campus, Frankfurt/New York 2009.
- *Tim Brüggemann, Katja Driesel-Lange und Christian Weyer*: Evidenzbasierte Instrumente zur Berufsorientierung. Verständnis und Herausforderungen. In: *Tim Brüggemann, Katja Driesel-Lange, Christian Weyer* (Hrsg.): Instrumente zur Berufsorientierung. Pädagogische Praxis im wissenschaftlichen Diskurs. Münster/New York 2017, 9 – 20.
- *Bundesagentur für Arbeit*: Maßnahmen bei einem Träger (MAT) nach § 45 SGB III im Rahmen der Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung. Fachliche Weisungen zur Durchführung des § 45 SGB, Nürnberg 2024 (https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok_ba034670.pdf&ved=2ahUKEwiVtpePt7uLAXUYvfEDHaQDHp8QFnoECaGQAQ&usg=AOvVaw0k25qw4y3ctF5YoRAjaav1, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Bundesagentur für Arbeit*: Arbeitslosengeld: Anspruch, Höhe, Dauer. Nürnberg 2025 (<https://www.arbeitsagentur.de/arbeitslos-arbeit-finden/arbeitslosengeld/finanzielle-hilfen/arbeitslosengeld-anspruch-hoehe-dauer> zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Bundesagentur für Arbeit*: Fachliche Weisungen Arbeitslosengeld. Nürnberg 2025. (https://www.arbeitsagentur.de/datei/fw-sgb-iii-138_ba036000.pdf&ved=2ahUKEwiF67f2s7uLAXWicfEDHfzWG1cQFnoECAsQAaw&usg=AOvVaw2Zsv6u-u-ikiKIXdPzXKd91, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Bundesministerium der Justiz*: Sozialgesetzbuch Drittes Buch – Arbeitsförderung: § 138 – Arbeitslosigkeit. Berlin 1997 (https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/_138.html, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Marié Detlefsen*: Jobwechsel? Nein, danke! Nur jede:r Zweite ist aktuell wechselbereit. In: *OnlineMarketing.de*, Hamburg 2025 (<https://onlinemarketing.de/karriere/human-resources/sicherheit-vor-wandel-wechselbereitschaft-sinkt>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Deutscher Gewerkschaftsbund*: Die wichtigsten Informationen zum Arbeitslosengeld I. Berlin 2025 (<https://www.dgb.de/service/ratgeber/alg1/>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Rosina Gasteiger*: Laufbahnentwicklung und -beratung. Hogrefe, Göttingen 2104.
- *Michael Görög*: Entscheidungsmatrix – Ein Leitfaden für fundierte Entscheidungen. In: *Collaboard-Blog*, Bonstetten 2024 (<https://www.collaboard.app/de/blog/entscheidungsmatrix/>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Christa Heer*: Das systemisch-lösungsorientierte Coaching in der Laufbahnberatung Möglichkeiten und Grenzen. Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich 2005.
- *Ulrich Heublein, Christopher Hutzsch, Robert Schmelzer*: Die Entwicklung der Studienabbruchquoten in Deutschland. DZHW Brief 05/2022, 1 – 16.
- *Industrie-Wegweiser*: Industrie 1.0 bis Industrie 4.0 – Industrialisierung im Wandel der Zeit. Berlin o.J. (<https://industrie-wegweiser.de/von-industrie-1-0-bis-industrie-4-0-industrie-im-wandel-der-zeit/>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Alexander Kaiser*: Berufungscoaching. Systemisches Coaching in Phasen der (beruflichen) Neuorientierung. In: *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, Heft 4/2005, S. 345-358.
- *Simone Kauffeld/Britta Wittner*: Coaching zur beruflichen Orientierung: Du hast die Wahl und suchst deinen Weg. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 30/2023, 383–397.

- *Heiko Kleve*: Tetralemma. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2020. (<https://www.carl-auer.de/magazin/systemisches-lexikon/tetralemma>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Gina Kuhr*: Berufliche Neuorientierung – ein Ausdruck transformativer Ich-Entwicklung? Eine explorative Studie zur Untersuchung von persönlicher Entwicklung in Unsicherheitsräumen. Universität Bremen, Bremen 2018.
- *Thomas Lang-von Wiens, Claas Triebel*: Kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Springer, Berlin/New York 2006.
- *Jochen Mai*: Probezeit in: Karrierebibel. Kerpen 2024 (<https://karrierebibel.de/probezeit/>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Munich Business School*: VUCA einfach erklärt. München oj. (<https://www.munich-business-school.de/l/bwl-lexikon/vuca>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Brigitte Mosberger, Sandra Schneeweiß, Karin Steiner*: Praxishandbuch Theorien der Bildungs- und Berufsberatung. Communicatio, Wien 2012.
- *Frank Oschmiansky, Julia Berthold*: Folgen der Arbeitslosigkeit. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2020 (<https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/305686/folgen-der-arbeitslosigkeit/>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Kerstin Ostermann*: Ausbildungsabbrüche im regionalen Vergleich: Die Schere geht immer weiter auseinander. IAB-Forum 01/2025 (<https://www.iab-forum.de/ausbildungsabbrueche-im-regionalen-vergleich-die-schere-geht-immer-weiter-auseinander/>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Rüdiger Preißer*: Möglichkeiten zur beruflichen Neuorientierung angesichts diskontinuierlicher Erwerbsbiographien. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bonn 2002.
- *Dr. Christopher Rauen*: Was versteht man unter Coaching? In: Dr. Christopher Rauen (Hg.): Coaching-Report, Osnabrück 2025. (<https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/was-ist-coaching.html>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Mark L. Savickas, Laura Nota, Jerome Rossier, Jean-Pierre Dauwalder, Maria Eduarda Duarte, Jean Guichard, Salvatore Soresi, Raoul Van Esbroeck, Annelies E.M. van Vianen*: Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. In: Journal of Vocational Behavior 75/2009, 239 – 250.
- *Christiane Schuchardt-Hain*: Konstruktion beruflicher Zukunft Systemisch-konstruktivistisches Coaching zur beruflichen Erstorientierung. Inauguraldissertation an der Universität Köln, Köln 2017.
- *Richard Schuy*: Systemische Fragen: 6 Varianten & 71 Beispielfragen, die Sie unbedingt in Ihrem Repertoire haben sollten. In: CleverMemo-Blog, Estepona 2025 (<https://clevermemo.com/blog/systemische-fragen/>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Gerd Wenninger*: Psychometrische Tests. In: Spektrum der Wissenschaft – Lexikon für Psychologie. Heidelberg 2000 (<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/psychometrische-tests/12121>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).
- *Matthias Wiemer*: Begleitung anspruchsvoller Bildungswege: Coaching für Studierende. In: Organisationsberatung Supervision Coaching 19/2012, 49 – 57.
- *Lucas Constantin Wurthmann*: Werte und Wertewandel: Von Werten, Wertorientierungen und Einstellungen. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): Handwörterbuch des politischen Systems, Bonn oj. (<https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/202212/werte-und-wertewandel/>, zuletzt abgerufen am 12.02.2025).

Titelbild © *Bakr Magrabi*/Pexels.de