



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Masterthesis

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte...

Die Arbeit mit Bildern in der Laufbahnberatung

Hanni Bütler, Bremgarten

Dipl. Psychologin FH /dipl. Berufs- Studien- und Laufbahnberaterin

Referent: Urs Brawand, Prof. lic. phil.

FH Nordwestschweiz /MAS in systemisch-lösungsorientierter Kurzzeitberatung- und therapie

Kurs 6: 2004-2007

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Fragestellung und Vorgehen	1
1.2	Definitionen	2
2	Die Laufbahnberatung in der heutigen Gesellschaft	3
2.1	Einleitung.....	3
2.2	Der Laufbahnberater: Vom Experten zum Coach	3
3	Das Entwickeln von Lösungen in komplexen Situationen	6
3.1	Verstand und Gefühl.....	6
3.2	Die somatischen Marker	8
3.3	Probleme mit der Selbstregulation.....	9
4	Auf dem Weg zum Ziel	12
4.1	Der Rubikon-Prozess	13
4.2	Der Rubikon-Prozess in der Laufbahnpraxis	15
5	Das Zürcher Ressourcenmodell ZRM.....	16
5.1	Das ZRM-Training	16
5.2	Wegleitung zur Anwendung des ZRM in der Laufbahnberatung.....	18
6	ZRM in der Laufbahnberatung: Beispiele aus der Praxis.....	22
6.1	Fallbeispiel 1: Herr P. definiert sich neu	23
6.2	Fallbeispiel 2: Frau Z. möchte dazugehören.....	26
6.3	Fallbeispiel 3: Herr F. erfindet die „sinnliche“ Stellensuche.....	29
6.4	Fallbeispiel 4: Herr H. entwickelt Weitblick	32
6.5	Ergänzende Schlussbetrachtungen zu den Fallbeispielen.....	35
7	Diskussion.....	38
7.1	Zusammenfassung	38
7.2	Diskussion der Fragestellungen	39
7.3	Ausblick.....	44
8	Literaturverzeichnis.....	45
	Anhang	47

1 Einleitung

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer“.

Antoine de Saint-Exupéry

Entscheidungen für Ziele, die wir in unserem Leben ansteuern, werden zu einem grossen Teil von Gefühlen und Bedürfnissen beeinflusst, die uns vielfach unbewusst sind. In der vorliegenden Arbeit wird aufgezeigt, wie man mit Bildern diese unbewussten Denkinhalte nutzen kann für die Entwicklung von kreativen Lösungen und neuen Zielen. Der Einsatz von Bildern ist zudem eine effiziente Methode, Menschen in Kontakt mit ihren Ressourcen zu bringen und sie zu motivieren, sich in Richtung Ziel zu bewegen.

1.1 Fragestellung und Vorgehen

In der Laufbahnberatung werden häufig Fragestellungen bearbeitet, die für Klienten existenzielle Bedeutung haben und mit starker Ambivalenz behaftet sind. Die Laufbahnberaterin ist hier gefordert, den Klienten zu helfen, gewohnte Denkmuster zu überwinden und Zugang zur eigenen Intuition zu finden.

Damit Gefühle bei Entscheidungen berücksichtigt werden können, müssen sie zuerst bewusst zur Kenntnis genommen werden. In meiner täglichen Arbeit als Laufbahnberaterin hat sich der Einsatz von Bildmaterial bewährt, um aktuelle Fragestellungen ganzheitlich bearbeiten zu können. Bilder helfen dabei, festgefahreneres Denken wieder in Fluss zu bringen und ermöglichen Klienten, ihr volles geistiges Potenzial auszuschöpfen.

Im ersten Teil dieser Arbeit wird aufgezeigt, mit welchen Anforderungen die Laufbahnberaterin der Rolle des „Entscheidungsberaters“ in der heutigen Gesellschaft konfrontiert ist. Anschliessend wird erklärt und begründet, warum bewusste und unbewusste Gefühle wichtige Entscheidungsfaktoren sind und welchen grossen Einfluss sie auf die Handlungsmotivation haben. Die theoretischen Grundlagen dazu basieren auf Literatur aus der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie.

Die Schwerpunkte liegen bei folgenden Fragen:

- **Wie und mit welcher Begründung lässt sich die Arbeit mit Bildern mit den Anforderungen an die Rolle eines lösungsorientierten Laufbahnberaters vereinbaren**
- **Wie lässt sich die Wirksamkeit der Arbeit mit Bildern aus Sicht der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie erklären und begründen**

Im zweiten Teil der Arbeit wird anhand von Fallbeispielen aus dem Berufsalltag der Verfasserin dargestellt, wie Bilder bei unterschiedlichen Fragestellungen eingesetzt werden können. Hier geht es um die Beantwortung der Frage

- **Wie gestaltet sich das konkrete Vorgehen bei der Arbeit mit Bildern in der Laufbahnberatung um Ziele zu klären, komplexe Entscheidungen zu fällen und aktives Handeln zu unterstützen**

1.2 Definitionen

Entscheidungen sind Grundsituationen des menschlichen Lebens, in denen der Mensch durch Wahlhandlungen weitgehend seinen Lebensweg mitbestimmt. Wollen Menschen ihren aktuellen Zustand verändern, wissen aber nicht genau, wie sie zu diesem Zweck handeln müssen, liegt ein Entscheidungstatbestand oder – damit sinnverwandt, ein Problem vor. Es ist deshalb für die vorliegende Arbeit zulässig, die Begriffe **Entscheidungsfindung** und **Probleme lösen** synonym zu verwenden, wie dies Kirsch (1998) vorschlägt. Einen Schritt weiter geht Bamberger (2001), der im Sinne der Lösungsorientierung den Ausdruck „Lösungen finden“ verwendet.

2 Die Laufbahnberatung in der heutigen Gesellschaft

In der Laufbahnberatung geht es um die Beratung von Erwachsenen rund um die berufliche Neu-Orientierung oder –Positionierung. In dieser Arbeit wird daher ausschliesslich der Begriff *Laufbahnberatung* anstelle von *Berufsberatung* verwendet. Im diesem Kapitel ist der Fokus darauf gerichtet, mit welchen Fragestellungen die Laufbahnberatung konfrontiert ist und welchen Anforderungen eine Laufbahnberaterin unter häufig schwierigen Rahmenbedingungen gerecht werden sollte. Ein besonderes Augenmerk gilt in dieser Arbeit stellensuchenden Menschen, weil diese Zielgruppe den grössten Anteil bildet in der täglichen Arbeit der Verfasserin.

2.1 Einleitung

Laufbahnfragen betreffen in der heutigen Gesellschaft jeden mehrmals im Leben. Dazu beigetragen haben einerseits die schnellen Veränderungen in der globalisierten Wirtschaft, andererseits schafft die Modularisierung der Weiterbildungen ständig neue Durchlässigkeiten und Querverbindungen. Lineare Normbiographien werden immer seltener und es besteht eine Tendenz zur individuellen Lebensgestaltung.

Durch den gesellschaftlichen Wandel haben sich auch die Fragestellungen der Klientinnen verändert. In der Laufbahnberatung geht es nicht mehr ausschliesslich um Zuordnungsprozesse für den Beruf fürs Leben, sondern um eine ressourcenorientierte Begleitung von Menschen in beruflichen Übergängen. In der Regel ist es nicht einfach eine Frage des Geldverdienens; es geht um das Bedürfnis, mit der Berufstätigkeit dem eigenen Leben Sinn zu geben.

Diese Entwicklung sowie die neuesten Erkenntnisse aus der Psychologieforschung haben dazu geführt, dass sich die Berufs- und Laufbahnberatung seit ihren Anfängen stark verändert hat.

2.2 Der Laufbahnberater: Vom Experten zum Coach

Wie im vorhergehenden Abschnitt erläutert, hat sich die Laufbahnberatung aufgrund des neuen gesellschaftlichen Kontexts von der Expertenberatung kontinuierlich zur Prozessberatung entwickelt. Dieser Wandel wird in der nachfolgenden Grafik von Kuhn (2004) näher dargestellt:



Abbildung 1: Entwicklungsphasen in der Berufs- & Laufbahnberatung (Kuhn, 2004)

Die aufgezeigten Entwicklungen hatten grosse Auswirkungen auf die Tätigkeit des Laufbahnberaters. Früher war die Laufbahnberaterin die Expertin, die mit psychodiagnostischen Mitteln eine Situation analysierte und eine Lösung (Berufsziel) vorschlug. Die aktuelle Phase bezeichnet Kuhn (2004) als „pragmatische Phase“. Der Fokus der Beratung richtet sich nicht wie früher auf die *Person*, sondern auf das *System* und den *Prozess*. Konkret heisst dies: Der Klient soll Klarheit über seine persönlichen Motive und Fähigkeiten erhalten und sich schliesslich aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse für eine bestimmte Variante entscheiden können. Gleichzeitig besteht das Beratungsziel hauptsächlich darin, den Klienten in „Bewegung“ zu bringen.

Die Laufbahnberaterin hat dabei die Rolle eines *Coachs*, der sich an den Zielen der Klienten orientiert und sie dabei unterstützt, ihre Ressourcen und Kompetenzen in Veränderungsprozessen besser zu nutzen. Im Gegensatz zum traditionellen Beratungsverständnis der Laufbahnberatung, wo vor allem diagnostische Mittel eingesetzt wurden, basieren die heutigen Beratungskonzepte auf der lösungsorientierten Haltung des Beraters, die Raum für die Anwendung von vielen kreativen Methoden bietet. Das Metaziel des lösungsorientierten Konzepts ist laut Bamberger, den Klienten darin zu unterstützen, seine Kräfte und Kompetenzen besser zu nutzen und seine Ziele zu erreichen. Bamberger (2001) beschreibt die Merkmale, die für die lösungsorientierte Beratungsperson kennzeichnend sind, wie folgt:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. Entwickler von Möglichkeiten | 5. Supervisor für die Interaktion mit der Aussenwelt |
| 2. Aktivieren von Ressourcen | 6. Förderer von Normalität |
| 3. Ermutiger für den ersten Schritt | 7. Unterstützer von Selbstwirksamkeit |
| 4. Bewunderer von Autonomie | |

Die lösungsorientierte Laufbahnberatung steht somit vor der Herausforderung, den Klienten in relativ kurzer Zeit mit seinen Ressourcen in Kontakt zu bringen. Nach Abschluss der Beratung sollte er ein klares Ziel entwickelt haben und motiviert sein, die ersten Schritte Richtung Ziel zu gehen.

Menschen, die in die Laufbahnberatung kommen, müssen oder wollen etwas in ihrem Leben verändern. Wie bereits erwähnt, ist es die Aufgabe der Laufbahnberaterin, sich an den Zielen der Klienten zu orientieren und sie bei der Umsetzung anzuleiten. In der Praxis ist es jedoch häufig so, dass Menschen keine klaren Ziele formulieren können. Sie befinden sich in einer Phase von Verunsicherung und sollten eine Entscheidung fällen, deren Konsequenzen Einfluss auf viele Lebensbereiche haben. Im nächsten Kapitel wird nun näher darauf eingegangen, welche Anforderungen Entscheidungsfindungen unter solchen Voraussetzungen an den Menschen stellen.

3 Das Entwickeln von Lösungen in komplexen Situationen

Ertelt und Schultz (1997) schreiben in ihrem Lehrbuch zum Thema *Beratung in Bildung und Beruf*: “Berufliche Problemsituationen verlangen von einzelnen Entscheidungen, die eine existenzielle Bedeutung besitzen und in der Regel mit starker emotionaler Beteiligung ablaufen“. Gleichzeitig werden zur Lösung Handlungen verlangt, deren Folgen nicht eindeutig einschätzbar sind. Bei Laufbahnfragen handelt es sich laut Ertelt und Schultz um Probleme, die nicht mit Routineprogrammen, sondern nur mit innovatorischen Aktivitäten zu lösen sind.

Das Lösen von komplexen Problemen und das Fällen von Entscheidungen stellen grosse Anforderungen an die menschliche Informationsverarbeitung. Zudem haben neuere Forschungen aus der Neurobiologie gezeigt, dass das menschliche Entscheidungsverhalten in der Regel stark von Gefühlen beeinflusst wird und nicht nur der Logik folgt, wie dies nachfolgender Abschnitt aufzeigt.

3.1 Verstand und Gefühl

Gemäss Scheffer und Kuhl (2006) wurde die gefühlsbetonte und intuitive Informationsverarbeitung während langer Zeit etwas abfällig als *natürlich* (im Sinne von naiv und fehlerhaft) und als *heuristisch* bezeichnet, oder auch als *automatisch* (im Sinne von mühelos), *implizit* und *erfahrungsbezogen*.

In Abbildung 2 werden die Merkmale der **intuitiven** und der **rational-analytischen** Informationsverarbeitung gegenübergestellt.

Linke Hemisphäre	Rechte Hemisphäre
<p>Analytische Verarbeitung</p> <p>Sequenziell (Schritt für Schritt)</p> <p>Intentional, anstrengend</p> <p>Logisch: an Ursachen orientiert</p> <p>Logische Verbindungen</p> <p>Enkodiert Realität in abstrakten Symbolen</p> <p>Langsamere Verarbeitung: An verzögerter Aktion orientiert</p> <p>Kontext-übergreifende Prinzipien</p> <p>Erfahrung ist aktiv, bewusst und kontrolliert</p> <p>Beweisen</p>	<p>Intuitive Verarbeitung</p> <p>Ganzheitlich</p> <p>Automatisch, anstrengungslos</p> <p>Affektiv: Lust-Unlust-betont</p> <p>Assoziative Verbindungen</p> <p>Enkodiert Realität in Bildern</p> <p>Rasche Verarbeitung: an sofortiger Aktion orientiert</p> <p>Kontext-spezifische Verarbeitung</p> <p>Erfahrung ist passiv und vorbewusst</p> <p>Glauben</p>

Abbildung 2: Merkmale der intuitiven und rational-analytischen Informationsverarbeitung (Epstein et al., 1996, zit. nach Scheffer und Kuhl, 2006)

Scheffer und Kuhl führen an, dass die Präferenz für die eine oder andere Art der Informationsverarbeitung individuell verschieden ist.

Die rechte Hemisphäre verbindet laut Martens und Kuhl (2005) positive Gefühle mit kreativen Funktionen und sie verfügt über unbewusste, ganzheitliche Erfahrungsnetzwerke, die für kreative Befriedigung von Motiven wichtig sind. Der Gehirnforscher Gerhard Roth bezeichnet diese unbewussten Wissensspeicher als *emotionales Erfahrungsgedächtnis*. Im emotionalen Erfahrungsgedächtnis wird das Wissen in Form von Gefühlen gespeichert (Roth, 1996, zit. nach Storch, 2003). In Entscheidungssituationen macht sich dieses Wissen über Körpersignale bemerkbar und wir spüren z.B. „einen Kloss im Hals“ oder „Schmetterlinge im Bauch“. In der Realität kann es zu Fehleinschätzungen kommen, wenn man sich einseitig auf eine Art der Informationsverarbeitung verlässt. So vernachlässigen die normativen Modelle der rationalen Entscheidungsfindung gemäss Ertelt und Schultz (1997) weitgehend die individuellen Konflikte und Emotionen wie u.a. auch der Einfluss von Zufällen oder „günstigen Gelegenheiten“. Aber auch intuitive Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ sind nicht unfehlbar, obwohl dies von vielen Seiten suggeriert wird. Der amerikanische Psychologe Robert Cialdini schreibt in seinem Buch „Die Psychologie des Überzeugens“, dass die wachsende Beliebtheit der Intuition damit zusammenhänge, dass viele hoffen, sich auf diese Weise die Anstrengung einer systematischen Analyse und des angestregten Nachdenkens ersparen zu können (Cialdini, 2005).

Man kann das Zusammenspiel der beiden Hirnhälften auch in einem Phasenmodell betrachten, welches die Funktionen der jeweils dominierenden Hemisphäre während dem Lösungsfindungsprozess aufzeigt. Dieses Modell umschreibt 4 Phasen und wurde gemäss Brauchlin und Heene (1995) schon im Jahre 1926 entwickelt. Wie aus den vorherigen Ausführungen zu schliessen ist, scheint es immer noch eine gewisse Gültigkeit zu haben:

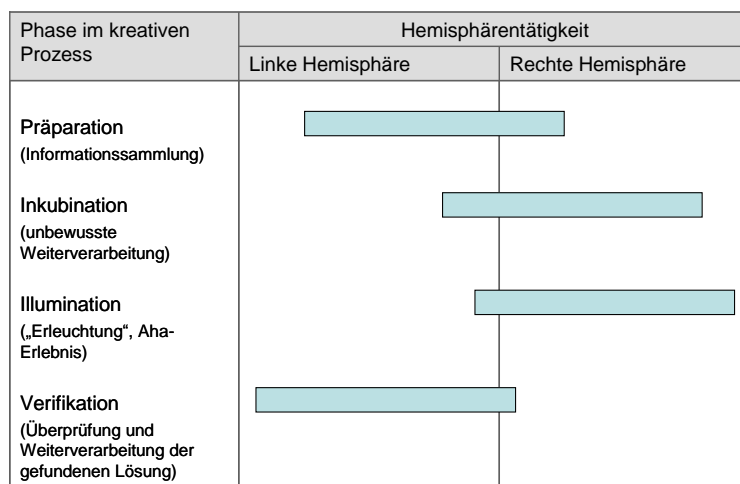


Abbildung 3: Hemisphärenfunktionen beim Finden von Lösungen (Brauchlin und Heene, 1995).

Offensichtlich beherrschen diejenigen Menschen die Kunst der klugen Entscheidungen, die beide Seiten souverän handhaben können und situationsgerecht einzusetzen verstehen.

Um diese Fertigkeiten zu entwickeln, konzentrieren wir uns nun nochmals auf die Vorgänge im emotionalen Erfahrungsgedächtnis und darauf, was wir in der Alltagssprache als „Bauchgefühl“ bezeichnen.

3.2 Die somatischen Marker

Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio hat die Rolle der Emotionen im Zusammenhang mit menschlichen Entscheidungsvorgängen untersucht. Er hat herausgefunden, dass jedes Objekt oder jede Situation, mit denen ein Organismus Erfahrungen gesammelt hat, im Organismus eine entsprechende Information sowie eine bestimmte Emotion hinterlässt. Diese Information oder Empfindung nennt Damasio „somatischer Marker“. Er geht davon aus, dass dieser somatische Marker eine Bewertungsinstanz darstellt, wenn sich wieder eine ähnliche Situation einstellt. Die Bewertung funktioniert nach dem Prinzip *stop! or go!*, d.h. der somatische Marker äussert sich in einer Entscheidungssituation mit einem positiven oder negativen Gefühl (Damasio, 1994, zit. nach Storch und Krause, 2002). Konkret heisst dies, wenn eine Entscheidung ansteht, erzeugt das Gehirn blitzschnell Vorstellungen von möglichen Lösungsszenarien und deren Folgen. All dies geschieht unbewusst und im Erfahrungsgedächtnis wird zu jedem Szenarium nach Erinnerungen gesucht und deren Bewertung abgefragt. Es handelt sich gewissermassen um einen Dialog zwischen Bewusstem und Unbewusstem. Diesen Vorgang bezeichnet man in der Psychologie als *Selbstregulation* (Storch, 2003).



Abbildung 4: Selbstregulation (Storch 2003).

Es kann etliche Rückmeldeschlaufen benötigen, bis eine für beide Seiten akzeptable Lösung gefunden ist. Gute Entscheidungen sind die, bei denen der Verstand und der somatische Marker zum selben Ergebnis kommen. Laut Martens und Kuhl (2005) wird die Selbstregulation durch positive Gefühle gefördert. Für die Zielbildung schliesslich ist es gemäss diesen Autoren wichtig, in riskanten oder bedrohlichen Situationen negative Gefühle zwar wahrnehmen zu können, diese aber nicht überhand nehmen zu lassen.

3.3 Probleme mit der Selbstregulation

Menschen, die ihre Entscheidungen im Selbstregulationsmodus treffen, haben einen guten Zugang zu den Körpersignalen und/oder den dazugehörigen Emotionen, und können sie in die Entscheidungsfindung miteinbeziehen. Sie sind laut Storch (2003) fähig, sich an den eigenen Werten und Überzeugungen zu orientieren und haben eine positive Grundhaltung und die Einstellung, ihr Leben selbst gestalten zu können.

Nun gibt es jedoch Menschen, die ihre Körpersignale entweder nicht wahrnehmen, oder die anders entscheiden, als ihnen ihr emotionales Erfahrungsgedächtnis nahe legt. Martens und Kuhl (2005) unterscheiden in diesem Zusammenhang bei Menschen zwei Grundeinstellungen: die Opferhaltung und die Gestalterhaltung. Grundsätzlich tragen die meisten von uns beide dieser Haltungen in sich, jedoch haben Menschen die Gewohnheit, sich häufiger entsprechend der einen oder anderen Grundhaltung zu verhalten. In ihren Extremen lassen sich gemäss Martens und Kuhl die beiden Einstellungen wie folgt beschreiben:

Gestalterhaltung: Menschen in dieser Haltung behalten auch in schwierigen Situationen den Überblick. Sie sind fähig zur Selbstberuhigung und Selbstmotivierung durch Affektregulierung.

Menschen dieses Typs sind in ihren Gedanken primär in der Zukunft. Sie empfinden Schwierigkeiten häufig als Herausforderung, bzw. als Wettkampf, bei dem man gewinnen, aber auch verlieren kann.

Opferhaltung: Menschen mit dieser Einstellung bilden keine Ziele und treffen keine Entscheidungen. Sie orientieren sich an Normen und Werten, die von aussen kommen, statt den eigenen und geben auf, wenn Hindernisse auftauchen.

Forschungen haben gezeigt, dass bei Menschen mit vorwiegend dieser Einstellung Schwierigkeiten haben, Kontakt zu den eigenen Gefühlen zu halten. Oft sind Stress oder negative Gefühle verantwortlich für eine solche Haltung, die den Zugang zur Selbstwahrnehmung blockiert (Martens und Kuhl, 2005).

In der Laufbahnberatung begegnet man öfters Menschen, die sich momentan in der Opferhaltung befinden. Laufbahnfragen, vor allem auch in Verbindung mit Arbeitslosigkeit, stellen häufig existenzielle Entscheidungssituationen dar, die mit ambivalenten Emotionen und hohem Druck verbunden sind. Da die Erreichung des Ziels, eine neue Stelle, zudem nur zum Teil von eigenen Anstrengungen abhängt, geraten Klientinnen häufig in einen Zustand von Hilflosigkeit. Sie erleben sich als Opfer der Umstände und wollen keine Entscheidungen tref-

fen oder Veränderungen planen. Die Schuld an ihren Problemen weisen sie häufig andern zu, z.B. dem schlechten Arbeitsmarkt, dem früheren Chef, der Gesellschaft, etc.. Eine solche Grundeinstellung des Klienten hat weitreichende negative Auswirkungen auf sein Denken, Handeln und Fühlen. Das Modell der 6 psycho-logischen Ebenen nach Gregory Bateson, 1981; zit. nach Dreesen, 2006) ist in diesem Zusammenhang ein aufschlussreiches Erklärungsmodell. Es hebt hervor, daß es in den Prozessen von Lernen, Veränderung und Kommunikation „natürliche“ Hierarchien von Klassifikationen gibt.

Die Theorie basiert gemäss Bateson auf 6 hierarchischen Ebenen. Die Funktion jeder Ebene ist, die Information auf der darunter liegenden Ebene zu organisieren, wie die folgende Grafik zeigt:

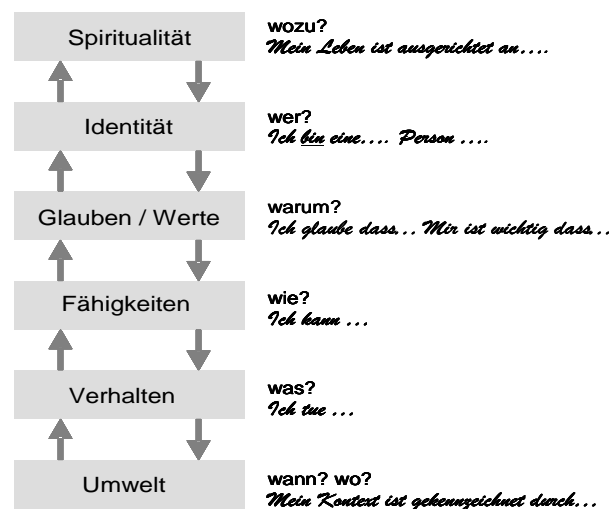


Abbildung 5: Das psycho-logische Modell nach Bateson (1981)

Gemäss diesem Modell haben Veränderungen auf einer höheren Ebene zwangsläufig Einfluss auf die unteren Ebenen. Bateson hält fest, dass die Konfusion der logischen Ebenen häufig Probleme schaffe, deswegen sei es sinnvoll, sie zu differenzieren und auseinander zu halten. Im Folgenden werden die Funktionen der einzelnen Ebenen erläutert. Als Vorlage dienen die Kursunterlagen von Dreesen (2006):

- Faktoren der **Umwelt** legen fest, welchen Einflüssen eine Person ausgesetzt ist und worauf sie zu reagieren hat. Man fragt nach dem **wo?** und **wann?**
- **Verhalten** besteht aus spezifischen Aktionen, die innerhalb einer bestimmten Umgebung realisiert werden. Die Frage lautet: **was** tut jemand genau?
- **Fähigkeiten** leiten das Verhalten und die Aktionen an und geben ihnen eine Richtung durch eine Art mentale Karte. Sie antworten auf die Frage **wie?**

- **Glaube, Werte und Überzeugungen** fundieren und unterstützen die Fähigkeiten. Sie geben damit einer Antwort auf die Frage **warum?**
- **Identität** wird durch die übergeordneten Visionen und die Aufgaben (Mission) eines Menschen/einer Gruppe gebildet und durch die Glaubenshaltungen und Werte geformt. Die Identitäts-Frage lautet **wer?**
- **Spiritualität** hat mit der Erfahrung zu tun, dass wir Teil eines weitaus umfassenderen Systems sind, zu dem wir uns zugehörig fühlen (können). Es ist eine Frage des **weshalb?** und **wozu?**

Das Wissen über dieses Modell hilft dem Laufbahnberater, mit entsprechenden Fragen einen Selbstreflexionsprozess bei Klientinnen anzuregen, der zu positiven Einstellungs- und Verhaltensänderungen führen kann. Beispielsweise können Klienten in der Opferhaltung auf diese Weise unterstützt werden, ihren eigenen Anteil an einer Situation wahrzunehmen und wieder die Verantwortung für ihr eigenes Handeln zu übernehmen.

Wir haben nun die Entscheidungsfindung bei komplexen Problemen vor allem aus strukturell-statischer Sicht betrachtet und wissen, warum stimmige Ziele nur mit dem Einbezug von Emotionen entstehen. Ziele werden jedoch nicht schlagartig erreicht, sondern in einem bestimmten Ablauf. Im nächsten Kapitel wird deshalb eine prozess-orientierte Sichtweise vom Problem zum Ziel aus dem Blickwinkel der Motivationspsychologie betrachtet.

4 Auf dem Weg zum Ziel

Das wichtigste an der Veränderung ist die Lust auf das Neue. Diese Lust entsteht durch ein attraktives Ziel, d.h. durch ein Bild einer vorweggenommenen und lohnend erscheinenden Zukunft. Die Veränderung der Gegenwart, um die Zukunft besser zu machen, ist eine schöpferische Leistung. Und bei der Realisierung dieser Zukunft ist der Weg das Ziel, mit allem, was dazugehört: Planen, loslassen, sich verlaufen, Informationen einholen, sich neu entscheiden, Euphorie, Enttäuschung etc.. Um diese Hindernisse auf dem Weg zum Ziel zu überwinden, braucht es *Motivation*. Dieser Begriff wird von Bischof, 1985; zit. nach Scheffer und Kuhl (2006) wie folgt definiert:

Eine allgemeine Definition von Motivation

Motivation ist die Abweichung eines angestrebten Zustandes (Sollwertes) von einem aktuellen Zustand (Istwert). Diese Abweichung gibt dem Verhalten Energie, Richtung und Ausdauer

Scheffer und Kuhl weisen darauf hin, dass Motivation immer in Bezug zu der aktuellen Situation steht, was in der Laufbahnberatung eine genaue Analyse dieses „Istwerts“ nötig macht. Für die Laufbahnberatung heisst dies, dass der Klient mit seinem Bedürfnis dort abgeholt wird, wo er momentan steht und seine Eigenbewegungen unterstützt werden. In diesem Zusammenhang ergänzt Bauer (2006), dass Motivation erst durch das handelnde oder fühlende Ausprobieren von etwas Gelerntem entsteht. Er meint, dass Wissen, das ohne Zusammenhang mit überzeugenden Anwendungsmöglichkeiten aufgenommen werde, keine Überlebenschance habe. Bauer postuliert, dass das Gehirn neu Gelerntes am optimalsten speichert und die Umsetzung am besten gelingt, wenn es in Bezug zur Erfahrungswelt eines Menschen gebracht werden kann.

Am eigenen Beispiel wird deutlich, dass Bedürfnisse, Wünsche oder Ziele mehrere Reifestadien durchlaufen müssen, bis daraus eine Handlung resultiert. Manche Bedürfnisse sind eher als diffuse Anmutung vorhanden, andere sind glasklar als Ziel formuliert und ein Umsetzungsplan ist fest definiert. Storch und Krause (2002) gehen davon aus, dass für einen Menschen mitten im Entwicklungsprozess die innere Ziellandschaft schnell verwirrend und unübersichtlich wird. Ziele können sich in unterschiedlichen Reifestadien befinden oder im Widerstreit liegen. Falls zudem schwerwiegende Lebensthemen wie z.B. Berufswahl im Spiel sind, kann die innere Bedürfnis- und Ziellandschaft zum Labyrinth werden. Um hier einen

roten Faden zu spannen, hat der Motivationspsychologe Heckhausen mit dem Rubikon-Prozess eine Beschreibung der Entwicklung von Handlungszielen vorgelegt. Dies hilft dem Laufbahnberater, im Beratungsprozess am richtigen Ort anzusetzen. Im folgenden Kapitel wird dieses Prozessmodell vorgestellt.

4.1 Der Rubikon-Prozess

Der Rubikon-Prozess wurde ursprünglich von Heckhausen (1989) entwickelt. Die nachfolgenden Erläuterungen und Anpassungen stammen von Storch und Krause (2002), welche das Original-Prozessmodell in eine leicht verständliche und gut anwendbare Form gebracht haben. Anhand dieses Modells ist ersichtlich, welche „Reifungsstadien“ ein Wunsch durchlaufen muss, bis er aktiv in eine Handlung umgesetzt werden kann. Den Begriff des Rubikon wählte Heckhausen in Anlehnung an Julius Caesar. Im Jahre 49 vor Christus tat dieser mit den Worten "alea jacta est" (lat: der Würfel ist gefallen) kund, dass er nach einer Phase des Abwägens den Entscheid gefasst hatte, mit seinen Soldaten einen Fluss namens „Rubikon“ zu überschreiten und damit den Bürgerkrieg begann. Grawe (1998) kritisierte, dass das ursprünglich vierphasige Modell erst bei bereits *bewusst* gewordenen Motiven oder Wünschen einsetzt. Aus diesem Grund hat er vorgeschlagen, das Modell auf der linken Seite mit der „Bedürfnisphase“ zu erweitern. Um den Prozesscharakter von Entscheidungen bis hin zur Handlung zu verdeutlichen, nennen Storch und Krause das erweiterte Modell den „Rubikon-Prozess“, welcher in der Folge stark verkürzt dargestellt wird:

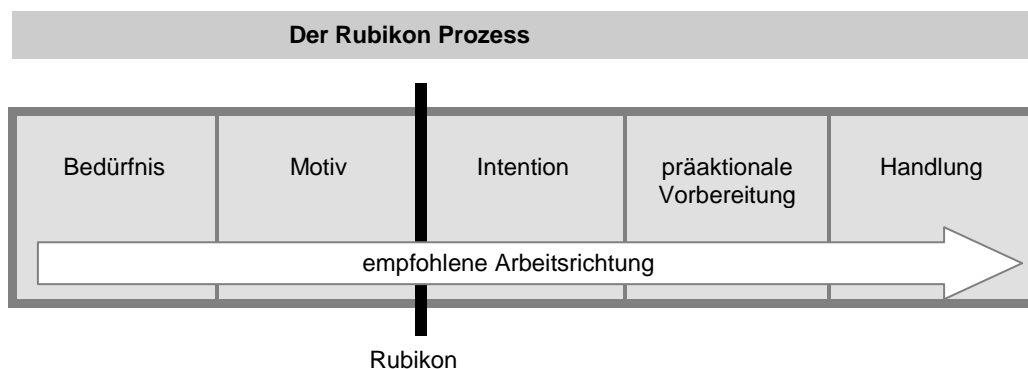


Abbildung 6: Der Rubikon-Prozess

Das Bedürfnis

Am Anfang aller Handlungen stehen Wünsche oder Bedürfnisse, die oft noch unbewusst oder nicht ausreichend bewusst sind. Wir spüren, dass wir etwas verändern möchten, sind aber noch nicht fähig für eine bewusste Handlungsplanung. Diese Unfähigkeit kann mehrere

Gründe haben, die in verschiedenen Stadien des Rubikon-Prozesses anzusiedeln sind. In bezug auf die Bedürfnis-Thematik nennen Storch und Krause dafür zwei mögliche Gründe:

- Ein bisher noch unbewusstes Bedürfnis verhindert die Umsetzung des bewussten Motivs
- Das eigentliche Bedürfnis kann nicht formuliert werden und äussert sich in einem „diffusen“ Gefühl oder einem „generellen Unbehagen“.

In beiden Fällen müssen die eigentlichen Bedürfnisse eine Form erhalten, um sie greifbar und fassbar zu machen, damit die Lebensgestaltung danach ausgerichtet werden kann.

Das Motiv

Nach dem erfolgreichen Durchlauf durch das erste Reifestadium hat sich das Bedürfnis in ein Motiv gewandelt. Das Handlungsziel in der Motivform kann nun kommuniziert werden. Auch möglicherweise vorhandene Motivkonflikte sind in diesem Reifestadium bewusst geworden und stehen als sich widersprechende Motive im Raum. In diesem Fall gilt es abzuwägen und sich zwischen verschiedenen attraktiven Motiven zu entscheiden. Im ungünstigen Fall bleibt man in der Abwägephase stecken, ohne zu einem Entschluss zu kommen, d.h. der Übergang vom Motiv zur Intention gelingt nicht. Für viele Menschen ist dies der Grund, eine Fachperson aufzusuchen.

Der Übergang über den Rubikon

Der Unterschied zwischen Motiven und eindeutiger Intention ist laut Storch und Krause stark von Gefühlen bestimmt. Ein somatischer Marker hilft dem Menschen, „den Rubikon zu überqueren“ und dann zur Tat zu schreiten. Wie in Kapitel 5.1.3 näher beschrieben, können dabei Methoden helfen, die das „Unbewusste“ in einer Bildsprache stimulieren (z.B. Visualisierungen, Arbeit mit Bildern oder andere Kreativitätstechniken).

Die Intention

Nach dem Überschreiten des Rubikon folgt ein neues Reifestadium: der Mensch weiss nun, was er gerne tun möchte, es wurde eine Intention gebildet. Auf der rechten Seite des Rubikon befindet sich der Mensch in einer grundsätzlich anderen Verfassung als auf der Linken. Aus der Vielfalt der Motive rechts des Rubikon wurde eine Auswahl getroffen und eine eindeutige Präferenz gebildet. Intentionen sind dann besonders handlungswirksam, wenn sie besonders stark gewollt werden. In der Motivationspsychologie spricht man von *Volationsstärke*. Ziel eines Beraters ist hier, dafür zu sorgen, dass eine möglichst hohe Volationsstärke erzielt wird.

Die präaktionale Vorbereitung

In manchen Fällen reicht eine eindeutige Intention noch nicht aus, um mit dem zielrealisierenden Handeln zu beginnen. Das ist z.B. der Fall, wenn gute Vorsätze wieder vom Alltag „verschluckt“ werden. Ein Grund für die mangelnde Umsetzung einer neu gebildeten Intention kann darin bestehen, dass nicht genügend ausgebildete neuronale Automatismen vorhanden sind, die eine entsprechende Handlungssteuerung ermöglichen. Hier können zwei Möglichkeiten helfen: Durch häufiges Wiederholen, Üben und Trainieren der neuen Handlung oder über das *Priming*, einer bewusste Handlungsplanung.

Die Handlung

Grundsätzlich sollte ein Mensch nun bereit sein, mit dem zielgerichteten Handeln zu beginnen. Es ist aber immer noch möglich, dass eine nicht vorhersehbare und/oder schwierige Situation die Umsetzung der geplanten Zielsetzung verunmöglicht. In solchen Fällen ist es wichtig, das Selbstwirksamkeitserleben auch angesichts von Misserfolgen und Rückschlägen aufrecht erhalten zu können. Bei mehreren Fehlschlägen ist es empfehlenswert, das gefasste Ziel nochmals zu überprüfen und allenfalls eine Alternative zu entwickeln (Storch und Krause, 2002).

4.2 Der Rubikon-Prozess in der Laufbahnpraxis

Wir haben jetzt alle Informationen gesammelt, die der Laufbahnberaterin helfen, mit dem Klienten adäquate Ziele zu entwickeln und ihn zur Umsetzung zu motivieren. Für die Laufbahnberater ist es häufig nicht auf Anhieb klar, in welcher Phase sich der Klient befindet und wo die Beratung ansetzen soll. Es wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass vor allem Stellensuchende in der Laufbahnpraxis aufgrund des hohen Drucks nicht in der Lage sind, ihre Anliegen in Worte zu fassen. Manchmal werden sie zudem von negativen Emotionen so überschwemmt, dass sich kein Gespräch entwickeln kann.

In solchen Situationen hat es sich in der Praxis bewährt, Klienten durch den Einsatz von Bildern „abzuholen“ und in einen Zustand zu bringen, der eine Fortsetzung der Beratung ermöglicht. Im folgenden Abschnitt wird erklärt, wie und warum Bilder den Zugang zur Selbstwahrnehmung und zu den eigenen Ressourcen fördern können.

5 Das Zürcher Ressourcenmodell ZRM

5.1 Das ZRM-Training

Storch und Krause (2002) haben das Zürcher Ressourcenmodell entwickelt, auf dessen Basis sie eine Selbstmanagement-Trainingsmethode aufgebaut haben: das ZRM-Training. Das ZRM-Training ist in fünf Phasen eingeteilt und orientiert sich am Rubikon-Prozess und der allgemeinen Arbeitsrichtung, dieser vorgibt (vgl. Abb. 6).

5.1.1 Ziel des ZRM-Trainings

Laut Storch und Krause ist der Nutzen für die Trainingsteilnehmenden, zu lernen, auf eine neue, ressourcenorientierte Art mit sich umzugehen. Sie sollen lernen zu klären, was ihnen in ihrer aktuellen Lebenslage besonders wichtig ist und entscheiden, wohin sie ihre Energien lenken wollen. Zudem sollen sie lernen, Ziele so zu entwickeln, dass sie von ihrer Gesamtpersönlichkeit getragen sind und somit beste Chancen haben, verwirklicht zu werden. Gleichzeitig soll ihnen ermöglicht werden, ihren Entscheidungsspielraum zu erweitern und auch in schwierigen Situationen Zugriff auf ihr Handlungsrepertoire zu haben.

5.1.2 Ablauf des ZRM-Trainings

Das ZRM-Training beinhaltet die in folgenden 5 Hauptphasen:

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Mein aktuelles Thema klären	Vom Thema zu meinem Ziel	Vom Ziel zu meinem Ressourcenpool	Mit meinen Ressourcen zielgerichtet handeln	Integration, Transfer und Abschluss

Weil der Rubikon-Prozess ein theoretisches Modell darstellt, das ZRM-Training jedoch im Hinblick auf die praktische Umsetzung entwickelt wurde, werden die einzelnen Phasen teilweise unterschiedlich stark gewichtet und bearbeitet.

Phase 1 befasst sich mit dem Übergang vom Bedürfnis zum Motiv. Phase 2 bildet das Überschreiten des Rubikon. In Phase 3 wird ein Ressourcenpool erarbeitet, dies fällt unter das Thema „präaktionale Vorbereitung“. Auch Phase 4 befasst sich mit der präaktionalen Vorbereitung, jedoch mit dem Fokus auf die Ausführungsintentionen. Phase 5 hat das Thema „soziale Ressourcen“. Hier werden zusätzliche Massnahmen getroffen, um den Transfer des Erlernten im Alltag sicherzustellen. Das ZRM-Training soll Menschen dabei unterstützen, ihre Selbst-

hilfekompetenzen zu erweitern und wird in 3 bis 4 tägigen Seminaren und Follow-up Seminaren in Gruppen vermittelt.

5.1.3 Bilder als Arbeitsmittel im ZRM-Training

Das hauptsächlich verwendete Arbeitsmittel im ZRM-Training ist eine Bildkartei. Diese besteht aus einem Satz von etwa 30 bis 80 Bildern mit unterschiedlichen Motiven. Diese Kartei kann man selber zusammen stellen. Hauptkriterium der Auswahl ist Vielfalt in jeder Hinsicht: Bildmotiv, Thema, Länder, Mann-Frau, abstrakt-konkret, belebte und unbelebte Natur, Menschen, Tiere, Pflanzen, Bauwerke, Landschaften, Begegnungen von Menschen, Tieren, etc. Wichtiges Kriterium bei der Auswahl ist, dass das Bild sich potenziell als Ressource eignet (Storch und Krause, 2002).

Bei der Zusammenstellung der ZRM-Bildkartei im Laufbahnzentrum wurden die obigen Kriterien mit folgenden Stichworten ergänzt: Türen, Tore, Bilder aus Kochbüchern (Essen), Urlaub, Brunnen, Bäume, Früchte, Schiffe, spirituelle Bilder (z.B. Kirchenfenster, rituelle Tänze), Vogel (Adler), Werkstätten (z.B. Haus im Bau, Schiff im Bau), Naturberufe, Teamwork (z.B. Seilziehen), Familienbilder, Haus, Wasser (See, Fluss, Meer), Eingangsbereiche, Urbanes, Blumen (Rosen), Sonne, Mond, Himmel, Wolken.

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Was schon der Volksmund weiss, zeigt sich auch in der Beratungsarbeit: Bilder sind ein eigentliches Wundermittel und besitzen eine grosse Kraft. Darum sei hier nochmals zusammengefasst und ergänzt, was Bilder alles bewirken können:

Externalisieren von unbewussten Persönlichkeitsanteilen

Bilder sind sozusagen den Königsweg zum Unbewussten. Wie bereits Freud herausgefunden hat, treten unbewusste Anteile unserer Persönlichkeit über Projektionsvorgänge in Erscheinung. Kuhl, 2001; zit. nach Storch und Krause (2002) empfiehlt „projektive Verfahren als Methoden zur Ermittlung implizierter Gedächtnisinhalte..., die mit direkten Abfragemethoden nicht messbar sind“. Storch und Krause gehen davon aus, dass bei der „absichtslosen und entspannten Wahl eines Bildes, das anspricht, unbewusste Themen in Form der unbewusst ausgelösten Projektion in Erscheinung treten, bewusst wahrgenommen und bearbeitet werden können.“

Auslösen von positiven Gefühlen und entdecken von somatischen Markern

Ein weiterer wichtiger Grund sind die Gefühle, die beim Anblick von Bildern im Menschen ausgelöst werden. Das Bild dient als Reizauslöser für somatische Marker, die auf unbewusste

Motive und Bedürfnisse hinweisen. Durch die Wahl eines als positiv bewerteten Bildes wird der Mensch in eine positive Grundstimmung versetzt.

Erzeugen von bildhaften Zielen

Wenn man sich ein Ziel konkret vorstellt, entsteht vor dem inneren Auge ein Bild, durch das Erreichen des Zieles deutlich wird. Laut Martens und Kuhl (2002) speichern Bilder simultan viele Informationen, weil sie in der rechten Hemisphäre nach dem Ähnlichkeitsprinzip gespeichert werden. Dies bedeutet, dass wann immer ein Bild aktiviert wird, gleichzeitig auch viele ähnliche Bilder vor dem inneren Auge präsent sind, auch wenn uns dies nicht bewusst ist. Dies ermöglicht den Menschen gemäss Martens und Kuhl, sehr flexibel mit Zielen umzugehen. Bildhaft abgespeicherte Ziele sind durch ein ausgedehntes Netzwerk von potenziell akzeptablen Zielen repräsentiert. Wenn ein konkretes Ziel verfolgt wird, steht im Hintergrund immer ein ganzes Netzwerk vergleichbarer Alternativen.

Das hat den Vorteil, dass wir uns wichtige Ziele nicht ständig in Erinnerung rufen müssen. Ziele die mit Bildern verknüpft sind, wirken ständig aus dem Hintergrund, also auch dann, wenn wir gar nicht bewusst an das Ziel denken.

Wir haben nun die Grundprinzipien des ZRM-Trainings kennen gelernt und wissen, welche Wirkungen Bilder beim Menschen erzeugen können. Im folgenden Abschnitt wird vorgestellt, wie diese Erkenntnisse in der Laufbahnberatung praktisch umgesetzt werden können.

5.2 Wegleitung zur Anwendung des ZRM in der Laufbahnberatung

Helen Buss, eine Mitarbeiterin des Laufbahnzentrums der Stadt Zürich, hat im 2003 eine Wegleitung für die Anwendung des ZRM in der Laufbahnberatung verfasst. Die nachfolgende Anleitung basiert auf ihrem Leitfaden sowie auf meinen eigenen Erfahrungen als ZRM-Trainings-Teilnehmerin und Laufbahnberaterin.

5.2.1 Einführung in die Methode

Der Berater stellt das Ressourcenmodell vor mit dem Hinweis, dass es um mehr gehe als darum, einen neuen Beruf für sich zu entdecken. Es handle sich um eine ganzheitliche Methode, deren Ergebnis Auswirkungen auf verschiedene Lebensbereiche haben könne. Anhand der Abbildung des Rubikon-Prozess (Kapitel 4.1) erfolgt die Erläuterung der Vorgehensschritte.

5.2.2 Ablauf der Methode

1. Schritt: Bild wählen und Assoziationen sammeln

Als erstes wählt die Klientin ein Bild aus der ZRM-Bildkartei des Laufbahnzentrums aus, das sie positiv anspricht. Es geht darum, die Ressourcen des Klienten zu aktivieren und Änderungsmotivation aufzubauen. Es hat sich bewährt, dabei auf die konkrete Fragestellung Bezug zu nehmen. Hier einige Beispiele:

- Wählen Sie ein Bild aus, das Ihrem Wunsch nach Veränderung entspricht
- Wählen Sie ein Bild aus, das zu einer guten Entscheidung passt
- Wählen Sie ein Bild aus, wie Sie in einer bestimmten Situation (z.B. Vorstellungsgespräch) wirken möchten
- Wählen Sie spontan ein Bild aus, das Ihnen gut tut

Assoziationen sammeln

Die Klientin sammelt nun Assoziationen zum gewählten Bild im Sinne eines Ideenkorbs mit folgender Fragestellung:

- Was ist positiv für mich an diesem Bild

Der Klient und die Beraterin beginnen, frei zu assoziieren. Die Ideen werden schriftlich festgehalten. Die Assoziationen sollen spontan entstehen, von Herzen kommen und persönlich gemeint sein. Mit diesem „Ideenkorb“-Verfahren soll der Selbstwahrnehmungs- und Selbstreflexionsprozess angeregt werden.

2. Schritt: Das aktuelle Thema formulieren

In dieser Phase soll dem Klienten klar werden, welches Thema in seiner aktuellen Lebensphase oder im Bezug auf die konkrete Fragestellung im Vordergrund steht. Die Klientin wählt aus dem Ideenkorb diejenigen Beiträge, bei denen sie einen somatischen Marker erlebt. Der Berater liest die gesammelten Assoziationen vor. Beim Anhören sollen mittels des somatischen Markers die zutreffendsten Wörter und Sätze gefunden werden. Wenn die optimal zutreffende Aussage gefunden oder erstellt wurde (evtl. mit Unterstützung der Beratungsperson), kann das aktuelle Thema (eigenes Resümee) mit Hilfe des Arbeitsblattes formuliert werden. Dies eignet sich gut als Hausaufgabe.

3. Schritt: Vom Thema zum Ziel

Bis anhin hat die Klientin ihr persönlich bedeutsames Thema ausgewählt. Nun wird sie unterstützt, einen handlungsleitenden Zielsatz zu formulieren. Das Ziel soll

- als Annäherungsziel formuliert sein
- in der eigenen Kontrolle liegen
- einen positiven somatischen Marker auslösen

Dieser Schritt kann einige Zeit in Anspruch nehmen, unter Umständen muss auch nochmals einen Schritt zurückgegangen werden, weil ein anderes Thema noch wichtiger ist, etc.

Beispiele von endgültigen Zielformulierungen:

- Ich gönne mir Ruhe
- Ich darf mich zeigen
- Ich bin durchlässig und stark

4. Schritt: Ressourcenpool aufbauen

Die Zielformulierung wird noch einmal besprochen und nach Bedarf angepasst. Sie muss ganz genau passen.

Das Verankern des Ziels auf der kognitiven, emotionalen und körperlichen Ebene erhöht die Wahrscheinlichkeit der Erreichung des Zielzustands. Dies kann mit Hilfe einer Ressourcenaktivierung unterstützt werden, beispielsweise mittels Methoden wie *Time Line* oder der geführten *Fantasiereise zum Ziel*. (Anmerkung der Verfasserin: diese Methoden stammen aus dem NLP, deren Anwendung in lösungsorientierten Ausbildungen vermittelt wird.) Erinnerungshilfen wie Musik, Düfte, Farben können beim „Verankern“ helfen. Die ausgewählten Erinnerungshilfen sollen die Klienten zu Hause, am Arbeitsplatz oder unterwegs begleiten. Ebenfalls kann eine dem Ziel entsprechende Körperhaltung gefunden werden, die bei Bedarf eingenommen werden kann, z.B. aufrechte Sitzhaltung und tief einatmen, Arme ausstrecken, Hände lockern, sich zurücklehnen, etc..

5. Schritt: Planung des zielgerichteten Einsatzes der Ressourcen, Integration und Transfer

Zum Abschluss wird der zielgerichtete Einsatz der Ressourcen geplant. Je nach Fragestellung gestaltet sich der Transfer in den Alltag unterschiedlich. In der Laufbahnberatung können dazu entsprechende berufliche Umstellungen, Vorgehen beim Bewerben, Ausbildungen oder Weiterentwicklungen besprochen werden.

Nachdem die Anwendung des ZRM-Trainings in der Laufbahnberatung in stark verkürzter Form präsentiert wurde, folgt nun die Darstellung der praktischen Umsetzung anhand einiger konkreter Fallbeispiele aus der Laufbahnberatung.

6 ZRM in der Laufbahnberatung: Beispiele aus der Praxis

Meine Arbeit beim Laufbahnzentrum der Stadt Zürich beinhaltet zu einem grossen Teil die Beratung von Stellensuchenden aller Alters- und Berufsgruppen. Zuweisende Institutionen sind u.a. die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren RAV der Stadt und des Kantons Zürich. Eine Vereinbarung zwischen RAV und Laufbahnzentrum sieht für die Laufbahnberatung ein Zeitkontingent von maximal 10 Aufwandstunden vor (inkl. Administration und schriftlichem Schlussbericht).

Die Fragestellungen der Beratungsaufträge sind unterschiedlich und beinhalten in der Regel die individuelle Unterstützung der Klienten bei der Entwicklung von realisierbaren beruflichen mittel- und langfristigen Perspektiven. Dabei geht es meistens um eine persönliche Standortbestimmung, eine Entwicklung von stimmigen Zielen und realisierbaren Lösungswegen.

Die folgenden Fallbeispiele aus der Laufbahnpraxis zeigen exemplarisch, wie Bilder bei unterschiedlichen Fragestellungen eingesetzt werden können. Die Bildkartei des Laufbahnzentrums umfasst 48 Bilder und wurde nach der ZRM-Methode in Zusammenarbeit mit mehreren Mitarbeitenden zusammengestellt.

Die Fragestellung und der Beratungsverlauf werden stark vereinfacht geschildert und mit einem persönlichen Fazit ergänzt. Die beschriebenen Schritte orientieren sich im Grossen und Ganzen am vorher aufgezeigten Ablauf. Je nach Fragestellung und Beratungsverlauf wurden jedoch einzelne Schritte ausgelassen oder abgeändert. Alle vorgestellten Beratungen fanden im Laufe der letzten Monate im Laufbahnzentrum statt und dauerten 2 –3 Sitzungen à je eine Stunde. Die in die Fallbeispiele eingefügten Bilder wurden von den Klienten zu ihrem Thema gewählt.

6.1 Fallbeispiel 1: Herr P. definiert sich neu

Ausgangslage

Herr P., 54-jährig, ist freischaffender Wissenschaftler und hat sich in seinem Fachgebiet ständig weitergebildet. Bis vor kurzem besetzte er zusätzlich eine Teilzeitstelle mit einem Pensum von 50%. Diese garantierte ihm ein sicheres Einkommen.

Fragestellung des Klienten

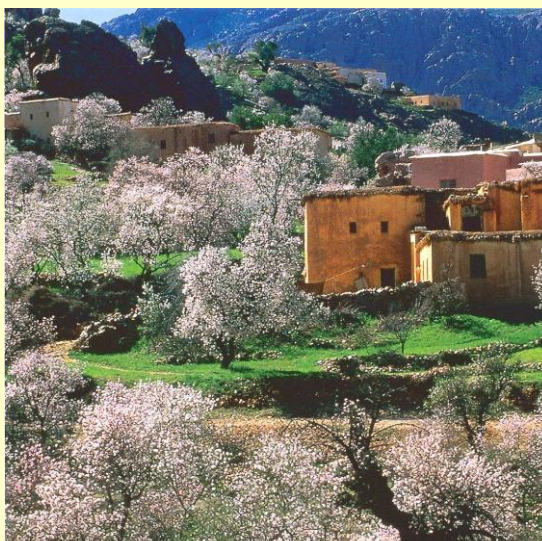
Herr P. kam in die Laufbahnberatung mit dem Wunsch, Ideen zu erhalten, um wieder einen ähnlichen „Brotjob“ zu finden. Im Laufe der Beratung kristallisierte sich heraus, dass er über ein enormes Wissen verfügt. Es entstand die Idee, seine Tätigkeit als Freischaffender auszubauen, anstatt eine neue „sichere“ Teilzeitstelle zu suchen. Herr P. hat ein breites Kontaktnetz, welches er für spontane Bewerbungen nutzen kann. Im Gespräch zeigte sich, dass das Haupthindernis von Herrn P. nicht die fehlenden Möglichkeiten waren, sondern seine Zurückhaltung, wenn es darum geht, sein Wissen aktiv zu „vermarkten“.

Verfolgte Absicht mit der Arbeit mit Bildern

Herr P. sollte unterstützt werden, mehr Sicherheit zu entwickeln für zukünftige Kontakt- und Bewerbungsgespräche und um sein Fachwissen selbstbewusst vertreten und „verkaufen“ zu können.

Die Bildwahl erfolgte auf die Frage

Welches dieser Bilder spricht Sie positiv an im Hinblick darauf, wie Sie sich an einem Bewerbungsgespräch wirken möchten?



Spontane Assoziationen

Natur und Kultur, eine grosse Selbstverständlichkeit, voll von Leben, für sich selber sprechen, jung und alt, organisch, ausgeglichen

Das aktuelle Thema

Herr P. wurde sich seiner Überzeugung bewusst, dass nur Menschen, die nichts können, für sich werben müssen. Diese Überzeugung hinderte ihn daran, sein Wissen und seine Dienstleistungen aktiv und selbstbewusst zu verkaufen.

Vom Thema zum Zielsatz: Ich darf mich zeigen

Ressourcenpool aufbauen, zielgerichtet handeln

Herr P. wünschte sich eine Kopie des Bilds, um es bei Bewerbungsgesprächen in der Mappe präsent zu haben. Er fühlte sich dadurch gestärkt und bereit für ein Bewerbungsgespräch, das für die folgende Woche geplant war. Er äusserte, das Bild vermittele ihm das Gefühl, eine Person zu sein, die kompetent ist und etwas Wertvolles anzubieten hat. Seine neue Einstellung war auch an der veränderten, nun sehr aufrechten Körperhaltung sichtbar.

Mein persönliches Fazit / Bezug zur Theorie

Das Bild sowie das Gespräch über das Bild eröffneten Herrn P. eine neue, ganzheitliche Sichtweise auf seine Situation. Anstatt auf die Stellenbörsen und die „unauffindbare“ Stelle, richtete er den Fokus nun auf sich selbst, sein Fachwissen und sein Netzwerk. Zwar wurde diese Lösung bereits im Gespräch entwickelt, erst das Bild vermittelte Herrn P. jedoch die neue Grundhaltung.

Veränderungsebene gemäss dem psycho-logischen Modell (Kapitel 3.3): Die wichtigste Veränderung von Herrn P. fand wohl auf der Identitätsebene statt. Anstelle des Bittstellers sah er sich nun als Jemanden, der etwas „Wertvolles“ anzubieten hat. Gleichzeitig veränderte sich seine Einstellung sich selbst gegenüber. Er empfand sein Wissen nicht mehr als etwas „Fremdes“, „Aufgesetztes“, das es zu verkaufen gab. Vielmehr wurde ihm bewusst, dass seine Persönlichkeit und sein Wissen zusammen eine „organisch gewachsene Einheit“ bedeuten. Diese neue Haltung hatte Auswirkungen auf die darunter liegenden Ebenen *Glauben/Werte, Fähigkeiten, Verhalten* und *Umwelt*. Es war ihm nun möglich, sich und seine Kompetenzen selbstsicher und natürlich gegen aussen zu vertreten, ohne Angst, etwas vorzuspielen.

Einordnung im Rubikon-Prozess: Herr P. hatte den Rubikon bereits mit einem klaren Ziel vor Augen überquert: einen Brotjob finden. Dass die Umsetzung nicht gelang, lag also nicht (nur) an ihm selber, sondern an fehlenden Feststellen in diesem Bereich. In der Beratung gelang es ihm, sein Motiv neu zu bewerten und umzudefinieren, indem ihm bestimmte Inhalte aus dem Erfahrungsgedächtnis bewusst wurden:

- durch das Bild wurde er sich gewahr, dass er über Fachwissen verfügt, das an vielen Orten gefragt ist
- durch das Bild wurde ihm bewusst, dass er schon vorhandene Kontaktmöglichkeiten für sein Ziel nutzen kann
- durch das Bild erkannte er eigene Motivkonflikte

Durch die Neudefinition der Motive konnte Herr P. ein neues Ziel entwickeln, dessen Volitionsstärke durch das Bild stark erhöht wurde. Der Transfer in den Alltag wurde gewährleistet durch das Einüben einer neuen, aufrechten Körperhaltung und dadurch, dass Herr P. sein Zielbild zuhause auf dem Schreibtisch aufbewahrt

6.2 Fallbeispiel 2: Frau Z. möchte dazugehören

Ausgangslage

Frau Z., 48-jährig, war viele Jahre als Sachbearbeiterin / Sekretärin in einer Grossbank tätig und verlor diese Stelle infolge Restrukturierungsmassnahmen. Sie fand schnell wieder eine Stelle als kaufm. Sachbearbeiterin, welche ihr bald wieder gekündigt wurde. Auch die nachfolgende Stelle konnte sie nur kurze Zeit behalten, weil sie sich in einem kleinen Frauenteam nicht zurecht fand. Die negativen Erfahrungen an ihren letzten Arbeitsstellen haben Frau Z. stark verunsichert und führten sie zur Überzeugung, dass sie sich beruflich in eine neue Branche orientieren will.

Fragestellung der Klientin

Frau Z. wirkte im Erstgespräch etwas streng, sehr kontrolliert und ernst. Sie hat vor einiger Zeit eine Laufbahnberatung gemacht. Dabei sei klar geworden, dass sie sich neu orientieren möchte in einem der folgenden Tätigkeitsfelder: Kunst / Kultur / Kommunikation. Bis jetzt hat sie auf Bewerbungen in diesen Bereichen nur Absagen erhalten. Sie erzählte, sie habe bis vor einem Jahr ihre kranke Mutter intensiv bis zu deren Tod gepflegt. Dies sei eine schwierige Zeit gewesen, jedoch hätte sie sich „keine Depression leisten können“, weil sie ja daneben auch noch gearbeitet habe. Zum zweiten Beratungsgespräch erschien Frau Z. in Tränen aufgelöst. Dies war ihr sichtlich peinlich und sie entschuldigte sich fortwährend. Ich machte den Vorschlag, etwas zu machen, „was ihr gut tue“ und fragte sie, ob sie mit Bildern arbeiten möchte.

Verfolgte Absicht mit der Arbeit mit Bildern

Ein Gespräch mit Frau Z. war unter den gegebenen Umständen nicht möglich. Ein passendes Bild sollten ihr positive Gefühle vermitteln und den Zugang zu ihren Ressourcen wieder herstellen.

Die Bildwahl erfolgte auf die Frage

Welches Bild spricht sie positiv an im Hinblick auf die Veränderung, die Sie sich wünschen?



Spontane Assoziationen

Farbkomposition, gelungene Fotomontage, Symmetrie. Auf meine Vorschläge *Geborgenheit*, *Vertrauen* reagierte sie zuerst überrascht und verwundert, stieg jedoch nach kurzem Zögern darauf ein und ergänzte: *Zugehörigkeit*, *Harmonie*

Das aktuelle Thema

Frau Z. hat nur wenig private Kontakte, weil sie sich in ihrer Freizeit vor allem um ihre Mutter kümmerte. Dies habe ihr ein Gefühl gegeben, dass sie gebraucht werde. Daneben hatte sie wenig Zeit und Raum für sich und ihre eigenen Wünsche. Ihr wurde bewusst, wie wichtig es für sie ist, wieder unter Menschen zu kommen, in einem Arbeitsteam eingebettet zu sein und gebraucht zu werden.

Vom Thema zum Zielsatz: Ich gehöre dazu

Ressourcenpool aufbauen, zielgerichtet handeln

Eine wichtige Ressource von Frau Z. ist das handwerkliche Gestalten. Im Gespräch über das Bild entwickelte sie die Idee, entsprechende Kurse zu besuchen, um so wieder neue Kontaktmöglichkeiten zu knüpfen. Mit dem Bewusstwerden ihres Grundmotivs war sie jetzt in der Lage, mögliche Umsetzungswege für ihre Kontaktwünsche in der Freizeit zu finden. Nun konnte sie sich sogar vorstellen, wieder in den früheren Arbeitsbereich einzusteigen. Nach dem Gespräch bewarb sie sich wieder bei Banken und Versicherungen, anstatt sich nur auf die Suche nach raren Stellen im Kulturbereich zu versteifen. Dadurch stiegen ihre Vermittlungschancen augenblicklich und sie fand nach kurzer Zeit eine Stelle als Projektleitungsassistentin in einer Versicherung.

Meine Hypothesen / Bezug zur Theorie

Das aktuell wichtigste Motiv von Frau Z. war die Suche nach Zugehörigkeit. Möglicherweise verknüpfte sie diesen Wunsch mit dem Kulturbereich, weil sie in ihrer Jugendzeit während mehreren Jahren Geige spielte in einem Orchester und damals ein starkes Gefühl von Geborgenheit empfand. Das Gespräch über das Bild half ihr, den Wunsch nach Eingebettet sein wahrzunehmen und anzuerkennen. Dies motivierte sie, nach neuen, realisierbaren Lösungen zu suchen, damit sie diesem Bedürfnis Raum geben kann.

Der Einbezug von Bildern in diesem Gespräch war aus folgenden Gründen wirksam:

- das gewählte Bild brachte Frau Z. innerhalb kürzester Zeit in eine positive Grundstimmung, die eine produktive Weiterführung des Beratungsgesprächs erlaubte
- das Bild erlaubte Frau Z., eigene Gefühle und Bedürfnisse bewusst wahrzunehmen und zu integrieren
- durch das Bild konnten verdrängte Werte in die Lösungsentwicklung miteinbezogen werden
- das Bild ermöglichte einen Perspektivenwechsel und die Entwicklung neuer Lösungen. Durch den neuen Weg, das Kontaktbedürfnis zu befriedigen, minderte sich der Druck, dieses „nur“ über eine berufliche Neu-Orientierung zu finden

Veränderungsebene gemäss dem psycho-logischen Modell (Kapitel 3.3): Aufgrund des Bildes wurde sich Frau Z. ihres momentan wichtigsten Wertes bewusst: die Zugehörigkeit. Indem sie diesen Wert nun bewusst wahrnahm und integrierte, war sie nun fähig, diese Zugehörigkeit gezielt in Kursen etc. zu suchen und nicht unbewusst in einer beruflichen Neu-Orientierung.

Einordnung im Rubikon-Prozess: Frau Z. hatte vor der Beratung ein klares Ziel entwickelt und den Rubikon bereits überquert. Die Umsetzung des Ziels scheiterte daran, dass sie nur Absagen erhielt (Anm. der Verfasserin: Arbeitsstellen in den Bereichen Kunst / Kultur / Kommunikation sind sehr rar und die Chancen von Quereinsteigerinnen über 40 sehr gering). Durch das Bild wurde ihr das Motiv „Zugehörigkeit“ bewusst, für dessen Befriedigung sich nun ein anderer Rahmen als die Arbeitsstelle fand. Dies erlaubte Frau Z. nun einen Sprung mit hoher Volitionsstärke über den Rubikon hin zu neuen Zielen, deren Chancen zur Umsetzung um einiges höher liegen.

6.3 Fallbeispiel 3: Herr F. erfindet die „sinnliche“ Stellensuche

Ausgangslage

Herr F. ist 57-jährig und qualifizierter Techniker / Ingenieur mit breitem Erfahrungswissen. Er verfügt über angenehme Umgangsformen, ein grosses Allgemeinwissen und vielfältige Interessen und Hobbies. Zum Zeitpunkt des Erstgesprächs war er seit einigen Monaten auf Stellensuche, die Absagegründe waren ganz klar auf sein Alter zurückzuführen. Die lange Stellenlosigkeit belastet ihn psychisch schwer und er verlor immer mehr die Zuversicht, wieder etwas zu finden.

Fragestellung des Klienten

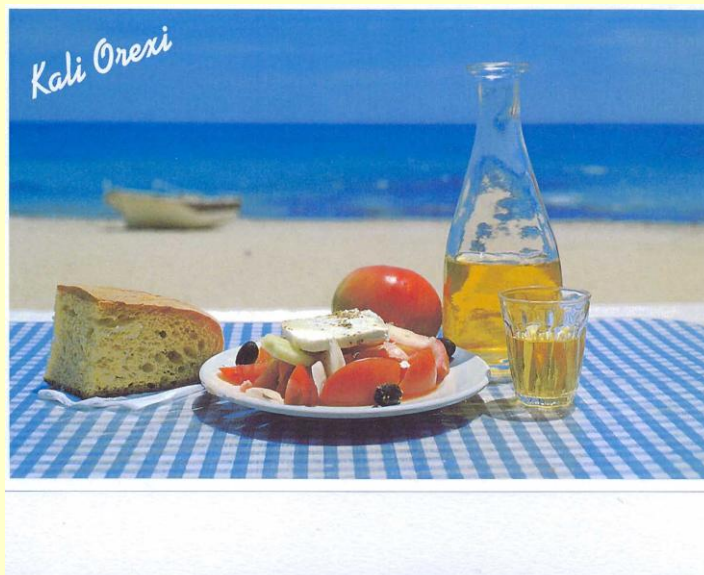
Herr F. wünschte in der Laufbahnberatung mehr Kraft, Motivation und Zuversicht für die Stellensuche zu entwickeln.

Verfolgte Absicht mit der Arbeit mit Bildern:

Herr F. sollte dabei unterstützt werden, Möglichkeiten zu entwickeln, mit denen er sich in schwierigen Momenten auf der Stellensuche selber motivieren kann.

Die Bildwahl erfolgte auf die Frage:

Welches Bild spricht Sie positiv an?



Spontane Assoziationen

Freude am Leben, Gedanken in Fluss bringen, Genuss, Sinnlichkeit, grosser Blickwinkel eröffnen, Synthese von Genuss und Weitblick

Das aktuelle Thema

Durch das Bild wurde sich Herr F. bewusst, dass er sich in letzter Zeit auf die Stellensuche versteift und völlig zurückgezogen hat. Er hatte sich vor allem auf Jobbörsen im Internet konzentriert, sass fast den ganzen Tag vor dem Computer und vernachlässigte seine privaten Kontakte und seine Hobbies. Er war überzeugt, dass man auf der Stellensuche keine Energien für Hobbies verschwenden darf. In letzter Zeit fühlte er sich nutzlos und sehr gereizt, was oft zu Auseinandersetzungen mit seiner Partnerin führte. Dies entmutigte ihn noch mehr. Im Gespräch über das Bild wurde klar, dass er sich zukünftig erlauben möchte, Zeit für Mussestunden einzuplanen. Ihm wurde klar, dass er sein persönliches Netzwerk für die Stellensuche besser nutzen und bearbeiten soll, anstatt sich nur auf die Jobbörsen im Internet zu konzentrieren.

Vom Thema zum Zielsatz: Ich genieße das kleine Glück

Ressourcenpool aufbauen, zielgerichtet handeln

Herr F. entwickelte im Gespräch die Idee, eine früher existierende Männer-Kochrunde wieder zu aktivieren. Gleichzeitig entschied er, sich in einem Fliegermuseum freiwillig zu engagieren. Die Fliegerei ist sein grösstes Hobby. Er erzählt, man habe ihn aufgrund seines grossen Fachwissens über die Fliegerei schon mehrmals angefragt. Bis jetzt habe er aber nicht gewagt, zuzusagen, weil er ja auf Stellensuche sei. Aber er sehe jetzt, dass dies ja auch eine Möglichkeit darstelle, sein Wissen à jour zu halten und sein Netzwerk auszubauen.

Meine Hypothese / Bezug zur Theorie

Herr F. hatte sich in den letzten Monaten nur noch auf die Stellensuche konzentriert und daneben kaum Zeit eingeplant für Dinge, die ihm gut tun. Wie bereits erwähnt, kann ein zu direktes Anpeilen von bewussten Zielen die rechte Hemisphäre blockieren. Dies scheint bei Herrn F. der Fall eingetreten zu sein, d.h. seine sonst intakte Selbstwahrnehmung war stark eingeschränkt und damit auch die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren.

Der Einbezug von Bildern in diesem Gespräch war aus folgenden Gründen wirksam:

- durch das Bild wurde ihm sein Bedürfnis nach Genuss und Sinnlichkeit bewusst, welches er auf der Stellensuche vernachlässigen „musste“ (Motivkonflikt)
- das Bild diente zum Aufspüren von Ressourcen
- das Bild half Herrn F. als „Erlauber“ und Anker, dieses Bedürfnis in sein Leben einzubeziehen

- das Bild öffnete seinen Blickwinkel zum Entwickeln neuer Lösungen, indem er Angenehmes mit Nützlichem verbinden kann. Diese neue Perspektive eröffnete neue Möglichkeiten und zeigte ihm andere sinnlichere und lustvollere Wege zur Stellensuche auf als das Internet

Veränderungsebene gemäss dem psycho-logischen Modell (Kapitel 3.3): Herr F. konnte auf der Ebene *Glauben/Werte* eine Neubewertung vornehmen, indem er die Stellensuche nun nicht mehr nur als eine belastende Aufgabe betrachtet. Das hatte auch direkte Auswirkungen auf der Identitätsebene: er sieht sich nun wieder als Gestalter, der etwas selber bewirken kann und nicht nur als Opfer.

Einordnung im Rubikon-Prozess: Herr F. hatte ein klares, grundsätzlich realisierbares Ziel vor Augen, welches er pflichtbewusst verfolgte. Er befand sich also in der Handlungsphase. Die Erreichung des Ziels wurde durch äussere Umstände erschwert (Alter 50+!). Das führte bei ihm zu Resignation und einer abnehmenden Volitionsstärke. In der Beratung gelang es, ein attraktives Motiv zu finden, welches mit dem „alten“ Ziel verknüpft werden konnte. Mit dem neuen Wissen kann Herr F. seine Stellensuche einerseits motivierender gestalten, andererseits weiss er jetzt, wie er sich selber in eine positivere Stimmung bringen und so die Volitionsstärke erhöhen kann.

6.4 Fallbeispiel 4: Herr H. entwickelt Weitblick

Ausgangslage

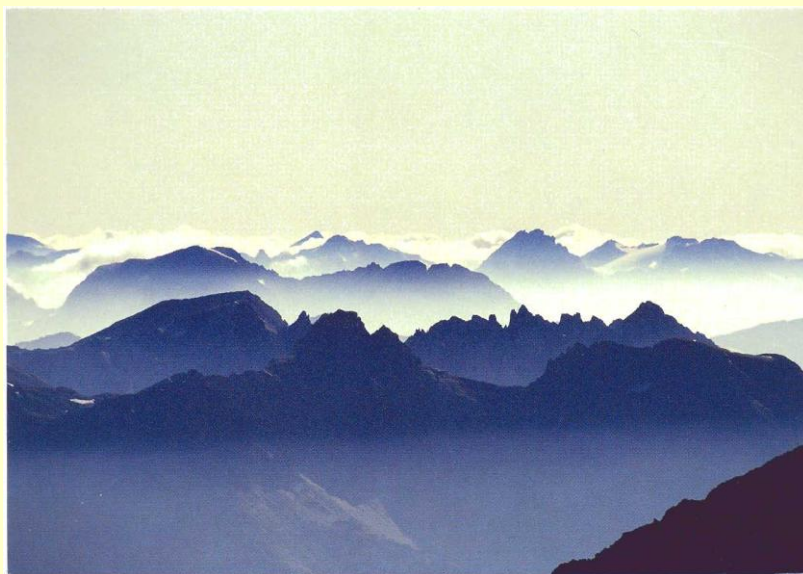
Herr H. ist 47 Jahre alt und seit mehreren Monaten auf Stellensuche. Seine letzte, langjährige Stelle als IT-Koordinator, in die er viel Herzblut investiert hatte, verlor er nach einem Vorgesetztenwechsel. Der Stellenverlust hat ihm sehr zugesetzt und er hegt immer noch viel Groll gegenüber seinem letzten Arbeitgeber. Herr H. verfügt über vertiefte Informatikkenntnisse, die er sich autodidaktisch angeeignet hat. Inzwischen hat er angefangen, Websites für kleinere Betriebe herzustellen und zu betreuen. Diese Arbeit entsprach ihm sehr und verschaffte ihm gleichzeitig Ablenkung von seinen Sorgen. Er kam in die Laufbahnberatung mit der Frage, ob er den Sprung in die Selbständigkeit wagen sollte. Herr H. wirkte beim Erstgespräch ausgeblutet und gebremst. Er gab wenig von sich preis und es war schwierig, mit ihm in Beziehung zu treten. Schnell wurde deutlich, dass er momentan weder über die finanziellen noch die psychischen und physischen Ressourcen verfügt, um eine Selbständigkeit aufzubauen.

Meine Absicht für die Arbeit mit Bildern

Beziehung zu Herrn H. herstellen. Ihn mit seinen Ressourcen in Kontakt bringen und dabei zu unterstützen, ein attraktives Bild eines Ziel zu entwickeln.

Die Bildwahl erfolgte auf folgende Frage

In Verbindung mit *Time Line*: Welches Bild entspricht Ihrem Wunschziel?



Spontane Assoziationen

Ferne, über den Wolken, Raum haben, Fernsicht, Luft haben, befreiend

Das aktuelle Thema

Herr H. wurde sich darüber klar, dass ihn die Geschichte mit der letzten Arbeitsstelle immer noch sehr beschäftigt. Er hatte Angst, aufgrund seiner fehlenden Diplome keine neue Stelle zu finden und er hatte keine Idee, wo seine Allrounder-Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind. Bis jetzt schien ihm der Sprung in die Selbständigkeit die einzige Lösung.

Vom Thema zum Zielsatz: **Ich fühle mich frei und habe Fernsicht**

Ressourcenpool aufbauen, zielgerichtet handeln

Im Laufe des Gesprächs wurde sich Herr H. seiner vertieften Kenntnisse des Datenbanksystems Access bewusst und es stellte sich heraus, dass ihn Datenanalysen und deren Auswertungen sehr interessieren. Gleichzeitig zeigten sich auch viele andere Fähigkeiten, die auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind. Herr H. fühlte sich dadurch ermutigt für zukünftige Bewerbungen. Er fand bereits kurze Zeit später eine Anstellung bei einer Krankenversicherung. Seine selbständige Erwerbstätigkeit wird er parallel zu seiner Berufstätigkeit weiterführen, jedoch vorderhand nicht ausbauen. Mittel- und langfristig möchte er die berufsbegleitende Weiterbildung zum Organisator BP absolvieren, um sich besser zu qualifizieren und seine Vermittlungschancen auch längerfristig zu verbessern.

Meine Hypothese / Bezug zur Theorie

Herr H. lebte zu Beginn der Beratung sehr isoliert. Nach der Scheidung und dem Arbeitsplatzverlust verlor er den Boden unter den Füßen. Die Arbeit mit dem Bild und die *Time Line* haben ihm dabei geholfen, sich nach vorne zu orientieren. Er wurde sich seiner Fähigkeiten bewusst und war nun in der Lage, gestärkt ein klares und realisierbares Ziel zu verfolgen. Es war faszinierend, die Veränderung von Herrn H. innerhalb von etwa einem Monat zu beobachten. In der Beratung wurde die *Time Line* eingesetzt. Herr H. hatte Mühe, einen Zielpunkt zu definieren in der Zukunft. Er wirkte blockiert und in der Vergangenheit gefangen. Deshalb schlug ich ihm vor, ein Bild dafür zu wählen, was er mit Worten nicht ausdrücken konnte.

Der Einbezug von Bildern in diesem Gespräch war aus folgenden Gründen wirksam:

- das Bild brachte das Beratungsgespräch in Fluss. Der Klient atmete beim Anblick tief durch und richtete sich aus seiner vorher leicht gebeugten Haltung auf
- das Bild machte dem Klienten bewusst, mit wieviel Energie er noch in der Vergangenheit war, was ihn hinderte, nach vorne zu schauen
- das Bild brachte ihn in Kontakt mit seinen Ressourcen und Fähigkeiten
- das Bild erzeugte bei ihm innerhalb kürzester Zeit eine positive Grundstimmung, die eine produktive Weiterführung des Beratungsgesprächs erlaubte

Veränderungsebene gemäss dem psycho-logischen Modell (Kapitel 3.3): Herr H.'s Veränderung begann, als er sich seiner Fähigkeiten wieder bewusst wurde. Da er über keine Weiterbildungen und Diplome verfügte, „vergass“ er völlig, was er alles „on the job“ gelernt hatte. Die Neubewertung seiner Fähigkeiten hatte einen sofortigen Einfluss auf die anderen Ebenen.

Einordnung im Rubikon-Prozess: Herr H. hatte das Ziel, sich beruflich selbständig zu machen. Dieses Ziel wollte er in der Laufbahnberatung überprüfen. Es war jedoch bald klar, dass dieses Ziel eher aus einer Not entstanden war als aus echter Überzeugung. Die Überprüfung des Ziels machte zudem schnell klar, dass die Idee nicht ausgereift und rationalen Überlegungen nicht stand hielt. Es ist schwierig einzuordnen, wo Herr H. im Rubikon-Prozess stand. Grundsätzlich war er in der Handlungsphase (er hatte bereits begonnen, erste Aufträge für Websites auszuführen), jedoch macht es den Anschein, dass er die vorherigen Phasen nicht bewusst durchlaufen hat. Dies erinnert an die Aussage von Cialdini in Kapitel 3.1.1, „dass die wachsende Beliebtheit der Intuition damit zusammenhänge, dass viele hoffen, sich auf diese Weise die Anstrengung einer systematischen Analyse und des angestregten Nachdenkens ersparen zu können“. Allerdings muss diese Aussage aufgrund des Beispiels von Herrn H. präzisiert und ergänzt werden: Intuitive, unausgereifte Entscheidungen entstehen nicht nur aus Bequemlichkeit, sondern auch in Krisensituationen.

6.5 Ergänzende Schlussbetrachtungen zu den Fallbeispielen

Die vier Fallbeispiele zeigen, wie Bilder in der Praxis für die Klärung verschiedenster Fragestellungen eingesetzt werden können. Wir richten unseren Fokus nun darauf, welche Wirkung die Arbeit mit Bildern auf verschiedene Beratungselemente hat:

6.5.1 Wirkung von Bildern auf die lösungsorientierte Beratungsgestaltung

Die aus den Fallbeispielen gewonnenen Erkenntnisse werden nun mit dem von Bamberger formulierten Anforderungsprofil einer lösungsorientierten Beratungsperson verglichen (vgl. Kapitel 2.2).

Entwickler von Möglichkeitssinn

- Bilder eröffnen neue, vom Problem losgelöste Perspektiven und bringen oft überraschende Wendungen in der Fragestellung
- Bilder erlauben die ganzheitliche Betrachtung einer Situation und Entwicklung ganzheitlicher Ziele (*sowohl als auch* anstelle von *entweder oder*)

Aktivierer von Ressourcen

- Bilder machen das aktuelle Kernthema rasch sichtbar und helfen, dieses ressourcenorientiert zu bearbeiten
- Bilder wirken im hohen Masse motivierend, weil sie sofort die Ressourcenebenen ansprechen und das Beratungsgespräch in Fluss bringen

Ermutiger für den ersten Schritt

- Bilder richten den Fokus auf die Lösung
- Bilder schaffen die Basis für ein Metaziel (d.h., ein auf der rechten Hirnhälfte abgespeichertes motivierendes Zielbild, welches sich unmittelbar an den aktuellen bewussten und unbewussten Bedürfnissen des Klienten orientiert)
- Bilder bilden die Ausgangslage zur Entwicklung von handlungsorientierten, attraktiven, klar definierten Zwischenzielen (auf der linken Hemisphäre abgespeichert)

Bewunderer von Autonomie / Kundenorientierung statt Expertenstatus

- Bilder machen den Klienten zum Experten für sich selbst und unterstützen und motivieren ihn dabei, die Verantwortung für sich zu übernehmen und eigene Ziele zu entwickeln
- Der Inhalt des Beratungsgesprächs wird von den Klientinnen bestimmt, indem er sich vollumfänglich am selbst gewählten Bild orientiert
- Der Klient entscheidet, welche Assoziationen /Begriffe für ihn bedeutungsvoll sind

Unterstützung von Selbstwirksamkeit

- Bilder wirken auf mehreren psycho-logischen Ebenen und ermöglichen eine Neuorganisation in vielen Bereichen der Persönlichkeit

Wir haben nun die wichtigsten Wirkungen von der Arbeit mit Bildern auf die lösungsorientierte **Beratungsgestaltung** betrachtet. Der Fokus wird jetzt darauf gerichtet, welche Wirkungen sich auf die **Beratungsbeziehung** herausfiltern lassen.

6.5.2 Wirkung von Bilder auf die Beratungsbeziehung

In seiner Rede am 17. Berufsberatungs-Symposium postulierte der Neurologe Gerald Hüther (2007) sinngemäss, dass die Beraterin nur inspirierend sein könne, wenn sie sich auf der gleichen Ebene befinde wie ihr Gegenüber. *Inspirieren* heisst für ihn, Bilder des Werdens, Wachsens und Wollens wecken. Hüther spricht also nicht von motivieren, sondern inspirieren, wobei offenbar die „partnerschaftliche“ Beziehung zwischen Berater und Klientin eine wichtige Rolle spielt. Die nachstehende Auswertung der praktischen Fallbeispiele zeigt, dass Bilder offenbar eine wirkungsvolle Methode sind, um diesen Anspruch an die **Beratungsbeziehung** zu erfüllen:

- Im Gespräch über das Bild entsteht Vertrauen und Intimität, man spricht über das „Gleiche“ und beide Gesprächsteilnehmer sind „Experten“
- Bilder sind optimale *Ice breakers*: Über Bilder entsteht in kurzer Zeit eine entspannte Beziehung zwischen Klient und Beraterin. Bilder lockern die Gesprächsatmosphäre auf, auch in schwierigen Situationen

In der Praxis reagieren Klienten durchwegs positiv auf Bilder. Nach Abschluss der Beratung freuen sie sich, wenn sie ‚ihr‘ Bild mitnehmen dürfen und sie haben schon eine klare Vorstellung, wo sie dieses hinhängen werden. Ressourcen-Bilder werden manchmal auch als Bild-

schirmschoner verwendet oder als Hintergrund auf dem Handy-Display. Häufig wird in Emails oder Briefen nach Abschluss der Beratung nochmals Bezug genommen auf das Bild oder den Zielsatz.

Abschliessend bleibt anzufügen, dass die Arbeit mit Bildern von den Laufbahnberatern selbst als sehr lustvolle und bereichernde Methode eingeschätzt wird. Durch das gewählte Bild richtet sich im Gespräch der Fokus konsequent auf das Ziel und die vorhandenen Ressourcen. Diese Themen sind inspirierender und weniger belastend für die Beraterin und den Klienten als *problem-talk*.

6.5.3 Wirkung der Arbeit mit Bildern aus Sicht der Klienten

Im Rahmen ihrer Diplomarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie in Zürich befragte Bütler (2002) 25 Klientinnen bei der Anmeldung zur Laufbahnberatung über ihre Erwartungen an die bevorstehende Beratung. Für mehr als die Hälfte der Klienten war das entscheidende Kriterium für den Beratungserfolg die Erhöhung der Entscheidungs- und Selbstkompetenzen wie „mehr Sicherheit, richtig zu wählen“ oder „Gewinn an Selbstbewusstsein“. Nebst dem Kriterium „Stärke und Schwäche-Analyse“ war dies der am häufigsten geäußerte Wunsch.

7 Diskussion

7.1 Zusammenfassung

Menschen auf Stellensuche befinden sich in existenziellen Ausnahmesituationen und sind häufig unter grossem Leidensdruck. Die Laufbahnberatung ist bei der Beratung von Stellensuchenden damit konfrontiert, innerhalb relativ kurzer Zeit mit der Klientin ein handlungswirksames Ziel zu entwickeln, das zudem auf den aktuellen Arbeitsmarkt und auf die gesetzlichen Bestimmungen des Arbeitslosengesetzes AVIG abgestimmt werden muss. Aufgrund dieser Ausgangslage hat die Laufbahnberaterin heute nebst ihrer Tätigkeit als Diagnostikerin die Rolle eines Coachs. Das heisst, dass sie den Klienten darin unterstützt, seine Kompetenzen besser zu kennen und zu nutzen und seine Ziele zu erreichen.

Das Lösen von beruflichen Problemen stellt grosse Anforderungen an die menschliche Informationsverarbeitung und erfordert im Idealfall das Zusammenspiel beider Hirnhälften. Gerade in Stresssituationen oder bei Menschen, die sich als Opfer fühlen, ist jedoch der Zugang zur rechten Hemisphäre blockiert. In diesem Bereich des Gehirns befindet sich das emotionale Erfahrungswissen, welches sich in Entscheidungssituationen mit einem Körpersignal, einem sogenannten positiven oder negativen *somatischen Marker* bemerkbar macht. Ohne die Wahrnehmung dieses somatischen Markers fehlt eine wichtige Bewertungsinstanz, die ihm ermöglicht, gute Entscheidungen zu fällen. In diesen Fällen kann die Laufbahnberatung den Klienten unterstützen, Zugang zu seinen somatischen Marker zu erhalten und somit seine Selbstwahrnehmung zu verstärken. Gute Entscheidungen und psychisches Wohlbefinden entstehen, wenn die Bewertungen aus dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis – die unbewusste Bewertung – und die Analyse der Vernunft – die bewusste Bewertung – zu übereinstimmenden Ergebnissen kommen.

Idealerweise steht am Ende von Veränderungsprozessen ein attraktives Ziel, das motivierend wirkt. Dies hilft den Menschen, ihre Ziele auch in schwierigen Momenten im Auge zu behalten und Hindernisse zu überwinden. Nun ist es in der Praxis nicht immer einfach, ein solches Ziel zu entwickeln. Gerade bei Laufbahnthemen befinden sich häufig mehrere Wünsche und bewusste und unbewusste Motive im Widerstreit und behindern eine zielorientierte Umsetzung der Lösung. Anhand des Rubikon-Prozesses werden die einzelnen Phasen eines Entscheidungsprozesses vom Wunsch bis zur Umsetzung erklärt.

In der Laufbahnpraxis hat sich der Einsatz von Bildmaterial bewährt, um Klienten auf ihrem Weg zum Ziel zu begleiten. Das Vorgehen orientiert sich am Zürcher Ressourcen Modell ZRM, welches hier als Trainingsmethode vorgestellt wird. Die Arbeit mit Bildern soll Klientinnen dabei unterstützen, Ziele so zu entwickeln, dass sie von ihrer Gesamtpersönlichkeit getragen sind. Gleichzeitig soll ihnen ermöglicht werden, ihren Entscheidungsspielraum zu erweitern und sich der für die Zielerreichung nötigen Ressourcen bewusst zu werden.

Im letzten Teil werden vier Fallbeispiele aus der Laufbahnpraxis vorgestellt, die das konkrete Vorgehen bei der Arbeit mit Bildern veranschaulicht. Die nachfolgende Reflexion zeigt die mögliche Wirkungen dieser Arbeit auf und vergleicht diese mit den Anforderungen, die an einen lösungsorientierten (Laufbahn-)Berater gestellt werden.

7.2 Diskussion der Fragestellungen

Die einzelnen Fragestellungen werden unter Einbezug der Literaturrecherchen und den aus den praktischen Fallbeispielen gewonnenen Erkenntnisse verglichen und kommentiert.

Wie und mit welcher Begründung lässt sich die Arbeit mit Bildern mit den Anforderungen an die Rolle eines lösungsorientierten Laufbahnberaters vereinbaren?

Stellensuchende befinden sich häufig in einer Krisensituation, in der sie gefordert sind, innert kurzer Zeit wichtige Entscheide zu treffen und wieder handlungsfähig zu werden. In der Regel geht es bei ihren Anliegen nicht „nur“ um Laufbahnfragen, sondern um wichtige Lebens-themen. Gleichzeitig kommt der Druck vom Auftraggeber RAV, möglichst schnell erste Schritte umzusetzen. Hier ist die Laufbahnberaterin als Diagnostikerin, vor allem aber auch als Coach gefragt. In Kapitel 2.2 formulierte Bamberger die wichtigsten Prämissen an einen lösungsorientierten Berater. Die Auswertungen der praktischen Fallbeispiele bestätigen, dass sich diese Anforderungen mit dem Einsatz von Bildern in der Laufbahnberatung erfüllen lassen. Gleichzeitig gilt es jedoch zu beachten, dass sich diese Methode, so wie andere in der Beratung angewendete Methoden, nicht grundsätzlich vom Gespräch trennen lässt. Das Hauptgewicht liegt in der kommunikativen Interaktion mit der Klientin. Dies erfordert vom Laufbahnberater eine hohe Professionalität in der lösungsorientierten Gesprächsführung.

Vor dem heutigen wirtschaftlichen Hintergrund wird die Bedeutung des lösungsorientierten Ansatzes wohl weiter zunehmen. Im Gegensatz zu langen Abklärungen mit mehreren diagnostischen Mitteln sind lösungsorientierte Kurz-Beratungen ein sehr ökonomisches Verfahren. Gerade bei sehr komplexen Fragestellungen unter schwierigen Umständen lenken Bilder

den Blick auf wesentliche Themen und machen Handlungsansätze rasch sichtbar. Das heisst natürlich nicht, dass mit Bildern alle diagnostischen Testmittel überflüssig werden. Es gibt aber durchaus Anliegen oder Beratungsphasen, bei denen sich der Einsatz von Bildern als besser geeignet erweist. Beispielsweise beim Entwickeln von neuen Perspektiven und Visionen, beim Vermitteln von Selbstkompetenzen, beim Verändern von hemmenden Einstellungen und Überzeugungen oder in Situationen, in denen man in der Beratung mit Worten nicht weiterkommt.

Wie die in Kapitel 6.5.3 erwähnte Umfrage bei Klienten vor der Laufbahnberatung zeigte, wünschte sich die Mehrzahl von ihnen, in der Beratung höhere Entscheidungs- und Selbstkompetenzen zu entwickeln. Die gezeigten Fallbeispiele geben einen Eindruck davon, wie die Arbeit mit Bildern unterstützen kann, die Selbstwahrnehmung zu schärfen und mehr Selbstbewusstsein zu entfalten.

Ebenso häufig wurde in der Befragung der Wunsch nach einer Stärken-Schwächen-Analyse geäussert. Bei einer solchen Fragestellung ist zu vermuten, dass das Bedürfnis nach einer diagnostischen Abklärung und einer „Diagnose“ durch die Laufbahnberaterin im Vordergrund steht. In der Praxis ist es oft der Fall, dass der Laufbahnberater als Experte Stellung nehmen muss. Die Erfahrung zeigt, dass sich in solchen Fällen die Arbeit mit Bildern und der Einsatz von metrischen Testverfahren gut kombinieren lassen und sich gegenseitig ergänzen. Es gibt Testverfahren, die sich im Gespräch mit dem Klienten ressourcenorientiert auswerten lassen und ihm neue Erkenntnisse und oft überraschende Sichtweisen ermöglichen.

Ressourcen helfen dem Menschen dabei, Schwierigkeiten zu überwinden und Ziele zu erreichen. Die Aufgabe der lösungsorientierten Beraterin besteht darin, Gesprächstechniken und Methoden zu finden, die die individuellen Stärken des Klienten herausfiltern. In einem weiteren Schritt können diese Ressourcen auf den Prozess des „Lösungen Finden“ angewendet werden. In allen vier Fallbeispielen wurde deutlich, dass Bilder für dieses Ziel einen wichtigen Beitrag leisten. Die gewählten Bilder brachten die Klienten im Gespräch in Kontakt mit ihren Ressourcen und/oder halfen, unbewusste Ressourcen für die Lösungsfindung aufzuspüren.

Über die Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb ihres Arbeitsgebiets wissen Klienten oft besser Bescheid als der Berater. Die Laufbahnberatung zielt in solchen Fällen nicht nur auf Informationsvermittlung, vielmehr soll sie dem Klienten die Kompetenz vermitteln, eigene Lösungen zu finden, diese zu gewichten und umsetzen zu können. Gute Entscheidungen set-

zen von den Klientinnen die Kompetenz voraus, ein ausgewogenes Mass zwischen gemachten Erfahrungen und neuen Ideen zu finden, zwischen Wünschen und Werthaltungen und der Möglichkeit ihrer Umsetzung in der Realität. In dieser Komplexität bieten Bilder die Möglichkeit, eine mögliche Vision zu entwickeln und in ihrer Ganzheitlichkeit wahrzunehmen. Wie dies mit Bildern gelingt, lässt sich am Fallbeispiel Nr. 1 von Herrn P. beobachten.

In dieser Arbeit wird der Einsatz mit Bildern theoretisch eingehend begründet. Um unseren Klientinnen zu zeigen, dass es sich hier um eine wissenschaftlich fundierte Methode und nicht um ein „esoterisches Ritual“ handelt, kann man ihnen kurz die neurobiologischen Hintergründe und/oder den Rubikon-Prozess erklären. Es hat sich auch bewährt, ihnen einen entsprechenden Literaturhinweis zu geben, um sich bei Interesse vertieft mit der Theorie auseinanderzusetzen. Mehrere Rückmeldungen meiner Klienten haben gezeigt, dass für sie das Buch „Das Geheimnis kluger Entscheidungen“ von Maja Storch sehr aufschluss- und hilfreich war.

Wie lässt sich die Wirksamkeit der Arbeit mit Bildern aus Sicht der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie erklären und begründen?

Berufliche Entscheidungssituationen stellen hohe Anforderungen an die menschliche Informationsverarbeitung und es zeigte sich, dass das Finden „guter Lösungen“ die Zusammenarbeit von Verstand und Gefühl voraussetzt. Gerade die Funktionen der rechten Hirnhälfte sind in mehreren Phasen der Lösungsfindung von entscheidender Bedeutung. Da in Stresssituationen die Passage zu dieser Seite des Hirns häufig blockiert ist, bieten sich Beratungsmethoden an, die diesen Zugang stimulieren und unbewusste Inhalte der rechten Hemisphäre bewusst machen. Im theoretischen und im praktischen Teil dieser Arbeit wird belegt, dass durch das Wissen um persönliche Ressourcen die Handlungskompetenzen in schwierigen Situationen optimiert werden. Für die wissenschaftliche Überprüfung dieses Themas wird momentan eine Wirksamkeitsstudie am Pädagogischen Institut der Universität Zürich durchgeführt (www.zrm.ch).

In Kapitel 5.1.3 wurde beschrieben, wie in unserem Hirn bildhafte Ziele abgespeichert sind davon, was wir erstrebenswert finden und was wir vielleicht einmal erreichen möchten. Der Mensch braucht diese Bilder, um seine Handlungen zu planen, Herausforderungen anzunehmen und in schwierigen Zeiten durchzuhalten. Offenbar treten durch die Wahl eines Bildes, das positiv anspricht, diese unbewussten Themen in Form von Projektion in Erscheinung. Durch das freie Assoziieren können diese Themen bewusst wahrgenommen und im Beratungsgespräch bearbeitet werden.

Sehr passend für die Arbeit mit Bildern ist die Aussage von Hüther in Kapitel 6.5.2, der nicht von *motivieren*, sondern von *inspirieren* spricht. Die Erfahrung zeigt, dass Klientinnen beim Betrachten der Bilder häufig in einen anderen Bewusstseinszustand geraten, in eine Art „Lösungstrance“. Es ist davon auszugehen, dass bei vielen bereits dieses „Verankern“ als stark prägend erlebt wird und die Ziel-Bilder die zukünftigen Wahrnehmungen und Handlungen lenken werden. Dies lässt sich am Fallbeispiel von Herrn P. beobachten, bei dem sich analog des psycho-logischen Modells nach Bateson (Kapitel 3.3) eine wichtige Änderung auf der Identitätsebene ergeben hat. Diese Änderungen zeigten eine sofortige Wirkung auf die darunter liegenden Persönlichkeitsebenen. Konkret war dies daran zu erkennen, dass er seine **Fähigkeiten** plötzlich in einem neuen Licht sah, dass er aufrechter am Tisch sass (**Verhalten**) und das Bild daheim auf seinem Schreibtisch aufbewahrt (**Umwelt**). Bei Herrn P. reichte es also aus, ihn in der Beratung zu *inspirieren*, die weiteren Handlungsschritte wurden von ihm selbständig ausgeführt.

Gleichzeitig gilt es laut Bauer zu Bedenken, dass neu Gelerntes erst dann wirklich eine Überlebenschance hat, wenn es sofort mit konkreten, der Erfahrungswelt des Menschen angepassten Handlungsschritten verbunden wird. Diese Annahme vertrat übrigens schon der Pädagoge Pestalozzi mit seiner Grundidee: „Mit Kopf, Herz und Hand“. Für die Laufbahnberatung heisst dies, dass nebst dem Entwickeln eines attraktiven Metaziels, welches vor allem die rechte Hirnhälfte stimuliert, auch spezifische kurzfristige Handlungsschritte formuliert werden (erste Schritte zum Ziel). Diese werden in der linken Hemisphäre gespeichert und erhöhen die Chancen für die Umsetzung der gefassten Ziele.

Grundsätzlich lässt sich auf der Grundlage der vorliegenden Arbeit schliessen, dass man in vielen Situationen besser auf das „Bauchgefühl“ hört, als durch langes Rasonieren nach einer Lösung sucht. Letztlich kann man davon ausgehen, dass alle Entscheidungen Gefühlsentscheidungen sind und dass Gefühle die Grundlage unserer Motivation darstellen. Es lässt sich jedoch weniger leicht fassen, aus welchen unbewussten Quellen unser „Bauchgefühl“ gespeisen wird. Bekannt ist lediglich, dass unsere Intuition teilweise angeboren ist, zum grossen Teil aber aus Erfahrungen schöpft, die wir im Laufe des Lebens gesammelt haben. Im Alltag laufen intuitive Entscheidungen oft blitzschnell ab, besonders dann, wenn wir eine bestimmte Situation schon häufig erlebt haben und auf unser Erfahrungswissen zurückgreifen können. In diesem Zusammenhang ist es wichtig daran zu denken, dass sich unsere Intuition manchmal täuschen lässt. Auf der Suche nach Lösungen sind deshalb das kritische Hinterfragen von Entscheidungen und eine eingehende Überprüfung von Zielen hilfreich. In dieser Phase kann eine

Fachperson (bei Laufbahnentscheiden beispielsweise eine Laufbahnberaterin) wichtige Aspekte durch entsprechende Informationen oder Fragen einbringen. In der Laufbahnberatung lohnt es sich, genügend Zeit für das Hin- und Herpendeln zwischen Intuition und Verstand einzuplanen und den Klienten dafür zwischen den einzelnen Beratungsterminen genügend Zeit einzuräumen.

Im Gegensatz zu metrischen Diagnostikverfahren lassen sich in Bezug auf die Arbeit mit Bildern wenig Aussagen über Gütekriterien machen. Die Hypothesen in den vorgestellten Fallbeispielen sind subjektiv und es ist schwierig, Vergleiche unter den einzelnen Fällen zu ziehen. In den meisten Fällen lässt sich nur erahnen, welche Prozesse durch das gewählte Bild angeregt worden sind. Das heisst, dass die Auswertung der Fallbeispiele letztlich geprägt ist von den eigenen Bildern und Überzeugungen der Auswertungsperson.

Hier wäre es interessant, durch Klientenbefragungen einige Zeit nach Beratungsabschluss, Informationen über die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Arbeit mit Bildern zu erhalten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde dies ausprobiert. Die einzelnen Personen aus den Fallbeispielen in Kapitel 6 erhielten ein Mail mit den folgenden Fragen (Originalmail im Anhang):

- Kann sich die Klientin noch erinnern, welches Bild sie gewählt hat
- Kann sich der Klient erinnern, für welches Thema er das Bild gewählt hat.
- Was hat sich durch das Gespräch über das Bild verändert
- Gibt es Situationen, welche die Klientin noch heute aufgrund des Bildes anders angeht
- Inwiefern / in welcher Form ist das Bild dem Klienten heute noch hilfreich

Drei der vier ehemaligen Klienten haben sich bis zum Abschluss der vorliegenden Arbeit gemeldet. Zwei der Antwortenden baten noch um etwas Geduld für ihre Rückmeldung, ihre Aussagen konnten nicht mehr ausgewertet werden.

Herr P. (Fallbeispiel 1) hat die Fragen ausführlich beantwortet (siehe Anhang). Seine Aussagen bestätigen einige in der vorhergehenden Diskussion gemachten Vermutungen:

- die Bilder wirken nachhaltig und „verankern“ das zur Zeit wichtige persönliche Thema
- durch Bilder vereinigen sich gegensätzliche Persönlichkeitsaspekte und Motive zu etwas Ganzheitlichem, Einheitlichem

- das Gespräch über das Bild ist (fast) ebenso wichtig wie das Bild selbst. Beides lässt sich nicht trennen
- Bilder verstärken die Selbstwahrnehmung und klären eigene unbewusste Themen

Herr. P. stellte sich für diesen „Testlauf“ als Glücksfall heraus. Er vermochte sehr eingehend und differenziert auf die gestellten Fragen einzugehen. Aus seiner Rückmeldungen lässt sich schliessen, dass es nicht so wichtig ist, die „richtige“ Ebene zu finden und die „richtige“ Einordnung oder Diagnose zu treffen. Eher scheint es sinnvoll, die vom Klienten geschilderten Bildinhalte mit Fragen zu erweitern und zu ergänzen und aus diesem neuen „Wissen“ mehr Ansatzmöglichkeiten für Veränderungen zu generieren.

Wie gestaltet sich das konkrete Vorgehen bei der Arbeit mit Bildern in der Laufbahnberatung um Ziele zu klären, komplexe Entscheidungen zu fällen und aktives Handeln zu unterstützen?

Die Erläuterungen in Kapitel 5.2 zum Vorgehen bei der Arbeit mit Bildern in der Laufbahnberatung zeigen, wie Bilder in der Laufbahnpraxis eingesetzt werden können. Als Ergänzung dazu lässt sich in den vorgeführten Fallbeispielen nachlesen, wie sich die konkrete Umsetzung bei unterschiedlichen Fragestellungen gestalten kann. Grundsätzlich kann man mit Bildern in der Beratung sehr kreativ arbeiten und sie gut mit anderen Methoden kombinieren, beispielsweise mit der *Time Line*. Je nach Fragestellung können einzelne Vorgehensschritte der Methode weggelassen oder abgeändert werden, wie etwa bei der Vorbereitung eines Klienten für ein Bewerbungsgespräch. Bei zunehmender Erfahrung mit der Arbeit mit Bildern erschliessen sich dem Laufbahnberater immer wieder neue, kreative Wege für deren Einsatz.

7.3 Ausblick

In dieser Arbeit wurde der aktuelle Wissenstand zum Einsatz von Bildern in der Laufbahnberatung erarbeitet. Dabei wurde der Themenbereich aus theoretischer Sicht und anhand praktischer Erfahrungen aus der Laufbahnpraxis erklärt und begründet. In einem weiteren Schritt wäre es sinnvoll, mittels einer Nachbefragung die Klientensicht miteinzubeziehen. Mögliche Fragestellungen für eine Untersuchung finden sich in Kapitel 7.2 und fokussieren auf die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit dieser Methode. Gleichzeitig wäre es interessant zu wissen, ob die Klienten den Sinn der Methode nachvollziehen konnten. Dies gäbe Aufschluss darüber, wie ausführlich theoretische Erklärungen vermittelt werden sollen.

8 Literaturverzeichnis

- Bateson, G. (1981). *Oekologie des Geistes*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bamberger, G. (2001). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz,
- Bauer, J. (2006). *Warum ich fühle, was du fühlst*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Bischof, N. (1985). *Das Rätsel Oedipus: Die biologischen Wurzeln des Urkonflikts von Intimität und Autonomie*. München, Zürich: Piper.
- Brauchlin, E. & Heene, R. (1995). *Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik*. Bern: Haupt Verlag.
- Buss, H., (2003). *ZRM Laufbahnberatung*. Unveröffentlichter Vorschlag zur Anwendung des ZRM Modells in der Laufbahnberatung. Laufbahnzentrum Zürich.
- Bütler, H. (2002). *Qualitätsmerkmale von Laufbahnberatungen*. Zürich: Diplomarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie.
- Cialdini, R.B., (2005). *Die Psychologie des Überzeugens*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Dreesen, H. (2006). Unveröffentlichte Unterlagen des NIK Norddeutschen Instituts für Kurzzeittherapie Bremen: Nachdiplomstudium Systemisch-Lösungsorientierte Kurzzeitberatung und- therapie. Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten.
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V. & Heier, H. (1996). *Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles*. Journal of Personality and Social Psychology, 82, 804-818.
- Ertelt, B.J. & Schulz, W.E. (1997). *Beratung in Bildung und Beruf*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Grawe, K. (1998). *Psychologie Psychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Hüther, G. (2007). Vortrag am 17. Berufsberatungs-Symposium am 26.09.2007 in Zürich zum Thema: *Impulse aus Motivationsforschung und Hirnphysiologie*
- Kirsch, W. (1998). *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen*. München: Verlag Barbara Kirsch.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhn, R. (2004). Unveröffentlichte Kursunterlagen zum Fach „Arbeitspsychologie“, Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich.

- Martens, U.M., & Kuhl, J. (2004/2005). *Die Kunst der Selbstmotivierung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Roth, G. (1996). *Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Roth, G. (2001). *Fühlen. Denken. Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Scheffer, D. & Kuhl, J. (2006). *Erfolgreich motivieren*. Göttingen: Hogrefe.
- Storch, M. (2003). *Das Geheimnis kluger Entscheidungen*. Zürich: Pendo Verlag
- Storch, M. & Krause, F. (2002). *Selbstmanagement-ressourcenorientiert*. Bern: Verlag Hans Huber

Anhang

Von: Bütler Hanni

Gesendet: Montag, 17. September 2007 10:19

An:

Betreff: Nachbefragung / Laufbahnberatung

Sehr geehrte.....

Sie waren vor einiger Zeit bei mir in der Laufbahnberatung. Ich hoffe, es gehe Ihnen gut und die Beratung war hilfreich für Sie.

Heute wende ich mich mit einem Anliegen an Sie.

Zur Zeit absolviere ich ein Nachdiplomstudium in lösungsorientierter Beratung und schreibe an einer Diplomarbeit über das Thema " Die Arbeit mit Bildern in der Laufbahnberatung". Nun habe ich dazu folgende Fragen an Sie:

- Können Sie sich noch erinnern, welches Bild Sie für Ihre Fragestellung gewählt haben?
- Können Sie sich noch erinnern, für welches Thema das Bild bei Ihnen steht?
- Was hat sich bei Ihnen durch das Gespräch über das Bild verändert?
- Gibt es Situationen, die Sie noch heute aufgrund des Bildes anders angehen?
- Inwiefern / in welcher Form ist Ihnen das Bild heute noch hilfreich?

Es würde mich freuen, wenn Sie mir ein paar Stichworte liefern könnten und danke Ihnen herzlich für Ihre Mitarbeit.

Alles Gute.

Freundliche Grüsse

Hanni Bütler

Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin

Rückmeldung des Klienten Herrn.P. aus Fallbeispiel 1

(das Mail wurde anonymisiert, am Text wurde nichts verändert)

Von: Dr. phil. X.P. [<mailto:wp@.....ch>]
Gesendet: Montag, 17. September 2007 16:29
An: Bütler Hanni
Betreff: Re: Nachbefragung / Laufbahnberatung ANTWORT

Grüezi Frau Bütler

besten Dank für Ihr Mail. Ihre Fragen habe ich unten beantwortet - Frage für Frage. Hoffentlich nützt Ihnen das etwas für Ihre Arbeit.

Zudem, ich habe Anfang September erstmals für die XXXX Zeitung geschrieben. Und das Vorstellungsgespräch bei der Sponsoringabteilung der XXX war höchst erfolgreich; zwei der anwesenden Damen redeten mich zeitweilig (und natürlich unbewusst) mit DU an...

Sie sehen, erfolglos waren Sie nicht mit Ihrer Arbeit an mir...

Beste Grüsse und alles Gute!

X.P.

- *Können Sie sich noch erinnern, welches Bild Sie für Ihre Fragestellung gewählt haben?*

Ja, ganz problemlos: die "Tessiner"-Landschaft (könnte auch "Cinque terre" sein). Ich habe das Bild stets bei mir zuhause auf dem Schreibtisch

- *Können Sie sich noch erinnern, für welches Thema das Bild bei Ihnen steht?*

Es steht für Polares. Einerseits das Beständige, die alten steinigen Häuser, andererseits für das ewige Werden und Wachsen, die blühenden Bäume und grünen Wiesen. Zudem ist hier beides in Harmonie vereinigt, und das hat für mich eine besondere Aussagekraft,

- *Was hat sich bei Ihnen durch das Gespräch über das Bild verändert?*

Dass ich zum Beispiel meinen Hang zur Beständigkeit, zur gewachsenen Tradition, nicht (mehr) als eine reaktionäre Seite meiner Persönlichkeit werte, sondern als eine gesunde und durchaus auch gegen aussen wirksame - insofern sie mit dem steten Werden und Wachsen von Neuem (und damit meine ich vorab die Neugier) verbunden ist.

- *Gibt es Situationen, die Sie noch heute aufgrund des Bildes anders angehen?*

So direkt nicht. Kommt hinzu, dass für mich diese Sache mit dem Bild einerseits und unsere Gespräche zusammen andererseits nicht unbedingt wirklich voneinander trennbar sind. Sie haben mir gerade auch im Gespräch geholfen, haben mich in meinem Auftreten und in meiner Strategie zur Jobsuche unterstützt, und dafür bin ich dankbar.

- *Inwiefern / in welcher Form ist Ihnen das Bild heute noch hilfreich?*

Das Bild bringt möglicherweise Ordnung in die eigene Befindlichkeit, die man bekanntlich, da man den Überblick über sich selber ja nie wirklich hat, als disparat empfindet, zuweilen geradezu als hoffnungslos disparat empfinden muss. Das Bild indes fasst genau dieses Disparate zu einer Einheit (wenn auch nur bildlichen, nicht gedanklichen), die überblickbar und somit auch deutbar ist. Das hilft zur Bewusstwerdung (und Deutung) des Eigenen. Denn man sieht auf einem Bild grundsätzlich ja nur das, was man - innerer Voraussetzungen (Bildung, Erlebnisse etc.) zufolge - auch sehen KANN. Da ziehe ich sogar Parallelen zum Rorschach-Text, der Ihnen sicherlich auch bekannt ist. Weil dort ja Faktisch nichts Konkretes zu sehen ist, sehen die Menschen das, was Sie aus ihrem Innern projizieren. Das gibt Aufschluss auf Inneres. Etwas anders ist es bei diesen Bildern hier: sie stellen etwas Konkretes dar, und eigentlich ist der Beschauer aufgefordert, herauszufinden, warum ihm gerade dieses Bild oder jenes am meisten entspricht. Das ist eine Deutungsarbeit und ist wohl je erspriesslicher, je eher sich der "Patient" in solcher Deutung geübt ist. Wie Sie hier sehen, habe ich einige Übung damit (von der Germanistik, vom Lesen und Interpretieren).