



Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies  
ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

## **Das Guide-Modell in der Laufbahnberatung: Wie kann der Einsatz der Kompass-Drehscheibe die Beziehungs- und Rollengestaltung unterstützen?**

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,  
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Daniele Pedrazzi

am

6. Dezember 2022

Erstbetreuung: Ladina Schmidt Boner  
Dipl. Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin  
Beraterin und Dozentin ZHAW

Zweitbetreuung: Marion Lenggenhager  
Dipl. Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin  
Berufs, Studien- und Laufbahnberatung  
Appenzell Ausserrhoden

«Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, IAP  
Institut für Angewandte Psychologie, Zürich, verfasst. Eine Publikation  
bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP».

## **Abstract**

Die Beziehungs- und Rollengestaltung ist ein wichtiger Faktor für den Beratungserfolg. Die vorliegende Arbeit geht der Fragestellung nach, wie der Einsatz der GUIDE-Drehscheibe die Beziehungs- und Rollengestaltung in der Laufbahnberatung unterstützen kann. Ziel dieser Untersuchung ist es, diese Forschungsfrage zu beantworten und daraus Handlungsvorschläge abzuleiten. Bisher wurde sehr wenig in der wissenschaftlichen Literatur über dieses Thema geschrieben. Nach der Klärung der Hauptbegriffe dieser Arbeit – Guide-Modell, Guide-Drehscheibe sowie Beziehungs- und Rollengestaltung – werden im empirischen Teil die Resultate von fünf Experten-Interviews dargestellt und diskutiert. Die Untersuchung zeigt, dass die Anwendung der Drehscheibe unterstützend auf die Beziehungs- und Rollengestaltung wirkt. Im Bereich Beziehungsgestaltung ist ihr Einsatz hilfreich zur Formulierung der Beratungsziele und deren Überprüfung sowie zum Erklären, zur Visualisierung und zum Besprechen der Prozesse und Inhalte der Beratung. Sie ist auch nützlich, um Zeit und Aufwand im Prozess zu besprechen, Wertschätzung, Komplimente und bestärkende Rückmeldungen auszudrücken und eine gemeinsame Sprache zu entwickeln. Im Bereich Rollenklärung/Rollengestaltung hilft die Drehscheibe den Kunden aufzuzeigen, dass ihre aktive Rolle von grosser Relevanz für einen gelungenen Beratungsprozess und eine erfolgreiche Laufbahngestaltung ist. Aus der Interpretation der Ergebnisse werden Handlungsvorschläge für die Beratungspraxis abgeleitet.

## Inhaltverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Motivation, Fragestellung und Ziel .....	1
1.2	Gliederung und Abgrenzung .....	2
2	Theoretische Grundlagen .....	3
2.1	Das Guide-Modell .....	3
2.1.1	Beschreibung des Modells.....	3
2.1.2	Theoretische Fundierung.....	7
2.2	Beziehungsgestaltung.....	11
2.2.1	Beratungsbeziehung nach Hirschi.....	12
2.2.2	Beratungsbeziehung nach Bamberger .....	16
2.3	Rollengestaltung .....	17
2.3.1	Rollenverständnis .....	17
2.3.2	Prozess- und Expertenberatung.....	18
2.4	Die Kompass-Drehscheibe .....	19
2.4.1	Ziel und Nutzen der Drehscheibe.....	20
2.4.2	Forschungsstand .....	20
3	Methode .....	21
3.1	Erhebungsmethode.....	22
3.2	Untersuchungsgruppe und Durchführung .....	23
3.3	Auswertungsmethode .....	23
4	Ergebnisse .....	24
4.1	Drehscheibe und Beziehungsgestaltung .....	25
4.1.1	Anliegen.....	25
4.1.2	Ausgangslage .....	26
4.1.3	Beratungsziele .....	27
4.1.4	Beratungsinhalte.....	30
4.1.5	Schritte und Phasen.....	32
4.1.6	Tests und Arbeitsmittel .....	33

4.1.7	Zeit und Aufwand .....	35
4.1.8	Wertschätzung, Komplimente und bestärkende Rückmeldungen.....	37
4.1.9	Gemeinsame Sprache .....	38
4.2	Drehscheibe und Rollenklärung/Rollengestaltung .....	40
4.3	Weitere Überlegungen zur Forschungsfrage.....	42
5	Diskussion .....	43
5.1	Drehscheibe und Beziehungsgestaltung .....	43
5.1.1	Anliegen.....	43
5.1.2	Ausgangslage .....	44
5.1.3	Beratungsziele .....	44
5.1.4	Beratungsinhalte .....	45
5.1.5	Schritte und Phasen.....	46
5.1.6	Tests und Arbeitsmittel .....	47
5.1.7	Zeit und Aufwand .....	48
5.1.8	Wertschätzung, Komplimente und bestärkende Rückmeldungen.....	49
5.1.9	Gemeinsame Sprache .....	49
5.2	Drehscheibe und Rollenklärung/Rollengestaltung .....	50
5.3	Weitere Überlegungen zur Forschungsfrage.....	51
5.4	Fazit.....	52
6	Reflexion und Ausblick .....	52
6.1	Bedeutung für die Praxis: Handlungsvorschläge.....	53
6.2	Weitere Forschungsgebiete .....	54
7	Literaturverzeichnis.....	56
	Anhang: Interview-Leitfaden.....	58

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Guide-Modell (BSL Oberwallis, 2020).....	4
Abbildung 2: Inhalte des Karriere-Coachings (Hirschi, 2011, S. 304) .....	7
Abbildung 3: Idealtypischer Ablauf eines Karriere-Coachings (Hirschi, 2011, S. 305) .....	8
Abbildung 4: Das Karriere-Ressourcen Modell (Hirschi, 2013, S. 21).....	10
Abbildung 5: Prozess- und Expertenberatung (Barthelmess, 2016, S. 31) .....	19
Abbildung 6: Die Kompass-Drehscheibe ( <a href="https://www.vs.ch/web/bsl/informationen-fur-fachpersonen">https://www.vs.ch/web/bsl/informationen-fur-fachpersonen</a> . Zugriff am 26.9.2022) .....	19
Abbildung 7: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung (Mayring, 2016, S. 116) .....	24

## Abkürzungsverzeichnis

BSLB Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

SuS Schüler und Schülerinnen

# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation, Fragestellung und Ziel

Vor einem Jahr, im November 2021, hat der Autor der vorliegenden Arbeit eine Fortbildung besucht über das Beratungskonzept der BSLB des Kantons St. Gallen, das stark auf dem Guide-Modell basiert. Dank dieser Fortbildung durfte er das Guide-Modell sowie die Kompass-Drehscheibe (s. Abbildung 6) kennen lernen. Diese Scheibe stellt eine Möglichkeit dar, das GUIDE-Modell in der Beratung anzuwenden. Der Autor war – und er ist noch – begeistert von der Ganzheitlichkeit dieses Modells, das die wichtigsten Ressourcen für eine gelungene berufliche Laufbahn betrachtet. Seither benutzt er mit viel Freude das Guide-Modell und die Drehscheibe in seinem Beratungsalltag, sowohl in der Berufsberatung als auch in der Laufbahnberatung.

Dank der Anwendung der Kompass-Drehscheibe hat er den Eindruck, dass seine Beratungen kompetenter und professioneller geworden sind. Ausserdem fühlt er sich sicherer in der Beratungstätigkeit. Die Beziehungs- und Rollengestaltung in den Beratungen sind auch besser geworden: Die Kunden wissen genauer, was eine Berufs- oder Laufbahnberatung beinhaltet, was sie vom Beratungsprozess erwarten können, sind informiert über die Phasen im Beratungsprozess sowie über die Ressourcen, welche für ein gelungenes Berufsleben zentral sind. Ausserdem fällt ihm die Rollenklärung und die Rollengestaltung mittels der Drehscheibe einfacher.

Die Beratungsbeziehung ist ein sehr wichtiger Faktor für den Erfolg einer Beratung (Grolimund, 2017; Hirschi, 2011) und ein Thema, das dem Autor am Herzen liegt. So ist die Idee dieser Arbeit entstanden, eine Kombination der drei Elemente, welche ihn begeistern: Guide-Modell, Drehscheibe und Beratungsbeziehung.

Um das grosse Potenzial der Drehscheibe im Bereich Beziehungs- und Rollengestaltung noch besser ausnutzen zu können, hat sich der Autor entschieden, diesem Thema seine Masterarbeit zu widmen. Die Hauptfragestellung dieser Arbeit ist die Folgende: «Wie kann der Einsatz der Kompass-Drehscheibe die Beziehungs- und Rollengestaltung in der Laufbahnberatung unterstützen?» Das Ziel ist es, diese Frage zu beantworten und daraus Handlungsvorschläge abzuleiten.

Das Thema dieser Masterarbeit ist nicht nur relevant für den Autor und seine alltägliche Beratungstätigkeit, für seine Arbeitskollegen/innen im Kanton St. Gallen und im Oberwallis,

welche die Drehscheibe in ihrem Beratungsalltag anwenden, sondern auch für alle Beratungspersonen, die Viamia-Beratungen durchführen. Diese Beratungen basieren stark auf dem Guide-Modell. Die vorliegende Arbeit liefert allen Laufbahnberatenden wertvolle Inputs, welche mit einem zeitgemässen und ressourcenorientierten Modell arbeiten möchten und sich mit dem Thema der Beziehungs- und Rollengestaltung auseinandersetzen möchten.

## **1.2 Gliederung und Abgrenzung**

Nach der Einleitung werden im Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Das Guide-Modell wird vorgestellt sowie seine theoretische Fundierung. Anschliessend wird der Begriff „Beziehungsgestaltung“ aufgrund der Definition von Hirschi und Bamberger erläutert. In Bezug auf die Rollenklärung und die Rollengestaltung wird der Autor auf die zentralen Begriffe von „Prozess- und Expertenberatung“ sowie „Coach- und Expertenrolle“ eingehen. Am Ende dieses Kapitels werden Ziel und Nutzen der Drehscheibe im Allgemeinen beschrieben sowie der aktuelle Stand der Literatur bezüglich der Forschungsfrage dieser Arbeit. Im Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen der Untersuchung veranschaulicht. Fünf problemzentrierte Interviews wurden mit fünf Berufs-, Studien- und Laufbahnberatenden der BSLB Oberwallis durchgeführt und mit der Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Nach dem methodischen Teil werden im Kapitel 4 die Ergebnisse der fünf Experten-Interviews zusammengefasst und mit aussagekräftigen Zitaten der Befragten untermauert. Im Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Interviews angesichts der Theorie und der Forschungsfragen diskutiert. Im letzten Teil, Kapitel 6, wird eine kritische Reflexion der Arbeit durchgeführt. Anschliessend wird die Bedeutung für die Praxis der vorliegenden Untersuchung erläutert und auf mögliche weitere Forschungsgebiete hingewiesen.

Da der Rahmen dieser Arbeit begrenzt ist, wird der Fokus ausschliesslich auf die Laufbahnberatung gelegt und nicht auch auf die Berufs- und Studienberatung. Die Begründung ist, dass der Autor zum Zeitpunkt des Entscheidens am meisten Erfahrung in der Anwendung der Drehscheibe in diesem Bereich hatte.

Um den Lesefluss zu vereinfachen, wird an gewissen Stellen nur die männliche Form angewendet. Beide Geschlechter sind darunter gemeint.



## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden das Guide-Modell sowie die Komponenten einer gelungenen Beratungsbeziehung nach Hirschi und Bamberger beschrieben. Der Begriff «Rollengestaltung» wird anschliessend erläutert. Am Schluss werden Ziel und Nutzen der Drehscheibe und der Forschungsstand über die Hauptfrage dieser Arbeit erklärt.

### 2.1 Das Guide-Modell

In diesem Teil wird auf die Hauptelemente des Guide-Modells eingegangen sowie auf seine theoretische Fundierung – das Karriere-Ressourcen Modell und das Grundlagenmodell zum wirksamen Karriere-Coaching.

#### 2.1.1 Beschreibung des Modells

Das Guide ist ein ressourcen- und lösungsorientiertes Beratungsmodell, welches von der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Oberwallis entwickelt wurde. Hinter seiner Entstehung steht der Wunsch «nach einer theoriegeleiteten Struktur, anhand welcher Klient/innen ganzheitlich, effizient und wirksam in ihrer selbstgesteuerten Laufbahnentwicklung unterstützt werden können.» (Andres Roduit & Walter, 2021, S. 409) Seit Anfang 2018 wird das Guide im Beratungsalltag der BSLB Oberwallis angewendet (Andres Roduit et al., 2018) und basiert auf dem Karriere-Ressourcen Modell sowie auf dem Grundlagenmodell zum wirksamen Karriere-Coaching. Diese beiden Modelle von Hirschi werden im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben. Ziel der Beratungen nach dem Guide-Modell ist es, die Kunden zu befähigen, ihre berufliche Laufbahn aktiv zu gestalten, indem wichtige Ressourcen erkannt, gestärkt und angewendet werden (BSL Oberwallis, 2018).

Der Name «Guide» (im Englischen «führen», «lenken», «den Weg zeigen») orientiert sich an den von Hirschi genannten «inneren Kompass», welchen jeder Mensch zur Gestaltung seiner Laufbahn braucht und der «die Orientierung an persönlichen Werten und die Selbstgestaltung des eigenen Weges symbolisiert.» (Andres Roduit & Walter, 2021, S. 406) Dieser Orientierungsaspekt ist auch in der graphischen Darstellung des Modells klar sichtbar (s. Abbildung 1). Darüber hinaus bildet das Wort Guide die Anfangsbuchstaben der vier Beratungsmodule, die den Beratungsprozess charakterisieren: G (Gap), UI (Understanding and improving), D (Developing solutions) und E (Executions). In der Mitte des Modells stehen die Aktivitäten und die Ressourcen. Durch die Aktivitäten werden die Ressourcen, als Zahnräder dargestellt, in Gang gesetzt, genutzt und weiterentwickelt. Die Ressourcen

beeinflussen sich gegenseitig. Sie können sich wechselseitig stärken, wenn sie entwickelt werden oder sich hemmen, wenn sie schwach sind. Ressourcen und Aktivitäten sind auf die vier Beratungsmodule ausgerichtet und werden in ihnen besprochen, genutzt und entwickelt. Diese Module sind ineinandergreifend und spiralförmig abgebildet, da der Übergang von einem zum anderen fließend ist und auch, weil sie in der Praxis nicht immer klar voneinander abgrenzbar sind (Andres Roduit & Walter, 2021).

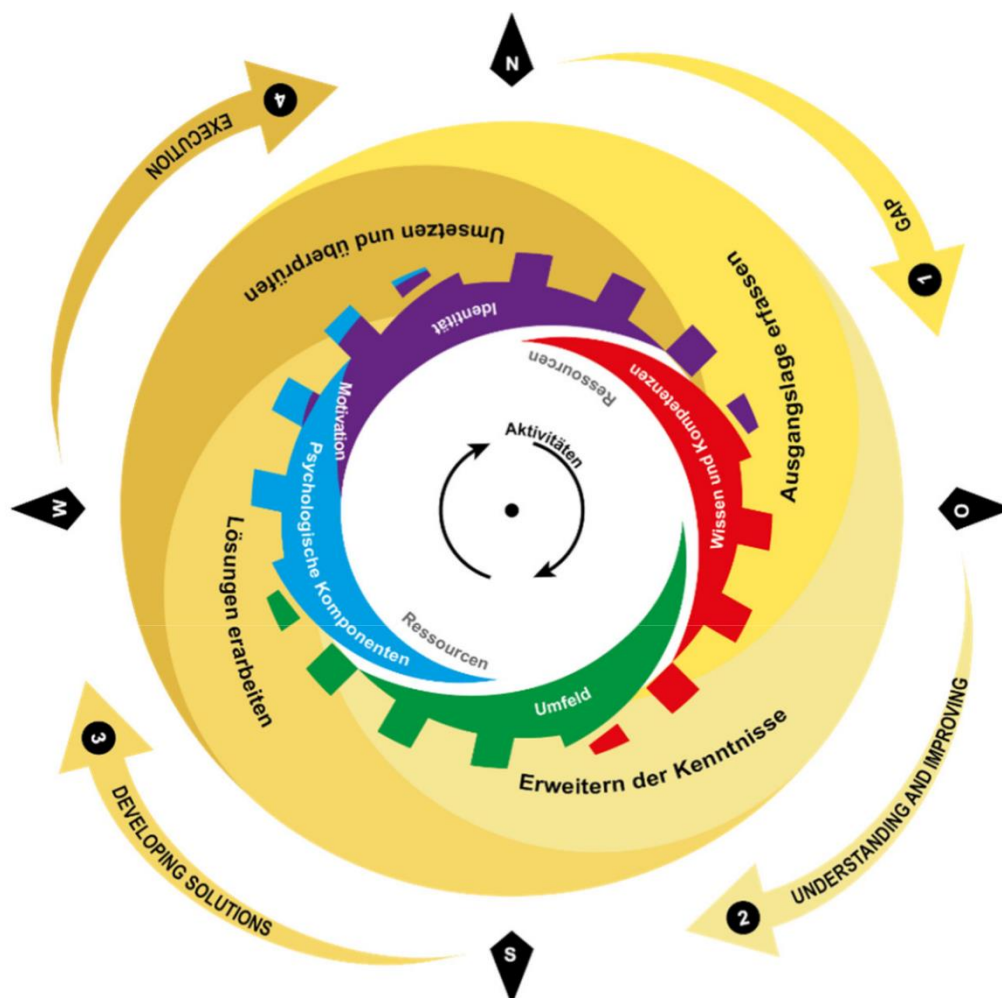


Abbildung 1: Guide-Modell (BSL Oberwallis, 2020)

In den folgenden Zeilen werden die Inhalte des Guide-Modells im Sinne von Karriere-Ressourcen und Aktivitäten genauer beschrieben sowie die vier Beratungsmodule.

Die Karriere-Ressourcen sind Wissen und Kompetenzen, Umfeld, Psychologische Komponenten, Identität und Motivation:

- Wissen und Kompetenzen: Zu dieser Ressource zählt Bildung, berufliche Erfahrung, fachübergreifende Kompetenzen, aber auch Informationsressourcen wie Kenntnisse des Bildungssystems und des Arbeitsmarktes.
- Umfeld: Diese Ressource beinhaltet nebst privaten und beruflichen Kontakten und ihre Unterstützung in der beruflichen Entwicklung auch die Entwicklungsmöglichkeiten im aktuellen Unternehmen und die Unterstützung von Institutionen (IV, RAV, BSLB, etc.).
- Identität: Dieser Bereich bezieht sich auf die Kenntnisse über die eigenen Interessen, Stärken, Werte, Ziele sowie auf die Bedeutung der Arbeit im Leben der Person.
- Psychologische Komponenten: Dazu gehören neben stabileren Persönlichkeitsmerkmalen wie Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen oder Extraversion auch leichter veränderbare Merkmale wie Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten zur erfolgreichen Gestaltung der beruflichen Laufbahn, Hoffnung, Karriere-Optimismus und Fähigkeiten mit Stresssituationen und Herausforderungen umzugehen.
- Motivation: Sie ist verbunden sowohl mit dem Bereich Identität als auch mit den psychologischen Ressourcen und besteht aus Zielklarheit, Wichtigkeit von Arbeit, emotionaler Verbundenheit mit der Berufsrolle und Zutrauen (Andres Roduit & Walter, 2021; BSL Oberwallis, 2018).

Die Aktivitäten sind sehr wichtig, um die oben genannten Ressourcen zu stärken und für den objektiven (z.B. hohes Gehalt) und subjektiven (z.B. Sinnhaftigkeit der Arbeit)

Laufbahnerfolg. Dazu gehören z.B.:

- lernen und sich aus- und weiterbilden: relevantes Arbeitswissen und Berufsfähigkeiten erweitern und à jour halten
- netzwerken: zur Entwicklung der eigenen Laufbahn soziale Kontakte aufbauen, pflegen und nutzen (z.B. potenzielle Arbeitgeber, Arbeitskollegen, Kunden, Mentoren)
- sich informieren: über Berufs- und Laufbahnmöglichkeiten recherchieren (BSL Oberwallis, 2018).

Ressourcen und Aktivitäten spielen eine zentrale Rolle in den verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses. Diese Phasen oder Schritte - die sogenannten Beratungsmodule - werden jetzt erläutert.

*Gap – Ausgangslage erfassen:*

In diesem Modul werden das Anliegen und die Ausgangslage des Kunden erfasst. Der «Gap» (Divergenz, Kluft) zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Zustand in der Zukunft wird besprochen. Die Laufbahnressourcen und wichtige Aktivitäten zur Laufbahngestaltung werden erhoben. Beratungsziele und Inhalte werden vereinbart. Die Beratungsbeziehung wird aufgebaut (BSL Oberwallis, 2020).

*Understanding and Improving - Erweitern der Kenntnisse:*

Im zweiten Modul erweitert der Kunde seine Kenntnisse über sich selbst und über die Möglichkeiten bezüglich Bildung und Berufe. Er verbindet anschliessend diese zwei Bereiche. Ein wichtiger Bestandteil dieses Moduls ist das Bewusstwerden der eigenen gut beziehungsweise weniger gut ausgeprägten Ressourcen und ihrer Rolle und Bedeutung, um den Wunschzustand zu erreichen. Zur Zielerreichung werden Laufbahnressourcen und Aktivitäten thematisiert, gefördert und genutzt (BSL Oberwallis, 2018).

*Developing solutions - Lösungen erarbeiten:*

Aufgrund der in den vorherigen Modulen erarbeiteten Kenntnisse werden Handlungsoptionen erarbeitet. Diese werden dann auf Vor- und Nachteile für sich selbst und für relevante Bezugspersonen evaluiert. Informationen in Bezug auf den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem werden mitberücksichtigt. Auch in diesem Modul werden Laufbahnressourcen und Aktivitäten entwickelt und genutzt. Beispielweise könnte eine Vertiefung oder Erweiterung von Kenntnissen im Bereich Berufe, Weiterbildungen, Arbeitsmarkt oder Persönlichkeit nötig sein, um die erarbeiteten Optionen zu bewerten. Der Umgang mit Hindernissen sowie die Entscheidungsmethoden können thematisiert werden (ebd.).

*Execution - Umsetzen und überprüfen:*

In diesem Schritt geht es um die Erarbeitung eines Handlungsplanes zur Zielerreichung. Eine positive Haltung gegenüber den nächsten Schritten und der Zielerreichung wird gefördert sowie das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen gestärkt. Es wird definiert, wann und wie die Zielfortschritte überprüft werden. Karriere-Ressourcen sowie Aktivitäten werden weiterhin angewendet und gestärkt. Diesbezüglich überlegt sich der Kunde, welche Ressourcen er für die Umsetzung seines Handlungsplans besitzt und welche er noch aufbauen muss. Je nach Beratungsziel kann eine Unterstützung des Kunden im Bewerbungsprozess sinnvoll sein. Am Ende des Beratungsprozesses erfolgt eine Reflexion über die Beratung. Man geht zum ersten Modul zurück und überprüft, ob der «Gap», die Divergenz geschlossen werden konnte. Der Kunde reflektiert den gesamten Prozess und

macht sich Gedanken über Veränderungen seit Beginn und über seine Erkenntnisse. Beratungsziele werden überprüft sowie die Entwicklung von Karriere-Ressourcen und Aktivitäten (BSL Oberwallis, 2020).

### 2.1.2 Theoretische Fundierung

In diesem Teil werden die zwei Modelle von Hirschi, das Karriere-Ressourcen Modell sowie das Grundlagenmodell zum wirksamen Karriere-Coaching, vorgestellt, an die das Guide-Modell sich stark inspiriert.

#### Das Grundlagenmodell zum wirksamen Karriere-Coaching

Dieses Modell beinhaltet vier zentrale Inhalte, welche als Pyramide dargestellt werden können (s. Abbildung 2).

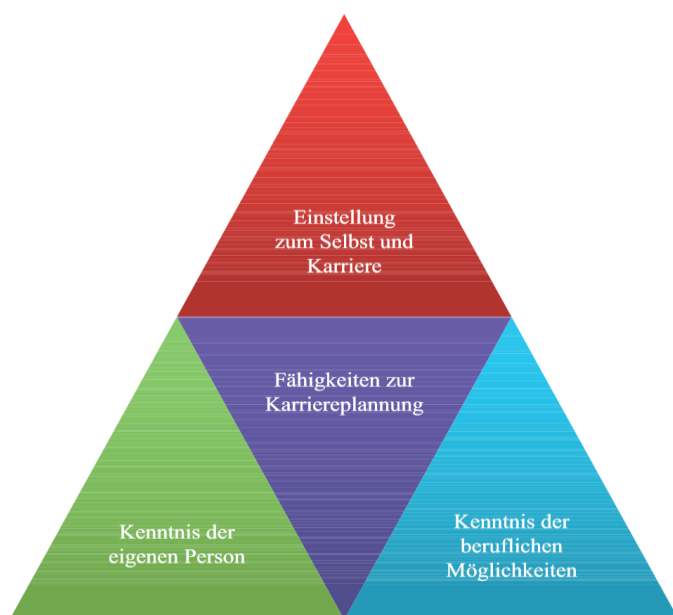


Abbildung 2: Inhalte des Karriere-Coachings (Hirschi, 2011, S. 304)

Die Basis der Pyramide besteht aus zwei Wissensbereichen, die die Voraussetzung für eine gute Karriereplanung bilden. Der Erste ist die Kenntnis der eigenen Person, d.h. im Klaren zu sein bezüglich der eigenen Interessen, Fähigkeiten und Werte. Der Zweite ist die Kenntnis der beruflichen Möglichkeiten. Hierzu gehören sowohl das Wissen über Merkmale der Berufe und Berufsfunktionen als auch über Organisationsstrukturen und die Arbeitswelt im Allgemeinen (Hirschi, 2011). Die Fähigkeiten zur Karriereplanung beziehen sich auf vier Hauptkompetenzen. Hirschi (ebd.) erläutert sie folgendermassen:

1) Kommunikation: Die Divergenz zwischen dem aktuellen und einem erwünschten Zustand erkennen; 2) Analyse: Beziehungen zwischen den verschiedenen Komponenten der aktuellen Situation herstellen; 3) Synthese/Bewertung: Mögliche Alternativen zur Lösung des Anliegens generieren und diese bewerten; und 4) Umsetzung: Formulieren von Strategien zur Umsetzung der Entscheidung. (S. 304)

Auf der Spitze der Pyramide befindet sich der Bereich der Einstellungen zum Selbst und zur Karriere. Es handelt sich um emotionale, kognitive und motivationale Komponenten, die das Selbstbild und die Karriere betreffen. Darunter gehören Einstellungen bezüglich der Selbstwirksamkeit die eigene Laufbahn erfolgreich zu gestalten oder zu Ressourcen und Hindernisse im Umfeld, welche für die Laufbahnentwicklung unterstützend oder hemmend sein können. Ein wirksames Karriere-Coaching sollte alle vier beschriebenen Inhalte berücksichtigen (ebd.).

Im folgenden Bild wird ein idealtypischer Ablauf eines Karriere-Coachings dargestellt:



Abbildung 3: Idealtypischer Ablauf eines Karriere-Coachings (Hirschi, 2011, S. 305)

Im Coaching-Prozess unterscheidet Hirschi vier Phasen:

- 1) In der Kommunikationsphase werden das Anliegen und die aktuelle Situation analysiert, Ziele und Inhalte des Coachings vereinbart und eine gute Coachings-

Beziehung aufgebaut. Wichtige Fragen dieser Phase sind folgende: «Was denke und fühle ich bezüglich meiner Karriere in diesem Moment?» und «Was erhoffe ich als Resultat des Karriere-Coachings zu erreichen?» (Hirschi, 2011, S. 305)

- 2) In der Analyse-Phase geht es um die Erweiterung der Kenntnisse über sich selbst sowie über berufliche Möglichkeiten und darum beide Bereiche zu verbinden. Die Hauptfrage ist hier: «Was sind die Gründe für die Divergenz zwischen meinem momentanen Zustand der Unentschlossenheit und einem eher erwünschten Zustand der Entschiedenheit?» (ebd.)
- 3) In der Synthese/Bewertungsphase werden Handlungsoptionen generiert und nach ihren Vor- und Nachteilen bewertet. Die zwei zentralen Fragen dieser Phase lauten: «Welches sind die möglichen Handlungspläne, die zur Reduktion oder Aufhebung der Divergenz dienen könnten?» (ebd., S. 306) und «Welche Alternative ist der beste Handlungsplan für mich?» (ebd.)
- 4) In der Umsetzungsphase wird ein Plan erstellt, um die ausgewählte Option zu verwirklichen. Die wichtigste Frage dieses Coaching-Schrittes ist: «Wie kann ich meinen Karrierewunsch in einen Handlungsplan überführen und diesen Plan umsetzen?» (ebd.) Anschliessend an diese Phase findet eine Rückkehr an die Kommunikationsphase statt, wo man bespricht, ob die Divergenz zwischen Ist- und Wunschzustand befriedigend geschlossen werden konnte. Wenn dies nicht der Fall ist, ist ein weiter Durchlauf der vier Phasen sinnvoll.

### **Das Karriere-Ressource Modell**

Es gibt zahlreiche Modelle, die illustrieren, welche Faktoren für eine erfolgreiche Laufbahngestaltung relevant sind. Hirschi (2015) erklärt wie folgt, warum das Karriere-Ressourcen Modell entstanden ist: «Mit dem Ziel ein übersichtliches, integratives Modell über diese Modelle und Forschungsbefunde zu schaffen, habe ich das Karriere-Ressourcen Modell entwickelt.» (S. 6) Es handelt sich um ein fünf-Faktoren Modell, das vier Ressourcen und das proaktive Laufbahnmanagement beinhaltet (s. Abbildung 4). Die vier Ressourcen sind die Folgenden:

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

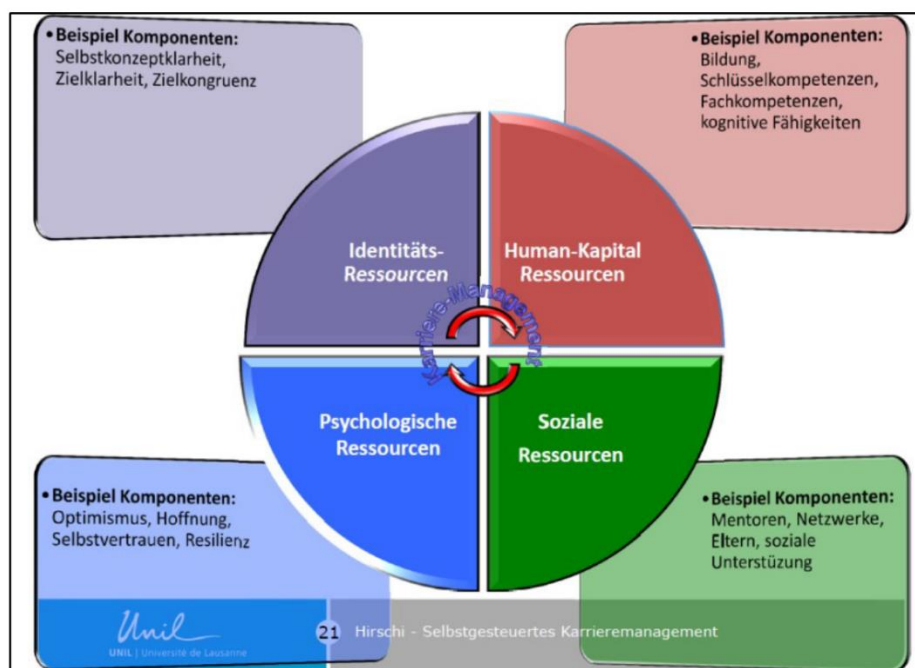


Abbildung 4: Das Karriere-Ressourcen Modell (Hirschi, 2013, S. 21)

Diese Ressourcen sind nicht stabile Eigenschaften einer Person, sondern es ist möglich, sie durch ein proaktives Laufbahnmanagement zu entwickeln. Unter «proaktives Laufbahnmanagement» versteht Hirschi z.B. Berufsexploration, Laufbahnplanung und Netzworkebildung (Hirschi, 2015). Jede Ressource besteht aus verschiedenen Komponenten, wie die Abbildung klar veranschaulicht. Im Guide-Modell ist die Ressourcen-Bezeichnung teilweise anders: Umfeld anstatt soziale Ressourcen, Wissen und Kompetenzen statt Human-Kapital-Ressourcen. Die Inhalte der Ressourcen im Guide und im Karriere-Ressourcen-Modell sind ungefähr die gleichen. Im Kapitel 2.1.1 wurden die vier Ressourcen bereits beschrieben.

Diese vier Ressourcen sowie das Laufbahnmanagement spielen eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Laufbahngestaltung. Zahlreiche Studien haben betont, dass die Ressource Human-Kapital mit dem objektiven Laufbahnerfolg (hohem Gehalt, Prestige des Berufes, Beförderungen) zusammenhängt und kaum mit dem subjektiven (persönlicher Arbeitszufriedenheit). Das zeigt, dass Humankapital-Ressourcen allein für eine sowohl objektive als auch subjektive erfolgreiche Laufbahn nicht ausreichend sind. Gemäss den Studien haben soziale Ressourcen eine positive Auswirkung auf den objektiven und subjektiven Erfolg, aber am meisten auf den subjektiven. Die Laufbahnforschung hebt auch hervor, dass psychologische Ressourcen allgemein für die subjektive Arbeitszufriedenheit



wichtig sind. Darüber hinaus sind empirische Studien zum Resultat gekommen, dass Identitätsressourcen für den subjektiven Laufbahnerfolg zentral sind. Das heisst, die Klarheit über die eigenen beruflichen Interessen und Ziele ist wichtig für die Arbeitszufriedenheit (Hirschi, 2015).

Hirschi (2012) erläutert, dass die Ressourcen nicht unabhängig voneinander sind, sondern dass sie zusammenhängen. Ein Mangel bei einer Ressource kann nicht mit einer sehr starken Ausprägung von einer anderen Ressource kompensiert werden:

The four resources as a whole represent an integrated resource model because all four resources are proposed to work in tandem in promoting successful career development. As such, in order to allow successful SDCM (self-directed career management), each resource needs to be present and lack in one area cannot simply be compensated with more in another resource area. While each resource is unique, I propose that they are not independent of each other but are instead related within and across time (S. 377).

Ressourcen verstärken sich gegenseitig. Beispielsweise, wenn jemand Klarheit darüber besitzt, wer er ist und welche Ziele er hat (Identitätsressourcen), kann er leichter netzwerken (Soziale Ressourcen) und sich Informationen über Laufbahnmöglichkeiten verschaffen (Humankapital-Ressourcen). Ein Mangel in einem Ressourcen-Bereich kann die Entwicklung von einem anderen behindern. Eine Person hat beispielsweise ein Defizit im Selbstvertrauen (psychologische Ressourcen). Das kann zu Schwierigkeiten im Netzwerken (soziale Ressourcen) oder bei der Aneignung neuer Fachkenntnissen (Humankapital-Ressource) führen, da solche Aufgaben sie eher verängstigen (Hirschi, 2015).

## **2.2 Beziehungsgestaltung**

Die Beratungsbeziehung spielt eine sehr wichtige Rolle für den Erfolg einer Beratung.

Rogers (1985, zitiert nach Grolimund, 2017) schrieb diesbezüglich:

Nicht selten bleibt wohlgemeinte Beratung ohne Erfolg, weil nie eine befriedigende therapeutische Beziehung zustande gekommen ist. Berater und Therapeuten haben häufig gar keine klare Vorstellung von der Beziehung, die existieren sollte, und ihre therapeutischen Bemühungen bleiben deshalb, was Richtung und Ergebnis anbelangt, unklar und unzuverlässig.

Verschiedene Studien zeigen die grosse Relevanz der Beratungsbeziehung für den Beratungserfolg (Grolimund, 2017; Hirschi, 2011).

In der Literatur sind verschiedene Modelle einer guten Beziehungsgestaltung vorhanden. Der Autor dieser Arbeit wird sich auf die Definitionen der Beratungsbeziehung von Hirschi und Bamberger konzentrieren. Er ist davon ausgegangen, dass der Einsatz der Drehscheibe auf die Hauptfaktoren dieser zwei Modelle einen grösseren Einfluss haben kann als auf andere - z.B. das Modell von Grolimund (2017) oder von Nussbeck (2019). Bei den letzten Zwei spielen innere Haltungen und non verbale Signale eine stärkere Rolle.

### **2.2.1 Beratungsbeziehung nach Hirschi**

Nach Hirschi (2011), in Anlehnung an Bordin, zeichnet sich eine gute Beratungsbeziehung durch drei Komponenten aus:

- 1) «eine Übereinstimmung zwischen Klienten und Beratungsperson über die Ziele, die es in der Beratung zu erreichen gilt» (S. 307)
- 2) «eine Übereinstimmung über die Aufgaben/Arbeiten, die in der Beratung involviert sind (Schritte/Phasen im Beratungsprozess, Arbeitsmittel, Tests, Übungen, Zeit und Aufwand)» (ebd.)
- 3) «eine gute Bindung zwischen Klient/innen und Beratungsperson – entsprechend einer klientenzentrierten Beratung entsteht diese durch Empathie, positive Wertschätzung und Akzeptanz der Klient/innen, Achtung vor dem Individuum sowie Echtheit und Authentizität der Beratungsperson» (ebd.).

Nachfolgend werden diese drei Kriterien für eine gelungene Beratungsbeziehung mit verschiedenen Quellen vertieft.

#### **Übereinstimmung der Beratungsziele**

Mark Twain schrieb: «Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.» Die Forschung betont, dass der Erfolg einer Beratung einerseits stark davon abhängig ist, ob klare Ziele bestehen, andererseits, inwieweit Beratungsperson und Klient sich darüber einig sind (Grolimund, 2017).

Was ist wichtig bei der Zielklärung/Zielformulierung? Im Beratungskonzept der BSLB Oberwallis (2018) wird erwähnt, dass die Ziele SMART sein sollten. Ziele mit optimalen Erfolgsaussichten zeigen folgende Kennzeichen: Sie sind S pecific, M easurable, A ttractive, R ealistic, T erminated. Die Theorie der SMART-Ziele wird von empirischen Resultaten gut unterstützt (Storch, 2009). Storch macht den Unterschied zwischen «do your best-Ziele» und

SMART-Ziele. Die ersten sind vage und nicht sehr hilfreich, da man nicht weiss, was man konkret machen muss, um sie zu erreichen. Führungskräfte formulieren manchmal diese Ziele folgendermassen: «Sie müssen mehr Power bringen; Ich will einfach, dass das Backoffice reibungslos funktioniert oder Ich will heute euer Bestes sehen» (ebd., S.184). Die zweiten sind spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Ein Beispiel dazu ist «Ich möchte vier aktive Kunden-Kontakte pro Woche» (ebd.). Die Kriterien S, M, R, T sind erfüllt; ob dieses Ziel attraktiv ist, kann je nach Mitarbeitenden unterschiedlich sein (ebd.).

Es ist sinnvoll mit den Kunden gemeinsame Ziele für die Beratungen zu vereinbaren, aber auch Ziele, an denen der Kunde allein arbeitet. Ändert sich die Ausgangslage im Beratungsprozess sind die Ziele anzupassen. Zur Zielerreichung geben die erhobenen Ressourcen und Aktivitäten wichtige Hinweise dazu, an welchen Themen zu arbeiten ist (BSL Oberwallis, 2018).

Eine erfolgreiche Zielsetzung setzt eine Klärung des Anliegens sowie der Ausgangslage voraus. Bezüglich Kundenanliegens ist es wesentlich den «Gap» zu erfassen, d.h. den Ist-Zustand und den Wunschzustand. Für die Erhebung der Ausgangslage ist von grosser Relevanz ein strukturiertes Erfassen der Laufbahnressourcen und der wichtigen Aktivitäten zur Laufbahngestaltung mittels Fragebogen oder im Gespräch (ebd.)

### **Übereinstimmung über Inhalte und Prozesse der Beratung**

Die Übereinstimmung zwischen Kunden und Beratungspersonen über Prozesse und Inhalte in der Beratung ist gemäss Hirschi (2011) sehr wichtig für eine gute Beratungsbeziehung.

Die verschiedenen Prozesse sind im Guide-Modell sehr deutlich veranschaulicht. Diese Schritte und Phasen entsprechen den vier Beratungsmodulen, welche im Kapitel 2.1.1 vorgestellt wurden: «Ausgangslage erfassen», «Kenntnisse erweitern», «Lösungen erarbeiten» und «Umsetzen und überprüfen» (BSL Oberwallis, 2018).

Die Hauptinhalte im Beratungsprozess beziehen sich auf die vier Laufbahnressourcen – Identität, Wissen und Kompetenzen, Umfeld und psychologische Komponenten – und auf die Aktivitäten zur Laufbahngestaltung – z.B. netzwerken, lernen, sich informieren, sich selbst reflektieren. Das Erheben der Ressourcen und der Aktivitäten stellt ein wesentlicher Teil im Guide-Modell dar, weil aufgrund der Ressourcen- und Aktivitätsausprägungen Inhalte und Ziele der Beratung abgeleitet werden können (ebd.).

Um Ressourcen und Aktivitäten zu thematisieren, anerkennen, stärken und anwenden, stehen sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren zur Verfügung. Jedem Modul sind verschiedene mögliche Interventionen zugeordnet: Arbeitsblätter, Tests, Übungen, Techniken sowie Strategien (BSL Oberwallis, 2020).

Im ersten Modul kann der Karriere-Ressourcen Fragebogen (CRQ) angewendet werden. Im Zweiten ist es möglich, den Career Costruction Interview (CCI) von Savickas einzusetzen, um ein klareres Identitätsgefühl zu erreichen. Arbeitsblätter wie «Meine Lebensziele», «Werte beleuchten», «Vitamine und Bedeutung der Arbeit» erlauben auch eine Auseinandersetzung mit wichtigen Themen im Bereich Identität. Übungen aus der positiven Psychologie (z. B. 4-Evening Questions) tragen dazu bei, positive Emotionen zu entwickeln und das Wohlbefinden sowie die Motivation zu stärken. Die mentale Strategie WOOP5 kann z. B. im vierten Modul beim Erstellen und der Umsetzung des Handlungsplans helfen und zur Förderung der Selbstmotivation nützlich sein (Andres Roduit & Walter, 2021; BSL Oberwallis, 2018).

Ein weiterer wichtiger Punkt betreffend Inhalte und Prozesse ist die Besprechung von Zeit und Aufwand im Beratungsprozess. Auf der BSLB Oberwallis findet zuerst mit allen Kunden (ausser SuS der Oberstufe und Kunden mit einem Mandat Dritter – RAV, IV, etc.) ein Informationsgespräch von 30 Minuten statt, in dem das Anliegen der Kunden besprochen wird. Falls der Kunde sich nur Informationen wünscht, um Wissenslücken (zum Arbeitsmarkt, zum Bildungssystem, etc.) zu schliessen, werden sie gegeben und der Beratungsprozess ist nach einer halben Stunde beendet. Falls aber die Fragestellung breiter ist, erfolgt dann eine Laufbahnberatung. In der Regel benötigt es mehrere Termine zum Durchlaufen der vier Module. Einzelne Beratungsmodule können je nach Ressourcen-Ausprägung auch verschiedene Sitzungen beanspruchen. Je nach Bedarf kann man zu bereits bearbeitete Module zurückkehren, um bestehende Lücken zu schliessen. Die Bestandteile der einzelnen Module sind FIX oder FLEX, wie die untere Auflistung verdeutlicht. FIX-Inhalte sind Teil jedes Beratungsprozesses; die FLEX sind flexibel und können je nach Zielsetzung und Ausprägung der Ressourcen und Aktivitäten bearbeitet werden (BSL Oberwallis, 2018).

*GAP (Divergenz und Ausgangslage erfassen):*

Anliegen und Ausgangslage erfassen (FIX)

Erheben der vier Karriere-Ressourcen und wichtiger Aktivitäten (FIX)

Beratungsziele und –inhalte ableiten und festhalten (FIX)

Beratungsbeziehung aufbauen (FIX)

*Understanding and Improving (Verstehen und Erweitern der Kenntnisse):*

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

Interessen (FLEX)

Persönlichkeit (FLEX)

Werte (FLEX)

Leistung (FLEX)

*Developing solutions (Lösungen erarbeiten):*

Lösungen erarbeiten (FLEX)

Arbeitsmarkt (FLEX)

Bildungssystem (FLEX)

Umgang mit Hindernissen (FLEX)

Entscheiden (FLEX)

*Execution (Umsetzen):*

Planung der weiterführenden Schritte, Verantwortlichkeiten regeln (FIX)

Realisierungsunterstützung (FLEX)

Reflexion der Beratung (FIX)

**Gute Bindung zwischen Klienten und Beratungsperson**

Empathie, Wertschätzung und Akzeptanz der Kunden sowie Echtheit und Authentizität der Beratungsperson gehören zu den wesentlichen Faktoren einer guten Bindung zwischen Kunden und Berater. Eine solche positive Bindung, welche auf einer empathischen, wertschätzenden und echten Beziehung basiert, ist eines der wichtigsten Elemente für den Beratungserfolg (Hirschi, 2011).

Diese Begriffe sind nicht neu. Sie wurden schon in den 1940er Jahren von Carl Rogers formuliert. Unbedingte Wertschätzung, Empathie und Echtheit stellen die grundlegenden Bestandteile einer guten Beratungsbeziehung gemäss ihm dar (Grolimund, 2017).

Die unbedingte Wertschätzung beinhaltet verschiedene Faktoren: Akzeptanz der Kunden mit seinen Stärken und Schwächen, ihn mit Herzlichkeit und Wärme behandeln, unabhängig davon wie sein Verhalten und seine Werte sind oder sein Lebenslauf aussieht, und ihm nichtwertend zuhören. Das führt zu einer Atmosphäre, in der der Kunde sich angstfrei öffnen kann. Die Umsetzung von dieser Haltung ist nicht immer einfach, da man manchmal die Tendenz hat, den Kunden in eine bestimmte Richtung zu lenken. Studien haben festgestellt,

dass die Auswirkungen der unbedingten Wertschätzung auf den Therapieerfolg bedeutsam sind (ebd.).

Echtheit bedeutet, sich nicht verstellen, den Kunden nicht anlügen, keine Gefühle äussern, die nicht wahr sind und sich nicht hinter der Expertenrolle verstecken. Vorgespielte Gefühle können einen Vertrauensverlust verursachen. Ein rigides und unflexibles Vorgehen kann die Selbstöffnung der Kunden hindern. Über eine echte Beratungsperson sollte sich ein Kunde so äussern können: «Der Berater fühlt sich wohl in unserer Beziehung. Ich kann spüren, dass er offen, ehrlich und echt ist, und ich habe das Gefühl, dass er sagt, was er denkt.» (Grolimund, 2017, S. 65)

Empathie wird nach Truax und Mitchell (1971, zitiert nach Grolimund, 2017, S. 73) wie folgt definiert: «Ein genaues empathisches Verstehen beinhaltet die Fähigkeit, sowohl die Gefühle als auch die Erfahrungen einer anderen Person, und auch deren Bedeutung und Signifikanz, akkurat und sensibel erkennen und mitteilen zu können.» Aktives Einfühlen und Verstehen machen dem Kunden klar, dass die Beratungsperson ihm mit Interesse zuhört, ihn akzeptiert und respektiert. Gemäss der Forschung ist die Empathie die wichtigste der drei von Rogers postulierten Variablen (ebd.).

Empathie, unbedingte Wertschätzung und Echtheit sind eng miteinander verbunden. Ohne aktives Einfühlen und Verstehen ist es schwierig, den Kunden anzunehmen wie er ist, ihm wertfrei zuzuhören, ihn wertzuschätzen und echt zu sein (ebd.).

## **2.2.2 Beratungsbeziehung nach Bamberger**

Nach Bamberger (2015) sind folgende die bedeutsamsten Faktoren einer Beratungsbeziehung: «Im Rahmen der lösungsorientierten Beratung werden folgende „Variablen“ als grundlegend hervorgehoben: die Wertschätzung des Klienten, eine gemeinsame Sprache und die lösungsorientierte Grundeinstellung.» (S. 151)

### **Wertschätzung der Klienten**

Für die Kunden ist ein wertschätzendes und wohlwollendes Verhalten seitens der Beratungsperson von grosser Hilfe. Dank diesem fühlen sie sich akzeptiert und stark. Die Hauptwirkung der Wertschätzung sind sich angenommen fühlen und sich als stark erleben. Diese Gefühle spielen eine zentrale Rolle in der Beratung, da sie den Kunden ermutigen, mit Vertrauen nach Lösungen zu suchen. Nach Steve de Shazers sollten die Berater nach dem Positiven suchen und es dem Kunden in Form von Komplimenten äussern. Mögliche

Formulierungen zum Ausdruck von Komplimenten können sein: «Das ist wirklich grossartig, wie Sie ...! Es gehört viel Power dazu, ...! Ich möchte Ihnen gratulieren, dass Sie ...! Besonders beeindruckt mich, wie Sie ...! Ich finde es einfach toll, wie Sie ...! Ich bin begeistert, wenn ich sehe, wie Sie ...! Wow, was soll ich dazu noch sagen ...?!» (Bamberger, 2015, S. 152)

Wertschätzung kann auch auf nonverbale Art ausgedrückt werden, beispielsweise durch Blickkontakt, Kopfnicken oder Öffnen der Arme. Am wirksamsten für eine erfolgreiche Beziehungsgestaltung ist eine Kombination aus beiden (ebd.).

### **Gemeinsame Sprache**

Ein gemeinsamer Sprachcode ist wesentlich für eine gute Beratungsbeziehung. Wenn die gleichen Worte angewendet werden, bedeutet es noch nicht, dass man das Gleiche meint. Nach Bamberger ist es wichtig, sich auf die Sprache des Kunden einzulassen und seine bevorzugten Elemente zu benutzen – Schlüsselwörter, Ausdrücke, Bilder, Metaphern. Das führt dazu, dass der Kunde sich verstanden und ernst genommen fühlt (ebd.).

### **Lösungsorientierte Grundeinstellung**

Die dritte Variable ist die lösungsorientierte Grundeinstellung oder der «beraterische Optimismus». Unter diesem Begriff wird die Überzeugung gemeint, dass Veränderungen immer möglich sind. Ein lösungsorientierter Berater glaubt fest an das Veränderungspotential seiner Kunden. Bamberger macht das Beispiel von Milton Erickson, der diese Überzeugung inkarnierte und mit seiner Zuversicht und Sicherheit seine Kunden ansteckte. Erickson war der Meinung, Veränderungen sind nicht nur möglich, sondern unvermeidlich. Im lösungsorientierten Ansatz stellt sich die Frage nicht, ob Veränderungen stattfinden können, sondern wann sie geschehen werden (ebd.).

## **2.3 Rollengestaltung**

### **2.3.1 Rollenverständnis**

Die Rollenklärung und die Rollengestaltung sind ein wichtiger Teil einer guten Beziehungsgestaltung (BSL Oberwallis, 2018). Welches ist die Rolle der Beratenden? Nach Schreiber (2020) findet sich der Laufbahnberater im Spannungsfeld zwischen Expertenberatung (z.B. Informationen über Berufe und Weiterbildungen vermitteln oder die Passung zwischen Person und Beruf machen) und Prozessberatung (beispielsweise den Beratungsprozess steuern oder die Kunden leiten, damit sie selbst relevante Bildungs- und

Berufsinformationen finden). Sein Beratungsverständnis wurde von Kunden geprägt, denen als Jugendliche der Berufsberater vehement abgeraten hat, den Wunschberuf weiterzuverfolgen oder ihnen den «richtigen» Beruf empfohlen hat. Einige waren dann zufrieden, andere bereuen es noch heute, der Empfehlung des Berufsberaters gefolgt zu sein. Schreiber (ebd.) ist der Meinung, dass die Verantwortung für die Laufbahnentwicklung immer beim Kunden sein müsste und dass eine Aufgabe der Beratenden darin besteht, die Selbstverantwortung der Kunden zu stärken. Aus seiner Sicht sollte der Beratungsfokus auf die Prozessberatung gelegt werden mit dem Ziel, die Laufbahnkompetenzen der Kunden zu fördern, wie Selbstreflexion, sich über Berufe und Weiterbildungen informieren, Entscheidungsfähigkeiten oder die Planung.

### **2.3.2 Prozess- und Expertenberatung**

Im Beratungsprozess nehmen die Beratungspersonen sowohl die Coach-Rolle (Prozessberater) als auch die Expertenrolle (Expertenberater) ein. Als Coach stellen sie Fragen, fördern die Selbstreflexion, aktivieren Ressourcen, hören aktiv zu und als Experte beantworten sie Fragen, informieren über Berufe und Weiterbildungen und erklären Test-Resultate (BSL Oberwallis, 2018).

Loebbert (2018) betrachtet Prozess- und Expertenberatung als Kontinuum. Sie sind eng verbunden und der Übergang von einer zur anderen ist fließend. Der Anteil an Prozess- und Expertenberatung im Beratungsprozess hängt stark vom Kundenanliegen ab.

In der Tabelle (s. Abbildung 5) werden die Hauptunterschiede zwischen Prozess- und Expertenberatung nach Barthelmess (2016) geschildert.

Es ist wesentlich, sich der eigenen Rolle als Beratungsperson bewusst zu sein. Das führt zu einem klaren und produktiven Arbeiten (ebd.).



	Prozessberatung (counseling)	Wissensberatung (advising)
Grundannahme	Problemsicht des Klienten wird selbst als Problem gesehen	Problemsicht des Klientensystems ist »korrekt« (ausreichend)
Intention	Hilfe zur Selbsthilfe	Fremdhilfe
Bewertung der Situation	durch Klient	durch Berater
Lösung	findet Klientensystem	weiß Berater
Instrumente	Fragen/Beobachten, Hypothesen, Interventionen, Orientierungsmodelle	Antworten, Ratschläge/Expertisen, Anweisungen/Rezepte
Verantwortung	für den Prozess und die eingesetzten Methoden beim Beratersystem, für Richtigkeit (»Passung«) beim Klientensystem	für das Finden der Lösung und die Richtigkeit von Antworten beim Beratersystem, für die Umsetzung (je nach Beratungsansatz) beim Beratersystem oder Klientensystem
Haltung	Widersprüche anerkennen, Neutralität, Anregen statt Steuern, Dialektik	Wissen, objektive Urteilskraft, Logik
Motto	»Sei Anwalt der Ambivalenz!«	»Beziehe Stellung, urteile richtig!«

Abbildung 5: Prozess- und Expertenberatung (Barthelmeß, 2016, S. 31)

## 2.4 Die Kompass-Drehscheibe

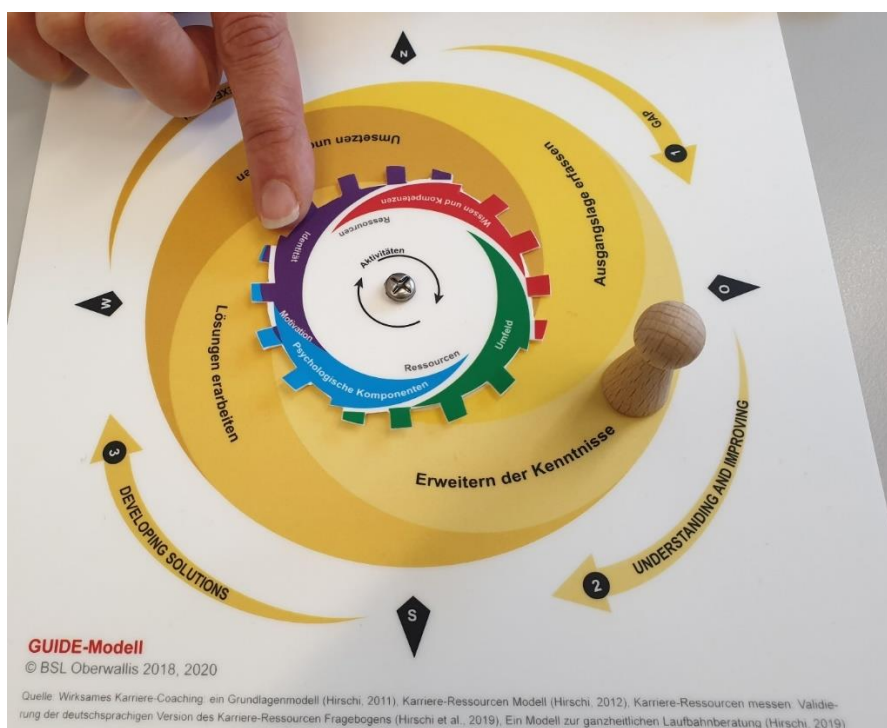


Abbildung 6: Die Kompass-Drehscheibe (<https://www.vs.ch/web/bsl/informationen-fur-fachpersonen>. Zugriff am 26.9.2022)

### 2.4.1 Ziel und Nutzen der Drehscheibe

Das Ziel und der Nutzen der Drehscheibe werden von der BSLB Oberwallis (2021) folgendermassen beschrieben:

Anhand der Drehscheibe (beweglicher Kompass) können die Inhalte und die vier Beratungsmodule des GUIDE-Modells nachvollziehbar aufgezeigt werden. Diese Transparenz ist wichtig, damit Kundinnen/Kunden Vertrauen in den Beratungsprozess gewinnen und proaktiv in der Beratung mitarbeiten können. Auch kann sich dadurch eine gemeinsame Sprache zwischen Kundin/Kunde und Beratungsperson, im Hinblick auf die Zielerreichung, entwickeln (S. 1).

Ausserdem ist die Scheibe als Grundlage nützlich, um folgende Themen zu besprechen:

- die Bedeutung des inneren Kompasses reflektieren
- die aktuelle Beratungssituation visualisieren und verstehen
- nächste Schritte resp. geeignete methodische Interventionen diskutieren
- persönliche Einstellungen der Kundin/des Kunden gegenüber der eigenen Laufbahn und der eigenen Rolle in der Beratung ansprechen (ebd., S. 2).

### 2.4.2 Forschungsstand

Zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit - Wie kann der Einsatz der Kompass-Drehscheibe die Beziehungs- und Rollengestaltung unterstützen? - findet man aktuell sehr wenig in der Literatur. Die Ausführungen, welche in den nächsten Zeilen geschildert werden, wurden aus einem Dokument der BSLB Oberwallis (2021) für am Guide-Modell interessierte Beratungspersonen entnommen, aus dem Beratungskonzept der BSLB Oberwallis (2018) und aus einem Artikel von Andres-Roduit und Walter (2021).

Zur Unterstützung der Beziehungsgestaltung sind folgende Elemente zu finden:

#### 1. *Bereich Ziele, Anliegen und Ausgangslage*

Die Drehscheibe gilt als Grundlage, um die aktuelle Beratungssituation zu visualisieren und zu verstehen. Sie unterstützt das gemeinsame Vereinbaren der Sitzungsziele (Andres Roduit & Walter, 2021; BSL Oberwallis, 2018, 2021).

## 2. *Bereich Inhalte und Prozesse*

Drehscheibe als Grundlage zum Besprechen der Phasen und Inhalte in der Beratung sowie von methodischen Interventionen. Sie unterstützt das Verständnis der Wichtigkeit der Aktivitäten und deren Einfluss auf die Laufbahnressourcen (ebd.).

## 3. *Bereich Bindung zwischen Beratungsperson und Kunden*

Transparenz über Inhalte und Prozesse schafft Vertrauen (ebd.).

## 4. *Bereich gemeinsame Sprache*

Durch das Aufzeigen und Visualisieren der Beratungsmodule und der Beratungsinhalte kann sich eine gemeinsame Sprache entwickeln (ebd.).

Zur Unterstützung der Rollengestaltung wird der Aspekt betont, dass die Drehscheibe als Grundlage zur Besprechung der Rollen in der Beratung dient (ebd.).

# 3 Methode

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit lautet: «Wie kann der Einsatz der Drehscheibe die Beziehungs- und Rollengestaltung unterstützen?» Aufgrund der theoretischen Grundlagen (s. Kapitel 2) wurden Unterfragen in Bezug auf die Beziehungs- und Rollengestaltung erarbeitet (s. Anhang A).

## **Drehscheibe und Beziehungsgestaltung**

Bezüglich der Übereinstimmung zwischen Klienten und Beratungsperson über die Beratungsziele wollte der Autor wissen, wie der Einsatz der Drehscheibe die Klärung des Anliegens und der Ausgangslage unterstützen kann, da eine erfolgreiche Zielsetzung Klarheit über Anliegen und Ausgangslage voraussetzt. Anschliessend wollte er erfahren, wie die Scheibe für die Formulierung und die Überprüfung der Beratungsziele nützlich sein kann.

Betreffend die Übereinstimmung zwischen Klienten und Beratungsperson über Inhalte und Prozesse der Beratung haben die Experten folgende Fragen beantwortet:

- Wie kann die Benutzung der Drehscheibe das Vereinbaren und das Besprechen von Beratungsthemen und Inhalte im Beratungsprozess unterstützen?
- Wie kann der Einsatz der Drehscheibe das Vereinbaren von Phasen und Schritte im Beratungsprozess unterstützen?

- Wie kann die Benutzung der Drehscheibe der Auswahl von Tests, Arbeitsmitteln und Übungen dienen?
- Wie kann das Anwenden der Drehscheibe die Besprechung von Zeit und Aufwand im Beratungsprozess unterstützen? (z.B. am Anfang einer Beratung?)

In Bezug auf die gute Bindung zwischen Beratungsperson und Kunden sowie den Ausdruck von Wertschätzung wurde gefragt, wie der Einsatz der Drehscheibe das Äussern von Wertschätzung, bestärkenden Rückmeldungen und Komplimenten unterstützen kann. Zur Beziehungsgestaltung wollte der Autor als letztes herausfinden, wie die Drehscheibe die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache fördern kann.

### **Drehscheibe und Rollenklärung / Rollengestaltung**

Diesbezüglich lautete die Frage: «Wie kann die Anwendung der Drehscheibe zur Rollenklärung und Rollengestaltung beitragen - im Sinne von Prozess- und Expertenberatung, Coach- und Expertenrolle?»

## **3.1 Erhebungsmethode**

Für die Erhebung der Daten wurde das problemzentrierte Interview angewendet. Nach Mayring (2016) besteht der grösste Vorteil dieser Methode darin, dass die Befragten auf die gestellten Fragen frei antworten können, ohne von Alternativantworten geleitet zu werden. Diese Offenheit und Freiheit erlauben den Befragten die eigenen, subjektiven Antworten, Überlegungen und Deutungen am besten auszudrücken sowie im Gespräch neue Ideen und Zusammenhänge zu entwickeln. Auf diese Art soll sich der Befragte ernst genommen und wertgeschätzt fühlen. Aufgrund dieser Vertrauensbeziehung ist er tendenziell offener, reflektierter und genauer als bei einer geschlossenen Umfragetechnik.

Darüber hinaus – erklärt Mayring (2016) – forscht man mithilfe des problemzentrierten Interviews «an konkreten gesellschaftlichen Problemen, deren objektive Seite vorher analysiert wird.» (S. 69) Das Gespräch mit den Interviewten wird mit einem Interviewleitfaden ohne Antwortvorgaben geführt. Der gleiche Leitfaden vereinfacht den Vergleich der erhaltenen Antworten. Im Gespräch können wichtige Aspekte der analysierenden Problematik hervorkommen, welche im Leitfaden nicht vorgesehen waren. In diesem Zusammenhang können Ad-hoc-Fragen formuliert werden.

Die Experten-Interviews der vorliegenden Arbeit wurden online via Zoom (mit Video) auf Hochdeutsch durchgeführt und dann transkribiert. Zur Anonymisierung der Befragten

werden die Code E1 bis E5 angewendet, wobei E für Experte steht. Die Nummerierung erfolgte zufälligerweise.

### **3.2 Untersuchungsgruppe und Durchführung**

Alle Befragten sind diplomierte Berufs-, Studien- und Laufbahnberater vom BIZ Oberwallis und seit zwischen 10 und 20 Jahren in diesem Beruf tätig. Ihr Alter liegt zwischen 42 und 59. Vier von ihnen sind Frauen und einer ist ein Mann. Alle fünf benutzen die Kompass-Drehscheibe in der Laufbahnberatung seit ihrer Einführung im BIZ Oberwallis im 2018. Die Auswahl der Befragten ist zufälligerweise erfolgt. Die fünf Experten-Interviews wurden zwischen Ende Juni 2022 und Anfang August 2022 via Zoom durchgeführt und durch die Aufzeichnungsfunktion dieses Programms aufgenommen. Jedes Interview dauerte ungefähr 75 Minuten und der gleiche Leitfaden wurde für alle fünf eingesetzt. Alle Teilnehmenden wurden über das Ziel und den Inhalt der Masterarbeit sowie über die Datenerhebung und den Datenschutz vorinformiert und haben eine schriftliche Einverständnis-Erklärung diesbezüglich unterschrieben.

### **3.3 Auswertungsmethode**

Für die Auswertung des Materials wurde die qualitative Inhaltsanalyse angewendet, welche nach Mayring (2016) «sich für systematische, theoriegeleitete Bearbeitung von Textmaterial eignet» (S. 121). Gemäss der Logik der Inhaltsanalyse werden zuerst die Kategorisierungsdimension und das Abstraktionsniveau definiert (s. Abbildung 7). Vor der Kategorienbildung wird ein Selektionskriterium festgelegt. Die Kategorien wurden in dieser Arbeit deduktiv aufgrund der theoretischen Fundierung und des Interviewleitfadens erarbeitet. In einem nächsten Schritt wurden die erstellten Transkripte Zeile für Zeile analysiert, die Textstellen zu den deduktiv gebildeten Kategorien zugeordnet und direkt in die vorbereitete Kategorien-Tabelle eingetragen.

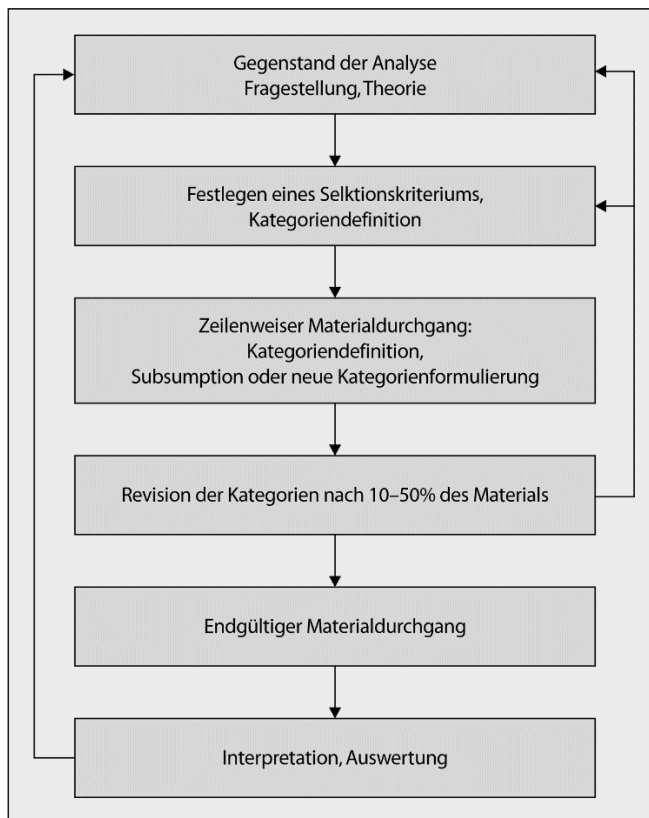


Abbildung 7: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung (Mayring, 2016, S. 116)

## 4 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden nachfolgend aufgrund der Struktur des Interviewleitfadens dargestellt (s. Anhang). Die Fragen wurden in vier Blöcken aufgeteilt:

- 1) Einstiegsfragen: Fragen über Beruf, Ausbildung, Alter und Erfahrung mit der Drehscheibe
- 2) Einsatz der Drehscheibe und Beziehungsgestaltung
- 3) Einsatz der Drehscheibe und Rollengestaltung/Rollenklärung
- 4) Schlussfrage: weitere Überlegungen über die Forschungsfrage dieser Arbeit

Der Autor fasst in diesem Kapitel die Ergebnisse zusammen und untermauert sie mit aussagekräftigen Zitaten der Interviewten.

## 4.1 Drehscheibe und Beziehungsgestaltung

### 4.1.1 Anliegen

Die gestellte Frage zu diesem Thema lautet: «Wie kann das Einsetzen der Drehscheibe nützlich sein, um das Anliegen der Kunden zu erfassen?»

E1 erklärt, dass das Anliegen des Kunden zu verschiedenen Zeitpunkten erfasst wird: vor dem Infogespräch durch ein Formular, im Infogespräch durch Fragen und in der ersten Laufbahnberatung. Die Drehscheibe wird am Ende des 30-minütigen Infogesprächs kurz gezeigt, wenn eine Laufbahnberatung nötig ist.

E1, E2 und E4 sind der Meinung, dass die Drehscheibe den Kunden hilft zu verstehen, dass eine Laufbahnberatung ein Prozess ist und welche Themen in einer Beratung möglich sind.

Aus der Sicht von E1 und E4 ist die Scheibe nützlich zum Verstehen, dass das Anliegen mit den Laufbahnressourcen zu tun hat.

Der Zusammenhang zwischen Anliegen und Ressourcen zeigt E4 kurz mit Beispielen mittels der Scheibe auf:

«Sie interessieren sich für eine berufliche Neuorientierung [...] wir reden von der Identität, da zeige ich es dann wirklich auf, da sind Bilder. Neuorientierung kann dann auch mit dem Rucksack zu tun haben, also mit Wissen und Kompetenzen. Vielleicht bedeutet Neuorientieren dann auch eine neue Aus- oder Weiterbildung. Das Umfeld ist auch sehr wichtig. Bei der Neuorientierung muss ich vielleicht Interviews führen, ich habe vielleicht auch Mentoren, die das schon gemacht haben. Also ich zeige es immer anhand von Beispielen und auch noch bei der Scheibe auf.»

E2, E4, E5 denken, dass die Scheibe wenig nützlich ist, um das Anliegen an sich zu erfassen. Sie erarbeiten es im Gespräch mit Fragen oder mit Arbeitsblättern.

E5 meint, dass die Scheibe hilft zu visualisieren, wo man im Prozess steht und das gibt dem Kunden Orientierung.

E3 sieht es diesbezüglich ähnlich wie E5:

« [...] den Leuten zeige ich, eine Laufbahngestaltung hat verschiedene Schritte, das ist ein Prozess und in diesem Zusammenhang kann ich sie auch fragen: "Was denken Sie, wo Sie im Moment stehen?" [...] wenn die Leute sagen, wo sie stehen, dann ist meine Frage: "Wie kann ich Sie unterstützen? Oder wie sehen Sie meine Rolle in der Unterstützung?" So kann ich ihr Beratungsanliegen mit ihnen erfassen.»

### 4.1.2 Ausgangslage

Die Frage zu diesem Thema ist: «Wie kann der Einsatz der Drehscheibe hilfreich sein, um die Ausgangslage der Kunden zu klären?»

E2 und E5 erwähnen, dass die Ausgangslage mit verschiedenen Methoden erfasst werden kann – quantitativ mittels Fragebogen oder qualitativ im Gespräch mit Fragen, mit Bildern oder Karten mit Fragen.

E1, E2 und E4 fügen hinzu, dass die Ausgangslage aufgrund der Ressourcenbereiche geklärt wird. Dazu sagt E4:

«Und ich erkläre der Person auch, dass das, was wir jetzt da erfassen, das wird visualisiert und wird sich über diese vier Komponenten der Laufbahnressourcen erstrecken.»

E2, E4 und E5 sind sich einig, dass die Scheibe den Kunden Orientierung gibt. Sie wissen, wo sie im Prozess stehen (Schritt Ausgangslage erfassen). E4 drückt diesen Aspekt wie folgt aus:

«Für das Erfassen der Ausgangslage im ersten Gespräch brauche ich die Scheibe, in dem ich ihm zeigen, wo wir stehen. Also ich zeige dann: „So, da sind wir jetzt, das erste Gespräch, wir erfassen Ihre Ausgangslage.»

Das bringt Transparenz (E4) und Struktur im Prozess (E5). Diesbezüglich äussert sich E5 folgendermassen:

«[...] Struktur geben, dem Schritt einfach die Ausgangslage auch zu erfassen. Wir sind hier im Gap. Da haben wir diese Divergenz, wo möchtest du hin?»

E4 benutzt die Drehscheibe zum Erklären, warum das Erfassen der Ausgangslage für die weiteren Schritte wichtig ist.

Nach E1 ist die Drehscheibe nützlich, damit die Kunden ihre Ausgangslage und ihre Ressourcen besser verstehen:

«Und wenn wir dann merken, es gibt eine Laufbahnberatung, dann kommt die Drehscheibe und dann gehe ich auf das, was sie gesagt hat nochmals ein und sage: "Das sind wichtige Aspekte für die Laufbahnentwicklung und Sie haben sie mir schon erzählt. Dass Sie Unterstützung haben von Freunden, das ist hier in diesem Umfeld. Ich habe gehört, Sie haben eine Klarheit, das ist hier bei der Identität, oder Sie haben gesagt, mir ist es wichtig, dass ich Unterstützung kriege und dass ich anerkannt werde bei der Arbeit, das ist hier auch bei der Identität."



Und dann verstehen wir diese Ressourcen gemeinsam anhand von dem, was sie schon erzählt hat oder sie ergänzt es.»

E3 erlebt oft bei RAV-Kunden, dass sie gespalten in die Beratung kommen. Mittels der Drehscheibe kann man diese Spaltung gut aufzeigen und erklären:

«Im Auftrag [von RAV] steht vielleicht "Entwicklung beruflicher Perspektiven" aber gleichzeitig sind die Leute immer am Bewerben... die Drehscheibe zeigt gut, warum sie diese Spaltung haben, weil sie sich in 2 unterschiedlichen Schritten befinden.»

### 4.1.3 Beratungsziele

Bezüglich dieses Themas wurden zwei Fragen gestellt. Die Erste lautet: «Wie kann die Anwendung der Drehscheibe helfen, die Beratungsziele zu klären?»

E1 erwähnt, dass sie die Beratungsziele von der Ausgangslage, vom Wunschzustand, vom Anliegen, von der Ausprägung der Ressourcen und von der verfügbaren Zeit ableitet. Aus ihrer Sicht führt das Erklären der Drehscheibe zu einer grösseren Offenheit für die Zielformulierung. Sie betont es wie folgt:

«Und wenn sie versteht, das ist ein Prozess, das betone ich auch klar bei dieser Drehscheibe. Das passiert nicht bei einem einmaligen Matching, sondern wir arbeiten an einem Prozess und es braucht Zeit. Und dann denke ich, lässt sie sich auch auf diese Zielformulierung anders ein.»

Darüber hinaus meint E1, die Drehscheibe helfe ganzheitlichere Ziele zu formulieren:

«Und dadurch, dass man auf dieser Drehscheibe diese Ressourcenbereiche und Aktivitäten sieht, die wirklich relevant sind und ich auch weiss, was dahinter steht, dann denke ich als Beratungsperson, muss man fragen: "Wollen wir uns als Ziel setzen, dass sie auch gestärkt daraus gehen und sich vielleicht auch mehr zutrauen dann die Ziele umzusetzen?"... das hilft ganzheitlicher zu beraten oder ganzheitlicher Ziele zu definieren. Oder das Umfeld zu stärken. Aktuell, eine Kundin hat fast kein Netzwerk, wirklich nicht und sie hat gesagt, es sei ein Thema und dann haben wir angeschaut warum und ob wir es als Ziel aufnehmen wollen. Dann kommt auch der soziale Bereich mitrein.»

E2, E3 und E5 finden, dass die Drehscheibe ermöglicht, die Schritte zum Ziel aufzuzeigen.

E3 äussert sich so zu diesem Aspekt:

«Für mich ist die Drehscheibe nützlich, weil sie zuerst die Prozessschritte aufzeigt und das sind die Schritte, welche die Kunden gehen müssen, es sind ihre Schritte.»

E2 fügt hinzu:

«[...] das Beratungsziel kann man aufgrund der Drehscheibe ein bisschen besser klären. Und ein Beispiel ist dann vielleicht herauszufinden, was meine Interessen wirklich sind und was für Weiterbildungen es da gibt? Oder wie der Arbeitsmarkt aussieht und was meine nächsten Schritte sind [...].»

E3 erklärt den Kunden die Beratungsmodule und auch, was sie in ihnen leisten kann und was die Aufgaben der Kunden sind. Das hilft bei der Zielformulierung:

« [...] wir gehen die Schritte durch und es ist klar, die Kunden müssen die Schritte gehen und ich kann dort auch sagen, wo ich einen Beitrag leisten kann und das hilft auch die Beratungsziele zu definieren.»

Die Scheibe kann nach E3 auch hilfreich sein, um Ziele für die Beratung aber auch für ausserhalb des Beratungsprozesses zu klären:

«Man kann das auch loslösen, von dem was die Person macht, das vielleicht sehr langfristig ist und herunterbrechen, was machen wir hier in der Beratung und was geschieht ausserhalb der Beratung. Die Beratungsziele herunterbrechen, gesamter Prozess und einzelne Gespräche. Das hilft mir diesen Weg aufzuzeigen.»

E5 nutzt die Drehscheibe, um die Kunden zu unterbrechen und zu bremsen, wenn sie zu schnell vorwärts kommen möchten:

«Mir hilft es, die Leute auch zu unterbrechen. Manchmal sind sie am Erzählen und sagen dann schon-, und dann muss dies und das. Und dann kann ich mit der Drehscheibe sagen, aber wir sind schon einen Schritt zu weit, oder? Wir sind jetzt hier. Wir müssen zuerst noch definieren, was ist das Beratungsziel?»

Ein weiterer Nutzen der Drehscheibe ist das Aufzeigen von unmöglichen Zielen, z.B. gleichzeitig berufliche Ziele erarbeiten und sich bewerben:

«[...] eine Kundin aus dem RAV, die gekommen ist mit dem Auftrag vom Rav "Bewerbungen schreiben, Arbeitsmarktrecherche machen plus Ziele entwickeln". Sie war sehr gespalten, einerseits hat sie mir gesagt, was für Ideen sie hat, weg von wo sie jetzt arbeitet und gleichzeitig hat sie mich nach einem Feedback zur Bewerbung gefragt. Ich habe ihr auf der Drehscheibe diesen Graben gezeigt. Auf einer Seite kann ich entwickeln, öffnen, etwas erarbeiten, auf der anderen Seite bin ich schon am Bewerben. Sie hat die Drehscheibe angeschaut und sie hat gesagt: "Ja, das geht eigentlich nicht." Ich fand schön, dass sie es aufgrund der Scheibe gesehen hat, dass sie zwei verschiedene Ziele verfolgt, die unterschiedlich sind und

sie einen Schritt macht, den sie noch nicht machen kann, weil sie noch nicht so weit ist. Auf dieser Basis haben wir die Ziele anders formuliert, heruntergebrochen, kleine Ziele und gesagt, im Laufe dieser Beratung machen wir das und was nachher passiert, ist nicht das Thema von dieser Beratung.»

«Wie kann der Gebrauch der Drehscheibe der Zielüberprüfung dienen?» ist die zweite Frage im Bereich Ziele, zu der sich die Befragten ausgedrückt haben.

E1 nutzt für die Zielüberprüfung gleichzeitig die schriftliche Zielformulierung - wie E5 - und dazu noch die Drehscheibe mit Blick auf die Ressourcen. Diesbezüglich fragt sie die Kunden, ob sie im Zusammenhang mit den Zielen Fortschritte in der Stärkung der Ressourcen gemacht haben.

Die Holzfigur wird von E1 und E2 erwähnt als Hilfsmittel für die Überprüfung der Ziele. E1 sagt dazu:

«Werfen wir einen Blick auf die Ziele, die wir am Anfang definiert haben. Wo stehen wir jetzt im Prozess? Und dann setzt sie selber diese Figur beim letzten Schritt.»

Gemäss E1 hilft die Drehscheibe rational aber auch intuitiv zu reagieren und zu entscheiden, ob das Ziel erreicht ist oder nicht. Sie hat den Eindruck, dass die Drehscheibe sowohl das Bewusste als auch das Unbewusste aktiviert. Ihre Antwort bringt dies zum Ausdruck:

«Und manchmal habe ich das Gefühl, diese Drehscheibe ist ein Bild und ein Bild hilft auch intuitiv zu reagieren. Ich habe das Gefühl, es ist beides. Wenn wir gegen Schluss ankommen, dann setzt sie diese Figur auf den letzten Schritt und sagt: "Ja, jetzt sind wir hier!" Dann ist auch intuitiv das Gefühl von "Ja, stimmt, ich bin am Schluss angekommen." Aber es kann auch kognitiv hergeleitet werden. Wir haben das formuliert, haben wirklich alles erreicht und dann passiert es mit dem Kopf. Und einmal sagte ich einer Kundin: "Wir kommen zum Schluss, schauen wir mal dieses Ziel an. Sind wir hier bei diesem letzten Schritt?" Dann hatte sie wie Bedenken, sie zögerte, war nicht ganz einverstanden. Das ist intuitiv passiert anhand von diesem Bild, von dieser Visualisierung. Dann habe ich gefragt: "Was fehlt noch für Sie?" "Wissen Sie, hier und hier bin ich mir nicht ganz sicher." So habe ich gemerkt, die Entscheidung ist noch nicht ganz ausgereift. Man kann dann auch einen Schritt zurückgehen. Das wäre vermutlich ohne diese Visualisierung nicht so einfach gewesen für sie zu spüren. Ich glaube, das Unbewusste hilft manchmal bei den Kunden auch mit. Die Drehscheibe, weil sie ein Bild ist, ist für beides, für das bewusste Reflektieren aber auch für das Intuitive.»

E4 benutzt die Drehscheibe weniger zur Zielüberprüfung. Sie wendet sie aber um aufzuzeigen, in welchem Schritt/Beratungsmodul und in welchem Inhalt/Ressource sich das Ziel einer Beratungssitzung befindet.

E2 und E5 erwähnen, dass die gemachten Schritte zum Ziel auf der Drehscheibe sichtbar sind. Die Visualisierung der Schritte ist hilfreich zur Zielüberprüfung, sowohl wenn die Ziele erreicht sind als auch, wenn sie nicht erreicht wurden. Das hilft in diesem Fall, die Gründe des Misserfolges zu identifizieren.

Gemäss E5 führt die Visualisierung der gemachten Schritte und die Zielüberprüfung zu einem runden Abschluss:

«Ist einfach so wie ein runder Abschluss, finde ich. Vorher war das meistens nicht so, ah, jetzt gehen wir-, jetzt ist die Beratung fertig. Okay. Ja, okay. Aber dann hat man nicht mehr so das Beratungsziel. Und jetzt so, weil es so rund ist, geht man noch mal zurück. Das hilft mir einfach auch.»

#### **4.1.4 Beratungsinhalte**

In diesem Teil werden die Äusserungen der Interviewten zu folgender Frage vorgestellt: «Wie kann die Benutzung der Drehscheibe das Vereinbaren und das Besprechen von Beratungsthemen und Inhalten im Beratungsprozess unterstützen?»

E1 und E3 erzählen, dass sie den Kunden die Beratungsinhalte am Anfang des Beratungsprozesses durch die Drehscheibe erklären. E1 betont wie folgt die Wichtigkeit, die Inhalte einfach einzuführen:

«Ich denke, wir Beratungspersonen wissen, was hinter diesen Titeln steckt. Wenn Identität steht oder Wissen und Kompetenzen, dann erklären wir der Kundin, wenn wir die Drehscheibe einführen, was auch damit verbunden ist, nicht zu komplex natürlich aber schon so, dass sie versteht, auch anhand von einem Beispiel und dann, wenn sie den CRQ ausfüllt, lernt sie diese Aspekte noch besser kennen.»

Dieses Mitteilen der möglichen Beratungsinhalte sowie der Beratungsphasen führt laut E1 zu einer besseren Beratungsbeziehung: transparenter, mit mehr Vertrauen und mehr auf Augenhöhe. E1 sagt diesbezüglich:

«Was ich merke, wenn wir die Drehscheibe am Anfang erklären, sagen wir: „Uns ist es ein Anliegen, dass die Kunden wissen, mit welchen Inhalten wir arbeiten, wieso ein Prozess vor sich geht und dann möchten wir mit Ihnen teilen und sehr transparent machen, damit Sie proaktiv sein können und mitdenken und

mitgestalten und mindestens verstehen, was wir machen. Und dort habe ich den Eindruck, die Drehscheibe hilft sehr für eine gemeinsame Basis, für eine gemeinsame Sprache aber auch für die Beziehung. Also die Kundin schöpft Vertrauen nachher, weil wir transparent machen, was wir mit ihnen erarbeiten, weil sie verstehen können, was mit ihnen passiert. Und vielleicht, die Beratungssituation ist ein bisschen asymmetrisch, der Berater weiss mehr als der Kunde und man kommt mehr auf Augenhöhe. Ich glaube, die Kunden schätzen diese Transparenz sehr. Es wirkt auch vertrauensbildend.»

Das Vereinbaren der Beratungsinhalte erfolgt für E1, E2, E5 aufgrund der Zielformulierung und der Ausprägung der Laufbahnressourcen. Die Scheibe erleben sie als wenig unterstützend für die Themenvereinbarung.

E4 findet, dass die Drehscheibe enorm hilfreich ist, um die Themen, die man gerade bespricht, zu visualisieren:

«Die Inhalte unterstützen, bin ich der Meinung, das ist meine Erfahrung hier, Unterstützung ist ein grosser Mehrwert. Was ich gemerkt habe, ist, dass dieses Visualisieren enorm hilfreich ist für die Klienten [...] Man visualisiert, über welchen Themenschwerpunkt man jetzt gerade spricht, um was es gerade geht.»

E1 fügt hinzu, dass beim Besprechen von bestimmten Themen Blockaden entstehen können und ein Blick auf die Scheibe von Nutzen sein kann, um sie zu lösen:

«[...] manchmal entstehen Themen und es blockiert. Gehen wir davon aus, es klappt nicht so gut. Ich hatte eine Kundin kürzlich, sie macht im Moment ein Praktikum als Fachfrau Betreuung und sie ist selber sehr sehr schlecht betreut. Sie hat mir plötzlich gesagt: "Nein, ich traue mir eine Lehre als FaBe nicht zu." "Warum nicht?", habe ich gefragt. Und sie: "Wissen Sie, wenn wir einen Ausflug machen und ich muss diese Leute, die auch eine Behinderung haben, alleine betreuen, das ist zu viel Verantwortung und ich weiss nicht wie reagieren. Wir haben dann den Blick auf die Drehscheibe genommen und ich habe gesagt: "Hier sehen Sie im Blauen das Zutrauen, wie kann Ihr Zutrauen grösser werden?" [...] es hilft immer wieder, im Moment einer Beratungssituation, wenn es irgendwo blockiert ist, den Blick drauf zu werfen und zu schauen. Ok, wenn ich andere Ressourcen stärke, dann kann sich dieses Problem auflösen. Dann kommen andere Themen plötzlich ins Spiel, dank dem Verstehen der Zusammenhänge dieser Drehscheibe. Diese Ressourcen interagieren und das kann man auch nutzen, um neue Themen aufzubringen, oder Themen zu besprechen oder Probleme und Hindernisse zu lösen.»

Dank der Drehscheibe kann man ausserdem aufzeigen, dass Inhalte/Ressourcen zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen (E1, E2, E4, E5).

Nach E5 ist die Scheibe wie ein Inhaltsverzeichnis. Man sieht Schritte und Inhalte und das bringt Struktur und verdeutlicht die Reihenfolge der Themen, z. B. sich nicht zu früh mit Lösungen beschäftigen:

«Ist einfach strukturierter. Und ich weiss, warum das jetzt zu diesem Zeitpunkt kommt. Warum arbeite ich jetzt an diesem Thema und nicht schon an dem Thema? Gerade auch, dass man eben nicht zu früh in die Lösungen reingeht.»

#### 4.1.5 Schritte und Phasen

Zur Frage: «Wie kann der Einsatz der Drehscheibe das Besprechen und das Vereinbaren von Phasen und Schritten im Beratungsprozess unterstützen?» hat der Autor folgende Antworten erhalten.

Mittels der Drehscheibe kann man die Beratungsschritte und den Weg zum Ziel aufzeigen und visualisieren (E2, E3, E4, E5).

Wenn der Kunde in die Beratung zurückkommt, hilft die Scheibe zu verstehen, wo er gerade steht: Ist er noch im gleichen Beratungsschritt und beim gleichen Thema? (E1) Der Kunde kann die Holzfigur auf die Scheibe setzen, wo er im Prozess steht (E2, E3). E3 sagt dazu:

« [...] fange ich auch immer die einzelnen Beratungsgespräche mit der Scheibe an, und frage die Leute, sie können dann ihre Figur dort einsetzen, wo sie denken, dass sie sind. Und das ist wirklich sehr interessant. Man hat das Gefühl, es ist etwas sehr Theoretisches. Die Leute können das sehr gut. Die kommen und sagen: „Ich bin irgendwo hier zwischen den beiden.“ Oder: „Ich bin jetzt schon hier.“ Das ist wirklich sehr interessant, wie die sich dort hinsetzen und ich dann im Gespräch auch denke, die haben sich sehr gut eingeschätzt, wo sie im Moment stehen.»

Ein weiter Aspekt wird von E4 erläutert – der Wiedererkennungswert der Scheibe:

«Visualisierung, ja, das ist der grosse Mehrwert der Drehscheibe. Vor allem, wenn die Beratung schon ein bisschen fortgeschritten ist. Die grosse Unterstützung ist auch dieser Wiedererkennungswert der Drehscheibe. Die Klienten haben die schon ein, zwei, dreimal gesehen, sie wissen schon: „Ah, jetzt kommt der [...] Da wissen die auch, wo man steht.»

Darüber hinaus sind die gemachten Schritte auf der Scheibe sichtbar und das zeigt, dass man vorwärts kommt (E2).

Die Drehscheibe hilft auch das Prozesshafte zu betonen (E1, E3, E5). «[...] man muss sich zuerst mit sich selber vertieft auseinandersetzen, bevor man schon in Lösungen gehen kann. Das ist für mich eine wichtige Aussage.» (E3) E1 sieht es ähnlich: Die Scheibe hilft sehr «das gemeinsame Verständnis zu erarbeiten [...] Dass wir dort aushalten, dass es nicht sofort in die Lösung geht.» Zu diesem gemeinsamen Verständnis fügt sie hinzu:

« [...] das Verständnis, dass ein Problemlösen und ein Entscheidungsprozess ist und dies verschiedene Schritte braucht und dass bei jedem Problem – es muss nicht ein Entwicklungsproblem in einer Laufbahnberatung sein – man geht so vor: man öffnet kreativ, verschiedene Lösungen zulässt, grenzt man ein und dann kommt erst die Umsetzung und dass sie verstehen, auch Laufbahnprobleme werden so behandelt. Das ist sinnvoll, auch wenn sie in einem anderen Bereich arbeiten, dass dieser Entscheidungsprozess über mehrere Phasen geht, das kann man auch schon am Anfang zeigen.»

Mittels der Scheibe kann man den ganzen Beratungsprozess sehr gut strukturieren (E3, E5). Die Kunden wissen, was auf sie zukommt und aufgrund dieser Transparenz ist es für sie einfacher mitzuteilen, was sie wollen oder nicht wollen (E5):

«Dass er einfach die Struktur hat, dass er auch sagen kann, nein, das möchte ich jetzt nicht [...] ein Kunde, der war bei dem Lösungen erarbeiten. Und das hat ihm genügt. Weil, den Rest konnte er selbst machen. Konnte da selber einen Handlungsplan erstellen und das umsetzen.»

Laut E5 ist die Scheibe wie ein roter Faden für sie und für die Kunden:

«Für mich ist das wirklich so, Orientierung im ganzen Prozess zu geben, und zu sehen, dass die einzelnen Schritte, das, was wir machen, einen Zusammenhang hat. Dass es nicht losgelöst ist. Ich hatte früher immer das Gefühl, mir fehlt ein roter Faden durch das Gespräch. Und für mich ist das so etwas wie ein roter Faden jetzt. Für mich, aber auch für den Kunden.»

#### **4.1.6 Tests und Arbeitsmittel**

In diesem Teil fasst der Autor die erhaltenen Antworten zur Frage «Wie kann die Benutzung der Drehscheibe der Auswahl von Tests, Arbeitsmitteln und Übungen dienen?» zusammen.

Die Befragten sind sich einig, dass die Scheibe zur Auswahl von Tests, Arbeitsmitteln und Übungen nicht relevant ist. Sie bietet aber diesbezüglich Orientierung sowie Visualisierungsmöglichkeiten und hilft, die Auswahl zu erklären.

Die Instrumente werden von den Befragten aufgrund der Beratungsziele und der Ausprägung der Ressourcen ausgewählt. Dazu meinen E3 und E2:

«Also ich nehme die Ziele, wir formulieren die Beratungsziele, ich nehme das Anliegen der Kundin auf. Und anhand von dem, was im Gespräch läuft, habe ich dann meine Gedanken, welches Instrument könnte für die Person hilfreich sein.»  
«Aufgrund der Ressourcen [...] dank dem Erheben der Ressourcen kann man ableiten, an welchen Ressourcen man genau arbeitet.»

E1 erklärt dem Kunden, dass es zur Stärkung der Ressourcen verschiedene Instrumente gibt. Die Scheibe unterstützt die Erklärung wie folgt:

«Einerseits, um Ressourcen zu stärken haben wir Arbeitsinstrumente und Techniken. Um das Zutrauen zu stärken macht es Sinn, dass man positive kleine Erfahrungen machen lässt, wo sie Erfolgserlebnisse haben. Dort bin ich sehr transparent. Wenn ich am Anfang am Zutrauen arbeite – wenn Sie sich dafür interessieren, in der Regel interessieren sie sich dafür – erkläre ich auch: "Wir haben um diese Ressourcen zu stärken und unser Beratungsziel zu erreichen verschiedene Möglichkeiten. Das kann sein, dass Sie aktiv bewusst werden, dann sind diese Aktivitäten in der Mitte und wir planen das zusammen, und dann haben Sie vielleicht einen ersten Erfolg und das stärkt das Zutrauen auch. Für andere Ressourcen, wie die Klarheit durch Selbstreflexion, haben wir verschiedene Übungen.»

Bevor E3 dem Kunden einen Auftrag gibt, dient ihr die Scheibe zum Einordnen und Orientieren:

«[...] bevor ich die Aufträge gebe, ich gebe sie meistens als Aufträge für zu Hause, Weiterarbeit der Themen, kann ich die dann einordnen und sagen: „Wir sind jetzt in diesem Teil, erweiterte Kenntnisse. Wir haben von Kompetenzen gesprochen. Ich gebe Ihnen jetzt noch ein Arbeitsmittel mit, mit dem Sie sich vertieft mit Ihren Kompetenzen auseinandersetzen können.“ Dann kann ich zeigen, warum machen wir das? „Wir sind jetzt in diesem Teil, erweiterte Kenntnisse.“»

E5 hebt auch diesen Nutzen der Scheibe folgendermassen hervor:



«Es hilft mir wirklich einfach, ja, alles klarer zu machen. Dass es nachvollziehbarer ist für den Kunden. Warum habe ich jetzt dieses Arbeitsblatt ausgewählt?»

Die Drehscheibe, vor allem die Visualisierung des Schrittes «Lösungen erarbeiten», hilft E2 das Thema «Entscheiden» und die Arbeitsmittel zu diesem Bereich nicht zu vernachlässigen:

«[...] manche Leute, die entscheiden, also man merkt, das ist für die kein Problem und andere brauchen halt zum Beispiel im Bereich Entscheiden Unterstützung noch und dann kann man dort so viele verschiedene Arbeitsmittel einsetzen, die wirklich für mich auch stimmen und interessant sind, je nachdem ist jemand jetzt eher der Kopftyp oder der intuitive Typ? Oder gerade extra so ein Gegenüber machen [...] das habe ich früher ohne Guide Drehscheibe sicher ein bisschen vernachlässigt, glaube ich.»

#### 4.1.7 Zeit und Aufwand

Ziel dieses Teils ist es, folgende Frage zu beantworten: «Wie kann das Anwenden der Drehscheibe die Besprechung von Zeit und Aufwand im Beratungsprozess unterstützen?»

Die meisten der Interviewten erwähnen, dass die Scheibe hilft zu verstehen, dass eine Laufbahnberatung ein Prozess mit verschiedenen Schritten ist:

«Es heisst ja Prozess und das mache ich auch am Anfang, wenn ich diese Scheibe zeige mit diesen Schritten, dann ist auch klar, dass ich den Kunden, der Kundin sage: „Das ist ein intensiver Prozess. Das ist sehr spannend für Sie. Es ist aber auch aufwändig. Das verlangt von Ihnen auch die Bereitschaft, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen.“» (E3)

Das Erklären der Ressourcen und der Aktivitäten mittels der Scheibe ist hilfreich, damit die Kunden verstehen, dass sie im Beratungsprozess aktiv werden sollen. Dieser Aspekt wird von E3 so ausgedrückt:

- «[...] wir haben hier in der Mitte die Aktivitäten [...] das ist etwas, was im Erstgespräch erwähnt wird. Wichtig sind die Ressourcen, aber auch, wie aktiv sie sind. Und das ist dann auch in dem Zusammenhang schon eine Erklärung, dass die Leute wirklich auch mit diesen Arbeitsdokumenten arbeiten sollen/dürfen.»
- «Das sage ich ihnen am Anfang auch. Wir können diese Themen hier ansprechen und zur Vertiefung gibt es für sie Aufträge für zu Hause. Aber dort bin ich auch flexibel, weil es ist der Prozess der Leute. Und wenn ich jemanden habe, der nicht

so gerne diese Arbeitsblätter machen will, dann machen wir weniger oder dann machen wir das zum Teil auch in der Beratung.»

Bezüglich Zeit und Aufwand betont E5 die Wichtigkeit, Zeit in die Erklärung des Guide-Modells mithilfe der Scheibe zu investieren. Viele Fragen sind dann aufgrund ihrer Erfahrung bereits geklärt, da die Kunden dann wissen, was alles auf sie zukommt. Sie fügt hinzu:

«Mir ist einfach wichtig, dass sie wissen, es ist meistens nicht ein Gespräch. Oder sie kommen jetzt nicht zu mir in die Beratung und ich sage ihnen, sie machen jetzt das und das.»

Gemäss den Befragten ist es nicht möglich, den Klienten aufgrund der Drehscheibe eine genaue Anzahl Beratungen anzugeben sowie Zeitangaben für den Aufwand ausserhalb des Beratungszimmers. Es sind andere Faktoren, die relevant sind, um eine genauere Vorstellung über Zeit und Aufwand zu erhalten. Laut E1 ist die Beratungszeit abhängig vom Beratungsziel und von der Fähigkeit der Kunden selbständig zu arbeiten. Kunden, welche selbständig an ihren Laufbahnthemen arbeiten können, haben weniger Beratungstermine im Vergleich zu denen, die diese Fähigkeit nicht haben. In Bezug auf Beratungsziel und Zeit sagt sie:

«Wenn ein Kunde mit der Vorstellung kommt, wir erarbeiten jetzt meine Zielklarheit – sehr gut, dann stärken wir noch das Zutrauen und wenn man nur eine Sitzung hat, muss man den Mut haben zu sagen: "Das Ziel können wir nicht erreichen, sehen Sie, was damit alles zusammenhängt. Es geht darum, dass die Ziele realistisch sind. Wenn jemand sagt: "Ich möchte herausfinden, wo meine Stärken liegen, dann geht das in einer Sitzung. Aber dann hat man nicht den ganzen Prozess umfassend durchlaufen [...]»

E5 sieht es ähnlich:

«[...] je nach Anliegen können zwei Gespräche sein, oder vielleicht fünf. Ist halt unterschiedlich. Aber es hilft mir, den Kunden auch zu sagen, das erwartet sie. Oder mit so vielen Gesprächen, oder auch Arbeit zu Hause, müssen sie rechnen.»

Als Orientierungswert erwähnt E3 den Kunden folgendes: «Wir haben in der Regel fünf Beratungsgespräche für Mandate, drei für Öffentliche (Laufbahnberatung).» E4 erzählt, dass sie schon Beratungen mit acht Gesprächen gehabt hat.

#### 4.1.8 Wertschätzung, Komplimente und bestärkende Rückmeldungen

Wie kann der Einsatz der Drehscheibe das Äussern von Wertschätzung, bestärkenden Rückmeldungen und Komplimenten unterstützen?

Alle Befragten sind der Meinung, dass die Scheibe als Visualisierungsmittel das Ausdrücken von Wertschätzung, bestärkenden Rückmeldungen und Komplimenten unterstützt. Die fünf Experten erzählen, dass die Scheibe ermöglicht, die gemachten Prozessschritte ganz einfach zu visualisieren. Sie zu sehen ist schon eine Äusserung von Wertschätzung. Dazu meint E2:

«[...] indem, dass man ja aufzeigt, wo wir jetzt stehen, am Schluss von der Beratung und wo man am Anfang stand, dass man das gemacht hat. Das ist für die Leute schon wichtig, sie sind sich bewusster, was sie jetzt geleistet haben oder was sie erarbeitet haben [...]»

Das Visualisieren der gemachten Schritte kann mit bestärkenden Rückmeldungen und Komplimente gestärkt werden:

- «Wenn eine Kundin zurückkommt und sie hat einen Schritt selber erarbeitet oder ist vorwärts gekommen, sieht man das auf der Drehscheibe. Es ist visualisiert. Und schon das – "Wow, sehen Sie was Sie schon gemacht haben!" ist sehr wertschätzend und stärkend.» (E1)
- «Super, Sie haben jetzt ganz viel gemacht hier drin. [...] Wir sind jetzt da, wieder einen Schritt weiter, bravo, Sie haben hier recherchiert diese Erkenntnisse, dieses Arbeitsblatt reflektiert.» (E4)

E4 erwähnt wie folgt, dass die Wörter für sie wichtiger sind als die Visualisierung auf der Scheibe:

«Die Worte von der Beratungsperson sind sicher zentral wichtiger, die werden wahrgenommen, ein Kompliment, eine wertschätzende Aussage. Wo man sagt: „Super, Sie sind sehr gut unterwegs, Sie machen das gut, Sie setzen sich mit Ihren Ressourcen auseinander.“ Manchmal zeige ich das auch, aber manchmal reicht den Personen meine Aussage. Die Scheibe selber ist immer auf dem Tisch. Ich mache manchmal auch unbewusst. Ich zeige mit dem Finger darauf.»

Unterstützung als Visualisierungs- und Orientierungsmittel bietet die Scheibe nicht nur im Bereich der gemachten Schritte, sondern auch betreffend Ressourcen:

- «[...] wenn man die Laufbahnressourcen bespricht, dass man auch die hochausgeprägten Ressourcen auf der Drehscheibe oder im CRQ gut herausmoderiert und sie wertschätzt.» (E1)
- «[...] Fremdeinschätzungen nochmals holen zu ihren Ressourcen, aber immer nur zu ihren Stärken. Das kann wirklich auch hilfreich sein, diese Stärken sichtbar zu machen.» (E1)
- «Ich denke, dass man den Leuten aufzeigen kann, wo Ressourcen schon vorhanden sind. Da kann man bestärken. Man kann auch aufzeigen, wenn man so Schritt für Schritt weitergeht, wo hat schon eine Entwicklung stattgefunden?» (E5)
- «Dass man da auch aufzeigen kann, schau mal, diese Entwicklung, die da stattgefunden hat. Und man auch sagt, das habe nicht ich gemacht, das hast du selbst gemacht. Durch deine Zeit, die du dir genommen hast. Durch die Arbeiten, durch die Gedanken und durch deine Aktivitäten.» (E5)

Wertschätzung kann durch bestärkende Rückmeldungen und Komplimente ausgedrückt werden, aber auch laut E5 durch eine transparente Kommunikation über Prozesse und Inhalte des Beratungsprozesses:

«Auch eine Wertschätzung in dem, dass man transparent ist. In dem man offen macht und offen kommuniziert, was sind die einzelnen Schritte? Woran arbeitet man? Die auch wieder zusammenfasst. Ich denke, da gibt man den Leuten auch eine gewisse Wertschätzung, dass sie sich auch ernst genommen fühlen. Dass man ihnen diese Struktur gibt, dass es nicht so etwas schnell, schnell ist [...]»

Wie bereits im Laufe des Kapitels 4 geschildert wurde, ist der Einsatz der Scheibe als Visualisierungs- und Orientierungsmittel hilfreich, um Prozesse und Inhalte zu veranschaulichen.

#### **4.1.9 Gemeinsame Sprache**

Nach der Frage über den Einsatz der Drehscheibe und das Äussern von Wertschätzung wollte der Autor erfahren: «Wie kann der Einsatz der Drehscheibe die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache fördern?»

Die fünf Experten sind sich einig, dass der Einsatz der Drehscheibe eine gemeinsame Sprache fördert, indem die Begriffe auf der Scheibe einfach erklärt werden und im Laufe der Beratungen immer wieder Bezug zur Scheibe gemacht wird.

Zum ersten Punkt – die Erklärung der Begrifflichkeit – ist es zentral, sie auf eine einfache Art zu erläutern. E1 erklärt die Begriffe der Scheibe mit Beispielen, welche die Kunden selbst

bereits genannt haben. Für kognitiv nicht starke Kunden kann ein Wort wie «Ressource» herausfordernd sein. Beispiele zu geben oder Bilder anzuwenden ist sehr nützlich. Ein Kartenset für die Hauptressourcen sowie für jene innerhalb der Hauptressourcen (z.B. Optimismus, Werte) ist vorhanden.

Zum zweiten Aspekt – immer wieder die Begriffe anwenden und visualisieren – äussert sich E4 folgendermassen:

«Und was dann im Beratungsprozess spannend ist, wenn man diese Begriffe immer wieder bringt und aufzeigt, von Ressourcen und Kompetenzen redet, die Klienten nehmen das auf und verstehen das dann auch, und bringen ab und zu wirklich auch diese Begriffe hinein [...]»

E 3 erzählt wie folgt, dass sie das Anliegen der Kunden in die Drehscheibe integriert oder mit den Wörtern der Scheibe übersetzt:

«Jeder Kunde, jede Kundin formuliert das Anliegen in anderen Worten. Aber wir können das dann nachher immer übersetzen oder integrieren in diese Drehscheibe. Und dort geht es mir nicht um Begrifflichkeiten, sondern darum zu wissen, welche Inhalte haben im Prozess welche Rolle. Und das ist für mich die gemeinsame Sprache, dass wir finden, an welchem Inhalt arbeiten wir jetzt und wo ist das angesiedelt.»

Ein weiterer Aspekt wird von E1 illustriert. Sie betont bei der Erklärung der Drehscheibe, dass die Ressourcen nicht nur etwas Theoretisches sind, sondern auch, dass sie den Kunden gehören und sie in einem Prozess erarbeitet werden. Wenn die Kunden merken, dass es um ihre Ressourcen geht, vergessen sie sie nicht mehr:

«Es ist wichtig, wenn man die Drehscheibe erklärt, dass sie merken, diese Ressourcen sind mir. Es geht hier nicht um ein theoretisches Konzept, sondern es geht um mich. Ein Kunde hat das ganz treffend ausgedrückt. Ich habe ihm aufgezeigt: "Diese Bereiche sind wissenschaftlich geprüft, sie sind wichtig, wenn man weiterkommen will." Immer wenn ich die Ressourcen-Bereiche erklärt habe, habe ich Beispiele gebracht, die er mir schon genannt hat. Ich frage ihn dann: "Haben Sie Fragen, ist es klar?" Er hat gesagt: Aber das bin ich, das sind meine Themen.»

Aus der Sicht von E4 ist das Anwenden der Sprache der Kunden noch wichtiger als die Drehscheibe. Ihre Antwort bringt dies wie folgt zum Ausdruck:

«Also wie die Indianer, "Sprich die Sprache deines Stammes", ist es meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass man so kommuniziert, dass man sich gut versteht,

auf Augenhöhe, und die gleiche Sprache spricht. Hier finde ich die Drehscheibe weniger zentral, für wirklich den Austausch [...]»

E4 fügt hinzu, dass es die Berufserfahrung in verschiedenen Berufsfeldern und Rollen einfacher macht, die gleiche Sprache der Kunden zu reden.

Nach E3 fördert das Einsetzen der Scheibe nicht nur eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis der Beratung zwischen Beratungsperson und Kunden, sondern auch innerhalb des Berater-Teams:

«Die gemeinsame Sprache betrifft die Beratungspersonen, da wir alle mit diesem Modell arbeiten und ich denke, dass wir dort auch eine gemeinsame Sprache, ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Haltung entwickelt haben. [...]»

Dies war die letzte Frage über den Einsatz der Drehscheibe und die Beziehungsgestaltung. Im nächsten Kapitel geht es um die Drehscheibe und die Rollenklärung/Rollengestaltung.

## 4.2 Drehscheibe und Rollenklärung/Rollengestaltung

Zu diesem Thema wollte der Autor folgende Frage beantworten: «Wie kann die Anwendung der Drehscheibe zur Rollenklärung und Rollengestaltung beitragen (im Sinne von Prozess- und Expertenberatung, Coach- und Expertenrolle)?»

Dank den Antworten wurde es dem Autor klar, dass einige Befragten die Scheibe für die Rollenklärung benutzen und andere sehr wenig.

Nach der Meinung von E3 hilft die Scheibe zu verstehen, dass es Prozessschritte gibt, welche die Kunden gehen müssen sowie zu klären, was der Beitrag der Beratungsperson in diesen Schritten sein kann:

«[...] wir gehen die Schritte durch und es ist wie klar, die Kunden müssen die Schritte gehen und ich kann dort auch sagen, wo ich einen Beitrag leisten kann [...]»

Indem E3 die Prozessschritte auf der Scheibe aufzeigt, erklärt sie z.B. im Bereich «Kenntnisse erweitern»:

«Und das ist dann Expertenwissen, hier bei „erweiterte Kenntnisse“. Je nach Person ist es ein Coaching, eine Anregung. Und ich kläre von Anfang an, dass Expertenwissen nicht heisst, dass ich ihnen sagen werde, was ihr Job ist oder was sie machen sollen oder wo sie sich bewerben sollen oder wo sie sich nicht bewerben sollen. Meine Rolle ist, Fragen zu stellen, ihnen Hinweise zu geben,

ihnen Informationen zu geben, wenn sie das wünschen. Und ihr Teil ist, diese Prozessschritte zu gehen.»

Diese Rollenklärung anhand der Scheibe ermöglicht E3 auch Verantwortung zurückzugeben:

«Es hilft mir sehr gut, [...] Verantwortung zurückzugeben. Vor allem mit Leuten, die kommen und das Gefühl haben, die Beraterin weiss dann, was für mich das Richtige ist. So kann ich mit der Scheibe einfach immer wieder sehr gut die Verantwortung zurückgeben oder eben die Rolle klären. Was ist meine Rolle? Was ist ihre Rolle? Also für mich ist das sehr hilfreich [...]»

Eine weitere Unterstützungsmöglichkeit für die Rollenklärung bietet die Abbildung des Kompasses auf der Scheibe an (E4, E5). Die Beratungsperson kann helfen, aber der Kunde muss schlussendlich selber den Kompass ausrichten:

- «Dann sage ich vielleicht schon, ich bin jemand, der sie gerne in diesem Beratungsprozess begleitet und unterstützt. Oder der vielleicht mal hilft, den Kompass wieder etwas neu auszurichten. Aber ausrichten müssen sie ihn selber [...]» (E5)
- «Es geht auch um ihren Kompass, den inneren Kompass zur Laufbahngestaltung. Und ich erkläre auch: „Meine Rolle ist dieses Begleiten, Unterstützen, zum Erarbeiten, dass diese Klarheit da ist.“ Also ich sage auch immer: „Wir haben kein Geheimwissen, Expertenwissen, nicht zwingend wissen wir, wo man nachschauen kann. Entscheidungsprozesse unterstützen wir im Gespräch. Meine Rolle ist auch Fragen zu stellen, die Reflektion zu fördern, zusammenzufassen.“ Und das verstehen die Kundinnen gut.» (E4)

Das Rad in der Mitte der Scheibe kann auch zur Rollengestaltung dienen und helfen hervorzuheben, dass das Aktivwerden der Kunden wesentlich ist. Dazu äussert sich E1 so:

«Dort ist toll, dass man die Ressourcen drehen kann und man sagt: "Sehen Sie, diese Ressourcen stagnieren, bewegen sich gar nicht, aber wenn Sie aktiv werden, dann drehen sie und das Ganze kommt in Fluss. Sie können sich dann selber noch verstärken und es ist eine positive Spirale, es wird immer besser und das stärkt sich und entwickelt sich. Dieses Drehen, dieses Aktivwerden, kann ich nicht für Sie machen. Ich kann die ganzen Rahmenbedingungen schaffen, dass es Ihnen gut geht in der Beratung, damit Sie aktiv werden. Ich kann mit Ihnen überlegen, wie machen wir das, aber das Aktivwerden müssen Sie selber tun. Das verstehen die Kunden gut.»

Die Holzfigur ist ein zusätzliches Hilfsmittel für die Rollenklärung und Rollengestaltung. Dank ihrer Anwendung – laut E4 – merken die Kunden, dass sie am meisten Arbeit tun müssen und nicht die Beratungsperson. Man kann die Holzfigur in die verschiedenen Schritte bewegen und die Rollen erklären:

«„Wenn wir da drin sind, ich begleite das, ich unterstütze, ich bringe Inputs, aber ich sage nicht was, wie, wo. Das müssen Sie selber erarbeiten. Also die meiste Arbeit [...] dieses Recherchieren, dieses Reflektieren, diese Bereitschaft zur Zusammenarbeit, diese Rolle bleibt bei Ihnen, und Sie sind die Holzfigur.“» (E4)

E5 erwähnt eine andere Unterstützungsmöglichkeit der Scheibe zur Rollenklärung. Die Visualisierung der Ressource «psychologische Komponenten» kann hilfreich sein, um sich von der Rolle des Psychologen abzugrenzen:

«[...] ich hatte am Anfang auch Mühe, als ich die psychologischen Komponenten auf der Scheibe gesehen habe. Ich bin keine Psychologin. Was soll das? Und was haben jetzt die Leute für ein Gefühl, was wir hier machen. Aber durch das Aufzeigen von Beispielen und Erklären des Zusammenhangs, denke ich, dass die Leute das eigentlich sehr schätzen. Und eben auch die Rolle für sie dann klar ist. Ich kann anhand dieses Beispiels auch aufzeigen, dass ich keine Psychologin bin. Ich arbeite hier nicht in dem Sinne, dass man nur an gewissen psychologischen Themen darüber spricht, sondern nur im Zusammenhang, wie man jetzt diese Ressource stärken kann. Dass man nicht falsche Erwartungen hat an die Berater.»

### 4.3 Weitere Überlegungen zur Forschungsfrage

Als letztes hat der Autor den fünf Beratungspersonen folgende Frage gestellt: «Gibt's noch etwas, dass du hinzufügen möchtest zur Forschungsfrage meiner Arbeit - Wie kann der Einsatz der Drehscheibe die Beziehungs- und Rollengestaltung in der Laufbahnberatung unterstützen?»

Die Antworten der Interviewten haben teilweise schon erwähnte Aspekte nochmals betont, aber auch neue Elemente gebracht:

- Durch die Erklärung und die Anwendung der Drehscheibe sind die Beratungen professioneller geworden (E1, E2, E5). Das schafft Vertrauen für den Kunden und stärkt die Beratungsbeziehung (E1).
- Die Drehscheibe bringt der Beratungsperson Sicherheit, an den relevanten Inhalten zu arbeiten. Diese Sicherheit wirkt sich positiv auf die Beratungsbeziehung aus (E1).
- Die Drehscheibe hilft, alles transparenter zu machen (E3).



- Die Drehscheibe gibt Hoffnung, da man sieht, dass es ein Prozess ist und dass ein Resultat kommt (E1).
- Wichtiger als die Drehscheibe für die Beratungsbeziehung ist die Stimmung, die mit verbalen und non verbalen Signalen im Beratungszimmer kreiert wird (E2).

## **5 Diskussion**

Das Ziel dieser Arbeit ist, folgende Forschungsfrage zu beantworten: «Wie kann der Einsatz der Kompass-Drehscheibe die Beziehungs- und Rollengestaltung in der Laufbahnberatung unterstützen?» und daraus Handlungsvorschläge abzuleiten.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden die Hauptbegriffe dieser Untersuchung veranschaulicht: Guide-Modell, Beziehungs- und Rollengestaltung sowie Kompass-Drehscheibe.

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Kapitels 4 kurz dargestellt und angesichts der Forschungsfragen und der theoretischen Grundlagen interpretiert. Die Gliederung folgt der Struktur des Teils 4, „Ergebnisse“. Darüber hinaus ist auch zu beachten, dass sich die Diskussionsresultate wegen der kleinen Stichprobe nicht verallgemeinern lassen.

### **5.1 Drehscheibe und Beziehungsgestaltung**

#### **5.1.1 Anliegen**

Gemäss Hirschi (s. Kapitel 2.2.1) ist die Übereinstimmung zwischen Beratungsperson und Kunden über die Beratungsziele ein wichtiger Faktor für eine gelungene Beziehungsgestaltung. Das Erfassen des Kundenanliegens mit Ist- und Wunschzustand stellt eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Zielsetzung dar und ist Bestandteil des ersten Beratungsmoduls, GAP - Ausgangslage erfassen.

In Bezug auf den Einsatz der Drehscheibe zur Unterstützung der Erfassung des Kundenanliegens wurde nichts vom Autor in der Literatur gefunden.

Die Untersuchung zeigt, dass die Drehscheibe für die meisten Befragten wenig nützlich ist, um das Kundenanliegen zu erfassen. Sie klären es mittels Fragen oder Arbeitsblättern. Die Scheibe ist aber hilfreich zum Verstehen, dass die Laufbahnberatung ein Prozess ist, welche Themen möglich sind und dass das Anliegen mit den Laufbahnressourcen zu tun hat. Des Weiteren dient die Drehscheibe als Orientierungs- und Visualisierungsmittel, dank der, der Kunde weiss, wo er im Prozess steht.

### 5.1.2 Ausgangslage

Wie das Erfassen des Anliegens ist auch das Abklären der Ausgangslage eine zentrale Bedingung für eine gelungene Zielsetzung und ein wichtiger Teil des ersten Beratungsmoduls GAP (s. Kapitel 2.2.1). In den Beratungen nach dem Guide-Modell wird die Ausgangslage aufgrund der Ressourcenbereiche geklärt. In Bezug auf die Erfassung der Ausgangslage und den Einsatz der Drehscheibe wird in der Literatur erwähnt, dass sie als Grundlage dient, um die aktuelle Beratungssituation zu visualisieren und zu verstehen (s. Kapitel 2.4.2). Die Untersuchung bestätigt diese Aussage.

Die Mehrheit der Befragten betont, dass die Scheibe Orientierung gibt und die Kunden dann wissen, wo sie sich im Beratungsprozess befinden. Einzelne Befragte erwähnen weitere Aspekte zum Thema. Mittels der Drehscheibe kann man gut erklären, dass die Ausgangslage aufgrund der Laufbahnressourcen erfasst wird.

Die Drehscheibe kann auch nützlich sein, um die eigene Ausgangslage und Ressourcen besser zu verstehen sowie zum Erläutern, weshalb das Erfassen der Ausgangslage und der Laufbahnressourcen sehr relevant für die weiteren Beratungsschritte ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Drehscheibe wenig hilfreich ist, um die Ausgangslage zu erfassen. Sie wird von den Experten durch Fragebogen oder Fragen geklärt. Die Scheibe bietet aber Unterstützung, um sie zu visualisieren und zu verstehen.

### 5.1.3 Beratungsziele

Dass Beratungsperson und Kunden über die Beratungsziele einig sein sollten, wurde bereits mehrmals betont (s. Kapitel 2.2.1) als einen zentralen Aspekt für eine gute Beratungsbeziehung.

Es wurde auch hervorgehoben (s. Kapitel 2.2.1), dass die Ziele SMART formuliert werden sollen: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Das führt zu optimalen Erfolgsaussichten. Im theoretischen Teil (Kapitel 2.2.1) wurde auch als sinnvoll erwähnt, nicht nur Ziele für die Beratung mit den Kunden zu formulieren, sondern auch Ziele, an denen die Kunden allein arbeiten können. Das Vereinbaren der Beratungsziele ist ein sehr wichtiger und fixer Bestandteil im Beratungsmodul 1, GAP.

Zur ersten Frage «Wie kann die Anwendung der Drehscheibe helfen, die Beratungsziele zu klären?» hat der Autor in der Literatur nur gefunden, dass die Scheibe das gemeinsame Vereinbaren der Sitzungsziele unterstützt. Das Wie wird nicht erklärt (s. Kapitel 2.4.2). Die Antworten der Befragten fielen sehr heterogen aus, ausser, dass die Mehrheit den folgenden Aspekt betont hat: Mittels der Scheibe kann man die Schritte zum Ziel aufzeigen. Folgende Punkte wurden von einzelnen Experten angesprochen:

- Das Erklären der Scheibe bringt mehr Offenheit für die Zielformulierung, da Prozess, Inhalte und ungefähre Zeit dem Kunden bekannt sind und es hilft ganzheitlichere Ziele zu erarbeiten.
- Die Erläuterung der vier Beratungsmodule und des möglichen Beitrages der Beratungsperson in diesen Phasen unterstützt die Zielformulierung, sowohl für die Beratungssitzungen als auch für ausserhalb des Beratungszimmers.
- Die Scheibe ist hilfreich, um unmögliche Ziele aufzuzeigen, wenn sie sich in zwei unterschiedlichen Schritten befinden – z.B. gleichzeitig berufliche Ziele erarbeiten und sich bewerben.
- Die Drehscheibe ist ausserdem nützlich, um die Kunden zu bremsen und unterbrechen, wenn kein Beratungsziel vereinbart wurde und sie bereits Themen der Beratungsmodule 2,3 und 4 besprechen möchten (beispielweise Lösungen suchen).

Die Bemerkungen der Befragten bestätigen und verdeutlichen den in der Literatur gefundenen Hinweis über Scheibe und Zielvereinbarung.

Zur zweiten Frage, «Wie kann der Gebrauch der Drehscheibe der Zielüberprüfung dienen?», sind keine Antworten in der Literatur vorhanden (s. Kapitel 2.4.2).

Auch diesbezüglich benutzen einige Experten mehr und andere weniger die Scheibe. Wie bei der ersten Frage sind die Antworten sehr heterogen:

- Zur Zielüberprüfung wird die zusammen mit dem Kunden erarbeitete schriftliche Zielformulierung angewendet mit Blick auf die Scheibe, insbesondere auf die Ressource. Die Visualisierung der Ressourcenbereiche dient als Grundlage zur Besprechung der Fortschritte in der Stärkung der Ressourcen.
- Die Holzfigur auf die Scheibe zu setzen, unterstützt die Zielüberprüfung.
- Die Scheibe als Visualisierungs- und Orientierungsmittel im Bereich Schritte und Inhalte dient dem Kunden, sich rational und intuitiv zu entscheiden, ob die Ziele erreicht wurden.
- Das Visualisieren der gemachten Schritte auf der Scheibe hilft der Zielüberprüfung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Scheibe, inkl. die Holzfigur, unterstützend auf die Zielüberprüfung wirkt. Aus der Sicht des Autors ergänzen sich die bekommenen Inputs und sind für die Praxis nutzbar.

#### **5.1.4 Beratungsinhalte**

Nach Hirschi repräsentiert die Übereinstimmung zwischen Beratungsperson und Kunden über die Beratungsinhalte ein wichtiges Element für eine gute Beratungsbeziehung (s.

Kapitel 2.2.1). In einer Laufbahnberatung nach dem Guide-Modell beziehen sich die Inhalte auf die Laufbahnressourcen (Umfeld, Wissen und Kompetenzen, Identität und psychologische Komponenten) und auf die Aktivitäten (beispielsweise sich weiterbilden, netzwerken, sich selbst reflektieren). Gewisse Inhalte sind fix (z.B. Ressourcen erheben) und andere sind flexibel (z.B. Bildungssystem thematisieren). Die Erhebung der Ressourcen und der Aktivitäten bildet einen wesentlichen Teil der Laufbahnberatung nach dem Guide-Modell. Aufgrund deren Ausprägung werden Beratungsinhalte und -ziele abgeleitet.

Zur Frage «Wie kann die Benutzung der Drehscheibe das Vereinbaren und das Besprechen von Beratungsthemen und Inhalten im Beratungsprozess unterstützen?» wird in der Literatur unterstrichen (s. Kapitel 2.4.2), dass die Scheibe als Grundlage zur Besprechung der Beratungsinhalte dienen kann sowie zum Verständnis der Wichtigkeit der Aktivitäten und deren Einfluss auf die Laufbahnressourcen.

Die Mehrheit der Befragten erlebt die Scheibe als wenig unterstützend, um die Beratungsinhalte zu vereinbaren, da sie anhand der Zielformulierung und der Ressourcen-Ausprägung abgeleitet werden. Die meisten sind sich auch einig, dass man mittels der Scheibe die Zusammenhänge zwischen Ressourcen und Aktivitäten klar aufzeigen kann. Weitere Antworten fielen sehr heterogen aus:

- Aufgrund der Scheibe kann man die Beratungsinhalte am Anfang des Beratungsprozesses erklären. Das führt zu mehr Transparenz, Vertrauen und einer Beziehung mehr auf Augenhöhe.
- Die Drehscheibe ist wie ein Inhaltsverzeichnis. Dank dieser kann man die Reihenfolge der Themen illustrieren (z.B., dass Lösungen nicht sofort besprochen werden).
- Die Scheibe ist nützlich, um die Themen, welche man gerade diskutiert, zu visualisieren.
- Bei bestimmten Themen können Blockaden entstehen. Die Scheibe ist hilfreich, um sie zu lösen.

Abschliessend kann gesagt werden, dass die Scheibe nützlicher ist, um die Inhalte zu besprechen als sie zu vereinbaren. Der Nutzen der Scheibe für das Verständnis und die Besprechung der Beratungsinhalte wird von der Untersuchung bestätigt und deutlich gemacht.

### **5.1.5 Schritte und Phasen**

Die Einigkeit zwischen Beratungsperson und Kunden über Schritte und Phasen in der Beratung ist ein weiterer wichtiger Aspekt, welcher für eine gute Beziehungsgestaltung zu

betrachten ist (s. Kapitel 2.2.1). Die Beratungsphasen sind sehr klar auf der Scheibe dargestellt – Ausgangslage erfassen, Kenntnisse erweitern, Lösungen erarbeiten und Umsetzen und überprüfen.

Zur Frage, wie der Einsatz der Drehscheibe das Besprechen und das Vereinbaren von Phasen und Schritten im Beratungsprozess unterstützen kann, wird in der Literatur betont, dass die Scheibe als Grundlage zu deren Besprechung dienen kann (s. Kapitel 2.4.2). Die Mehrheit der Befragten hebt hervor, dass man dank der Scheibe die Beratungsschritte und den Weg zum Ziel aufzeigen und visualisieren kann. Ausserdem erwähnen die meisten der Interviewten, dass die Scheibe hilfreich ist, um das Prozesshafte zu betonen: Die Beratung ist ein Prozess und es ist wesentlich, bevor man Lösungen erarbeitet, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen, mit den eigenen Interessen, Stärken, Werten, etc.

Von einzelnen Experten wurden noch folgende Punkte angesprochen:

- Die Holzfigur ist nützlich, um die Phasen im Beratungsprozess zu besprechen. Der Kunde kann diese Figur z. B. am Anfang einer Beratung auf die Scheibe setzen, wo er im Prozess steht. Man merkt dann schnell, ob er im gleichen Beratungsschritt noch ist oder beim gleichen Thema.
- Der Einsatz der Scheibe hilft dem Kunden zu wissen, was auf ihn zukommt. Das schafft Transparenz und für die Kunden ist es einfacher zu kommunizieren, was sie sich wünschen oder was sie nicht wollen, ob sie bestimmte Beratungsschritte mit der Beratungsperson oder allein durchmachen möchten.
- Die Scheibe ist wie ein roter Faden: Sie gibt Orientierung, die Beratungsschritte sind sichtbar und sie hilft zu zeigen, dass die Schritte voneinander abhängen und nicht losgelöst sind.

Die Meinungen der Befragten bestätigen und ergänzen die Literaturaussage. Die Scheibe ist ein sehr nützliches Instrument, um Phasen und Schritte im Prozess zu besprechen, vereinbaren, erklären, aufzeigen und visualisieren.

### **5.1.6 Tests und Arbeitsmittel**

Die Übereinstimmung zwischen Berater und Kunden über Tests, Arbeitsmitteln und Übungen, die im Beratungsprozess involviert sind, bildet nach Hirschi (s. Kapitel 2.2.1) einen weiteren wichtigen Aspekt der Beziehungsgestaltung.

Im theoretischen Teil (s. Kapitel 2.2.1) wurde erläutert, dass zahlreiche Interventionen - quantitative als auch qualitative Verfahren - der Beratungsperson zur Verfügung stehen. Arbeitsblätter, Tests, Übungen, Techniken sowie Strategien sind den Beratungsmodulen zugeordnet.

Der Autor wollte wissen, wie die Benutzung der Drehscheibe der Auswahl von Tests, Arbeitsmitteln und Übungen dienen kann. In der Literatur hat er gelesen, dass die Scheibe als Grundlage zur Besprechung von methodischen Interventionen hilft (s. Kapitel 2.4.2). Die Befragten sind der gleichen Meinung, dass die Scheibe nicht relevant ist, um methodische Interventionen auszuwählen. Tests, Arbeitsblätter, Übungen werden eher aufgrund der Beratungsziele und der Ausprägung der Laufbahnressourcen ausgewählt. Die Scheibe ist aber nützlich zum Orientieren und Visualisieren (In welchem Schritt befindet man sich? Um welche Ressource geht es?) und zum Erklären, warum ein bestimmtes Instrument zielführend ist. Auch in diesem Fall untermauern die Äusserungen der Experten den Hinweis der Literatur.

### **5.1.7 Zeit und Aufwand**

Klarheit über Zeit und Aufwand im Beratungsprozess ist nach Hirschi ein wichtiges Element für eine gelungene Beziehungsgestaltung (s. Kapitel 2.2.1).

Der Autor wollte von den fünf Experten folgendes erfahren: «Wie kann das Anwenden der Drehscheibe die Besprechung von Zeit und Aufwand im Beratungsprozess unterstützen?» Im Kapitel 2.2.1 wurde erwähnt, dass alle Kunden (ausser Lernenden der Oberstufe und Klienten mit einem Mandat Dritter wie RAV oder IV z.B.) zuerst für ein 30-minütiges Informationsgespräch eingeladen werden. Falls die Kunden nicht nur Informationen möchten, erfolgt eine Laufbahnberatung. Um die vier Beratungsmodule zu bearbeiten, benötigt es in der Regel mehrere Termine. Je nach Ausprägung der Ressourcen kann ein Beratungsmodul auch mehr als einen Termin in Anspruch nehmen. Einige Beratungsinhalte sind fix, andere sind optional und wählbar aufgrund des Beratungsziels.

Betreffend die oben genannte Frage wurde nichts in der Literatur gefunden (s. Kapitel 2.4.2). Die Mehrheit der Interviewten führt aus, dass die Scheibe hilft zu verstehen, dass eine Laufbahnberatung ein Prozess mit verschiedenen Schritten ist und dass der Kunde aktiv werden soll. Die fünf Experten sind sich einig, dass es aufgrund der Scheibe nicht möglich ist, auf eine genaue Anzahl an Beratungen hinzuweisen oder genaue Zeitangaben zu geben. Eine Befragte ist der Meinung, dass die Beratungsanzahl sowie der Aufwand ausserhalb des Beratungszimmers vom Ziel und von der Ausprägung der Ressourcen abhängig sind. Als Orientierungswert sagt eine Expertin ihren Kunden, dass für öffentliche Laufbahnberatungen in der Regel drei Gespräche zur Verfügung stehen und mit Mandat fünf.

### **5.1.8 Wertschätzung, Komplimente und bestärkende Rückmeldungen**

Nach Hirschi (s. Kapitel 2.2.1) stellt eine gute Bindung zwischen Beratungsperson und Kunden einen wesentlichen Faktor für eine erfolgreiche Beziehungsgestaltung dar sowie für den Beratungserfolg. Eine solche Bindung resultiert aus einem empathischen Verhalten, Wertschätzung, Akzeptanz der Kunden und Echtheit der Beratungsperson.

Bamberger (s. Kapitel 2.2.2) betrachtet die Wertschätzung der Kunden in Form von Komplimenten und bestärkende Rückmeldungen als eine sehr wichtige Variable für die Beratungsbeziehung. Dank dieser erleben die Kunden Akzeptanz seitens der Beratungsperson und fühlen sich gestärkt. Diese Gefühle erhöhen ihr Selbstvertrauen und vereinfachen ihre Suche nach Lösungen. Wertschätzung kann nach Bamberger auch non verbal geäussert werden: mit dem Blickkontakt, mit Kopfnicken, mit Öffnen der Arme.

Der Autor ist davon ausgegangen, dass die Scheibe keinen grossen Einfluss auf Empathie, Akzeptanz der Kunden und Echtheit der Beratungsperson hat sowie auf die non verbale Wertschätzung. Aus diesem Grund hat er sich auf die Wertschätzung in verbaler Form fokussiert und wollte wissen, wie der Einsatz der Drehscheibe das Äussern von Wertschätzung, bestärkenden Rückmeldungen und Komplimenten unterstützen kann.

In der Literatur wird zum Thema Bindung zwischen Kunden und Beratungsperson erwähnt, dass die Transparenz über Inhalte und Prozesse, welche die Scheibe ermöglicht, Vertrauen schafft (s. Kapitel 2.4.2). Über Wertschätzung und Drehscheibe wurde noch nichts geschrieben. Alle fünf Befragten sind sich einig, dass die Scheibe den Ausdruck von Wertschätzung unterstützt. Alle heben hervor, dass es auf der Scheibe möglich ist, die gemachten Schritte zu visualisieren. Man kann sehen, wo man am Anfang des Beratungsprozesses gestanden ist und wo man sich am Ende befindet. Das ist sehr wertschätzend und stärkend. Das Visualisieren kann mit Komplimenten oder bestärkenden Rückmeldungen verstärkt werden, wie «Wow, schauen Sie, was Sie geleistet haben!» oder «Bravo, Sie haben es toll gemacht!» Als Visualisierungs- und Orientierungsmittel ist die Scheibe auch nützlich für die Wertschätzung von hochausgeprägten Ressourcen oder von Entwicklung/Fortschritten im Ressourcenbereich. Es wird auch unterstrichen, dass Wertschätzung durch eine transparente Kommunikation mittels der Scheibe über Inhalte und Prozesse geäussert werden kann.

### **5.1.9 Gemeinsame Sprache**

Im theoretischen Teil (s. Kapitel 2.2.2) wurde hervorgehoben, dass gemäss Bamberger, nicht nur die Wertschätzung des Kunden für eine gute Beratungsbeziehung wichtig ist, sondern auch eine lösungsorientierte Grundeinstellung sowie eine gemeinsame Sprache.

Unter einer „lösungsorientierten Grundeinstellung“ meint Bamberger den Glauben der Beratungsperson an das Veränderungspotential der Kunden. Der Autor ist davon ausgegangen, dass der Einsatz der Scheibe keinen bedeutsamen Einfluss auf diese Variable hat, da es sich um eine innere Haltung handelt. Aus diesem Grund hat er den Experten diesbezüglich keine Fragen gestellt. Er wollte aber mehr darüber wissen, wie die Anwendung der Drehscheibe die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache fördern kann. In der Literatur wird herausgestellt, dass sich durch das Aufzeigen und Erklären der Beratungsmodule und der Beratungsinhalte eine gemeinsame Sprache entwickeln kann (s. Kapitel 2.4.2). Alle Experten betonen, dass der Einsatz der Scheibe eine gemeinsame Sprache fördert, indem man die Begriffe auf der Scheibe einfach erklärt und immer wieder Bezug zu ihr nimmt. Die Begrifflichkeit kann mit Beispielen (aus dem Leben vom Kunden z.B.) oder mit Bildern für kognitiv nicht starke Personen verdeutlicht werden.

Folgende Aspekte wurden von einzelnen Experten erwähnt:

- Für die Förderung einer gemeinsamen Sprache ist es nützlich, das Anliegen des Kunden mit den Begriffen der Scheibe zu übersetzen. Es geht hier weniger um die Begriffe sondern mehr um die Inhalte, ihre Rolle und Wichtigkeit im Prozess.
- Es ist auch wichtig hervorzuheben, dass die Ressourcen nicht nur theoretisch sind, sondern auch konkret. Es sind die Ressourcen der Kunden.
- Das Sprechen der Sprache der Kunden ist für diese Beratungsperson, wie auch für Bamberger (s. Kapitel 2.2.2), sehr wichtig. Nach ihr ist dies relevanter als die Scheibe.

## 5.2 Drehscheibe und Rollenklärung/Rollengestaltung

Im Theoriekapitel 2.3 wurde betont, dass für eine gute Beziehungsgestaltung und Beratungsqualität die Rollenklärung eine bedeutsame Rolle spielt. Eine zentrale Aufgabe der Beratenden besteht nach Schreiber darin, die Selbstverantwortung der Kunden sowie ihre Laufbahnkompetenzen zu stärken (Selbstreflexion, Entscheidungsfähigkeit, Planung, Netzwerken, etc.). Im Beratungsprozess ist die Beratungsperson sowohl Coach als auch Experte. Als Coach (Prozessberater) stellt sie Fragen, regt die Reflexion an und begleitet; als Experte (Expertenberater) informiert sie, macht die Passung zwischen Person und Beruf, erklärt Tests. Der Anteil an Prozessberatung und Expertenberatung im Prozess ist stark vom Anliegen des Kunden abhängig.

«Wie kann die Anwendung der Drehscheibe zur Rollenklärung und Rollengestaltung beitragen (im Sinne von Prozess- und Expertenberatung, Coach- und Expertenrolle)?» wurden die Beratenden befragt.



Für die Rollenklärung/Rollengestaltung wird die Scheibe unterschiedlich genutzt: Einige Beratende benutzen sie, andere nicht. Eine hilfreiche Weise, um sie diesbezüglich einzusetzen, ist, die Beratungsschritte zu visualisieren, sie zu erklären sowie den möglichen Beitrag, den die Beratungsperson in diesen Modulen leisten kann. So ist klar, welche die Rolle der Beratungsperson beziehungsweise der Kunden in den verschiedenen Phasen der Beratung ist. Das hilft auch Verantwortung zurückzugeben, wenn die Kunden den Eindruck haben, der Berater wird ihnen sagen, was sie zu tun haben oder was der «richtige» Beruf ist. Die Abbildung des Kompasses, das Rad der Ressourcen drehen sowie die Anwendung der Holzfigur können auch dem Kunden helfen zu verstehen, dass die Beratungsperson unterstützt, begleitet, Fragen stellt, die Selbstreflexion fördert, Informationen gibt und Tests erklärt. Damit die Beratung erfolgreich wird, muss aber der Kunde je nach Zielsetzung sich selbständig informieren, Tests und Arbeitsblätter ausfüllen, Praxiseinblicke durchführen, netzwerken oder sich weiterbilden. Die Visualisierung der psychologischen Ressourcen auf der Scheibe kann als Basis gelten, um sich von der Rolle des Psychologen abzugrenzen.

Zur Rollengestaltung wird in der Literatur erwähnt, dass die Drehscheibe als Grundlage zur Rollenbesprechung in der Beratung dient (s. Kapitel 2.4.2). Die Untersuchung bestätigt diesen Hinweis und ergänzt ihn mit praktischen Ideen.

### **5.3 Weitere Überlegungen zur Forschungsfrage**

«Gibt's noch etwas, dass du hinzufügen möchtest zur Forschungsfrage meiner Arbeit - Wie kann der Einsatz der Drehscheibe die Beziehungs- und Rollengestaltung in der Laufbahnberatung unterstützen?» Die Mehrheit der Befragten hat diesbezüglich hervorgehoben, dass dank dem Einsatz der Drehscheibe die Beratungen professioneller geworden sind. Das führt zu mehr Vertrauen seitens der Kunden in die Beratungsperson und stärkt die Beratungsbeziehung. In der Literatur findet man keine Aussage dazu (s. Kapitel 2.4.2).

Ein weiterer Aspekt verbunden mit der Scheibe ist die Sicherheit der Beratungsperson an den relevanten Inhalten zu arbeiten. Dies wirkt positiv auf die Beratungsbeziehung. Auch dazu wurde kein Literaturhinweis gefunden (s. Kapitel 2.4.2).

Darüber hinaus wurde auch betont, dass die Scheibe hilft, alles transparenter zu machen und Hoffnung gibt, weil man sieht, dass ein Resultat kommt. Die erste Bemerkung wird von der Literatur bekräftigt (s. Kapitel 2.4.2): Die Transparenz über Inhalte und Prozesse generiert Vertrauen. Über die zweite Aussage wurde noch nicht geschrieben.

## 5.4 Fazit

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit der Frage, wie der Einsatz der Drehscheibe die Beziehungs- und Rollengestaltung unterstützen kann. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Scheibe hilfreich ist, um die Beziehung und die Rollen im Beratungsprozess zu gestalten. In Bezug auf die Beziehungsgestaltung hilft ihr Einsatz, die Beratungsziele zu formulieren und sie zu überprüfen, die Prozesse und die Inhalte der Beratung zu erklären, visualisieren und besprechen. Ausserdem ist sie nützlich, um Zeit und Aufwand im Prozess zu besprechen, Wertschätzung, Komplimente und bestärkende Rückmeldungen zu äussern und eine gemeinsame Sprache zu erarbeiten. Zuletzt wirkt die Drehscheibe unterstützend bei der Rollenklärung/Rollengestaltung, indem sie den Kunden hilft zu verstehen, dass ihre aktive Rolle zentral ist für eine gelungene Beratung und eine erfolgreiche Laufbahngestaltung.

## 6 Reflexion und Ausblick

Das qualitative Vorgehen durch problemzentrierte Experteninterviews und der Gesprächsleitfaden haben sich für die Beantwortung der Fragestellung bewährt. Obwohl der Interviewleitfaden den Gesprächen Struktur und Fokus verliehen hat, konnten sich die Beratenden ziemlich frei ausdrücken und über ihre Erfahrungen mit der Drehscheibe berichten. Am Anfang war der Autor nicht sicher, ob der Entscheid, fünf Beratungspersonen ausschliesslich aus dem gleichen Unternehmen zu interviewen, die Untersuchung einschränken würde. Da das Team des BIZ Oberwallis aber am meisten Erfahrung mit der Drehscheibe hat, war dies seiner Meinung nach die beste Option. Die fünf Interviews haben gezeigt, dass jede Beratungsperson die Scheibe anders anwendet. Die Vielfalt an Ideen und Inputs hat die Erforschung der Fragestellung sehr bereichert. Bei bestimmten Fragen waren die Antworten sehr heterogen und darum schwierig sie zu vergleichen. Die Stichprobe der Untersuchung bestand aus einer kleinen Anzahl von Experten. Eine grössere Stichprobe hätte zu weiteren spannenden Erkenntnissen geführt.

Diese Forschungsarbeit hat dem Autor viel Freude bereitet, da das Thema interessant und praxisorientiert ist. Nach den Interviews hat er direkt in seiner Beratungstätigkeit einige erhaltene Inputs ausprobiert und seine Kompetenzen in der Anwendung der Scheibe erweitert.

Aufgrund der kleinen Stichprobe lassen sich die Resultate nicht verallgemeinern. Die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung sind jedoch wertvoll und bieten nützliche Ideen

für den Einsatz der Scheibe zur Unterstützung der Beziehungs- und Rollengestaltung. Für allgemeingültige Aussagen sind weitere Forschungen mit grösseren Stichproben notwendig.

## **6.1 Bedeutung für die Praxis: Handlungsvorschläge**

Aus den gewonnenen Erkenntnissen können folgende Handlungsvorschläge für die Beziehungs- und Rollengestaltung für die Praxis abgeleitet werden.

### **Guide-Modell am Anfang des Beratungsprozesses erklären**

Es lohnt sich, sich am Anfang des Beratungsprozesses Zeit zu nehmen, um das Guide-Modell mittels der Scheibe zu erklären. Vieles ist dann bereits geklärt!

### **Schritte und Inhalte erläutern und visualisieren**

Schritte und Inhalte der Beratung erklären und aufzeigen schafft Transparenz, Vertrauen und eine Beziehung mehr auf Augenhöhe, da die Kunden wissen, was auf sie zukommt. So können sie besser äussern, was sie im Prozess wollen bez. nicht möchten. Die Klarheit über Prozesse und Inhalte hilft auch der Formulierung der Beratungsziele, weil die Kunden informiert sind, welche Themen eine Laufbahnberatung beinhaltet.

### **Prozesshafte und aktive Rolle der Kunden betonen**

Mittels der Scheibe kann man deutlich aufzeigen, dass die Beratung ein Prozess mit verschiedenen Schritten ist, dass sie Zeit und Aufwand seitens des Kunden beansprucht und dass es sinnvoll ist, bevor Lösungen erarbeitet werden, sich mit den eigenen Interessen, Stärken und Werten auseinanderzusetzen.

### **Holzfigur einsetzen**

Das Anwenden der Holzfigur schafft Orientierung im Beratungsprozess und hilft den Kunden bei der Zielüberprüfung. Die Kunden können eingeladen werden, die Holzfigur auf die Scheibe zu setzen und auf diese Art einschätzen, wo sie sich im Prozess befinden.

### **Beratungsprozesse und -inhalte angepasst zum Bildungsniveau des Kunden erklären**

Es ist sinnvoll, die Erläuterungen zum Guide-Modell zu variieren je nach Bildungsnähe der Kunden. Die Begriffe auf der Scheibe können mit Beispielen aus dem Leben des Kunden verdeutlicht werden oder mit Bildern für kognitiv nicht starke Personen. Das fördert eine gemeinsame Sprache.

**Immer wieder Bezug auf die Scheibe nehmen**

Immer wieder den Bezug zur Scheibe machen, fördert eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis der Beratung und der Laufbahngestaltung. Die Scheibe bietet ausserdem Unterstützung, um die Themen, die man gerade bespricht, zu visualisieren sowie um die Zusammenhänge zwischen den Ressourcen zu verstehen, aber auch zwischen Aktivitäten und Ressourcen.

**Wertschätzung, Komplimente, bestärkende Rückmeldungen äussern**

Dem Kunden Wertschätzung, Komplimente und positive Rückmeldungen ausdrücken, stärkt die Bindung zwischen ihm und der Beratungsperson. Wertschätzend ist es, die gemachten Schritte im Beratungsprozess auf der Scheibe zu visualisieren. Die Visualisierung kann mit Komplimenten gestärkt werden, wie z.B. «Wow, schauen Sie, was Sie geleistet haben!» oder «Bravo, Sie haben es toll gemacht!» Hochausgeprägte Ressourcen oder Entwicklungen/Fortschritte im Ressourcenbereich können thematisiert werden und auf der Scheibe aufgezeigt werden. Eine transparente Kommunikation über Inhalte und Prozess kann auch als eine Form von Wertschätzung betrachtet werden.

**Inhalt der vier Beratungsmodule sowie Rolle der Beratungsperson und des Kunden erläutern**

Bei der Erklärung der Beratungsmodule und deren Inhalt, ist es nützlich zu verdeutlichen, was die Beratungsperson in den vier Phasen leisten kann und welches die Aufgaben des Kunden sind. Die Abbildung des Kompasses sowie das Rad der Ressourcen drehen, sind ebenfalls hilfreich für die Rollenklärung/Rollengestaltung.

## 6.2 Weitere Forschungsgebiete

Beratungspersonen aus anderen Beratungsstellen könnten über die gleiche Fragestellung interviewt werden, z. B. in den BIZ des Kantons Sankt Gallen. Der Autor weiss, dass die Scheibe aktuell sowohl im BIZ Oberwallis als auch in den BIZ des Kantons St. Gallen benutzt wird. Über mögliche Anwendungen in anderen Kantonen ist er nicht informiert. Diesbezüglich wäre interessant zu erfahren, ob die gleichen Ergebnisse nachgewiesen werden können.

Es wäre auch spannend, die Forschungsfrage zu untersuchen, mit dem Fokus auf die Berufsberatung oder die Studienberatung. Kommt man zu den gleichen Erkenntnissen wie in der Laufbahnberatung oder sind gewisse Anpassungen nötig?

Eine weitere Herangehensweise könnte auch sein, die Aussagen der Kunden – Jugendliche oder Erwachsene – und nicht mehr diejenige der Beratungspersonen ins Zentrum der Forschung zu stellen. Wie haben sie den Einsatz der Scheibe erlebt? Was hat die Beziehungs- und Rollengestaltung unterstützt? Was hat sie hingegen gehemmt?

Ein weiteres hochinteressantes Thema ist, Beratungspersonen zu interviewen, die sowohl mit der Drehscheibe als auch ohne beraten haben und untersuchen, ob und wie sich ihre Beziehungs- und Rollengestaltung geändert hat.

## 7 Literaturverzeichnis

- Andres Roduit, C., & Walter, M.-C. (2021). GUIDE-Modell: Ein Kompass für den Beratungstisch. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 28(3), 405–418.
- Andres Roduit, C., Walter, M.-C., & Stanc, F. L. (2018). Ein Kompass für den Beratungsprozess. *Panorama*, 2, 24–25.
- Bamberger, G. G. (2015). *Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch; mit E-Book inside und Arbeitsmaterial* (5., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Barthelmess, M. (2016). *Die systemische Haltung: Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- BSL Oberwallis. (2018). *Beratungskonzept*. Zugriff am 2.9.2022 unter <http://www.vs.ch/web/bsl/beraturungskonzept>.
- BSL Oberwallis. (2020). *GUIDE-MODELL: EINE ÜBERSICHT ZU PROZESS UND INHALT*. Internes Papier.
- BSL Oberwallis. (2021). *GUIDE-Modell: Ein Kompass für den Beratungstisch (Begleitheft zur Drehscheibe)*.
- Grolimund, F. (2017). *Psychologische Beratung und Coaching: Lehr- und Praxisbuch für Einsteiger* (2., unveränderte Auflage). Hogrefe.
- Hirschi, A. (2011). Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(3), 301–315.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369–383.
- Hirschi, A. (2013). *Selbstgesteuertes Karrieremanagement im demographischen Wandel*. Zugriff am 6.12. 2022 unter <https://docplayer.org/26099314-Prof-dr-andreas-hirschi-selbstgesteuertes-karrieremanagement-im-demographischen-wandel.html>
- Hirschi, A. (2015). *Konzepte zur Förderung von Laufbahnentwicklung*. Zugriff am 2.9.2022 unter <https://static1.squarespace.com/static/559a865ae4b00d130d5f6e4f/t/>

5863bc5959cc68eba385a053/1482931291137/Hirschi\_2015\_Konzepte+Fo%CC%88  
rderung+von+Laufbahnentwicklung.pdf

Loebbert, M. (2018). *Coaching in der Beratung: Wie Beratung erfolgreich ist*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.

Nußbeck, S. (2019). *Einführung in die Beratungspsychologie* (4. Auflage). utb GmbH.

Schreiber, M., Glenck, A., & Steinebach, C. (2020). *Wegweiser im Lebenslauf: Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung in der Praxis*. W. Kohlhammer Verlag.

Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In *Coachingwissen* (S. 183–205). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

## Anhang: Interview-Leitfaden

### 1) Einstiegsfragen

- Seit wann arbeitest du als Berufs-, Studien- und Laufbahnberater/in?
- Welche Ausbildungen hast du im Beratungsbereich absolviert?
- Seit wann benutzt du die Kompass-Drehscheibe in der Laufbahnberatung?
- Wie alt bist du?

### 2) Drehscheibe und Beziehungsgestaltung

*Anliegen, Ausgangslage und Beratungsziele:*

- Wie kann das Einsetzen der Drehscheibe nützlich sein, um das Anliegen der Kunden zu erfassen?
- Wie kann der Einsatz der Drehscheibe hilfreich sein, um die Ausgangslage der Kunden zu klären?
- Wie kann die Anwendung der Drehscheibe helfen, die Beratungsziele zu klären?
- Wie kann der Gebrauch der Drehscheibe der Zielüberprüfung dienen?

*Beratungsthemen u. Inhalte:*

- Wie kann die Benutzung der Drehscheibe das Vereinbaren und das Besprechen von Beratungsthemen und Inhalten im Beratungsprozess unterstützen?

*Schritte/Phasen in der Beratung:*

- Wie kann der Einsatz der Drehscheibe das Vereinbaren von Phasen und Schritte im Beratungsprozess unterstützen?

*Tests und Arbeitsmitteln:*

- Wie kann die Benutzung der Drehscheibe der Auswahl von Tests, Arbeitsmitteln und Übungen dienen?

*Zeit und Aufwand:*

- Wie kann das Anwenden der Drehscheibe die Besprechung von Zeit und Aufwand im Beratungsprozess unterstützen? (z.B. am Anfang einer Beratung?)

*Wertschätzung, Komplimente, bestärkende Rückmeldungen:*

- Wie kann der Einsatz der Drehscheibe das Äussern von Wertschätzung, bestärkenden Rückmeldungen und Komplimenten unterstützen?

*Gemeinsame Sprache:*

- Wie kann der Einsatz der Drehscheibe die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache fördern?

### 3) Drehscheibe und Rollenklärung / Rollengestaltung

- Wie kann die Anwendung der Drehscheibe zur Rollenklärung und Rollengestaltung beitragen (im Sinne von Prozess- und Expertenberatung, Coach- und Expertenrolle)?



**4) Schlussfrage**

- Gibt's noch etwas, dass du hinzufügen möchtest zur Forschungsfrage dieser Arbeit «Wie kann der Einsatz der Drehscheibe die Beziehungs- und Rollengestaltung in der Laufbahnberatung unterstützen?»

**Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen:**

- Was meinst du mit...?
- Kannst du mir ein Beispiel nennen?
- Kommt dir noch etwas dazu in den Sinn?
- Wie bist du damit umgegangen?