

Was kann ich denn gut?

Es geht um Stärken und Fähigkeiten, aber auch um Motivation und Disziplin, um Interesse und Kreativität. Was die Potenzialanalyse leisten kann.

Von Rolf Murbach

FOTOS: MARION NITSCH



Die Beratungsunternehmen locken mit vielversprechenden Namen: «design your life», Assessment-Center, Work-Life-Balance, Berufs- und Lebensgestaltung.

In der Studien-, Berufs- und Laufbahnberatung geht es neben der Klärung von persönlichen Interessen, Neigungen, Zielen und Marktchancen immer auch um die sogenannten Potenziale – um Stärken, brachliegende Möglichkeiten und um die Frage, wie man Zugang zu den eigenen Ressourcen findet und sie im Leben nutzt. Potenzialabklärung heisst das Zauberwort, und es weckt bei Ratsuchenden hohe Erwartungen. Neben einer Standortbestimmung ist sie ein zentraler Teil jeder Laufbahnberatung.

Bei Potenzialabklärungen kommen wissenschaftlich abgesicherte und standardisierte psychodiagnostische Verfahren zum Einsatz. Die Tests geben Auskunft über Persönlichkeit, Intelligenz, Leistungsvermögen, Arbeits-, Entscheidungs- oder Sozialverhalten. Hinzu kommen explorative Arbeitsmittel, mit denen die Ratsuchenden Interessen und Neigungen erkunden.

«Die Tests sind in den letzten Jahren aussagekräftiger geworden», sagt Dieter Hauser, Leiter des Zentrums Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung am Institut für Angewandte Psychologie IAP in Zürich. «Aber man sollte nicht allzu testgläubig sein. Zentral für

den Beratungserfolg ist das gemeinsame Gespräch, in dem die Testresultate kritisch gewürdigt und eingeordnet werden.» Und Esther Albrecht, Beraterin am Laufbahnzentrum Zürich, erklärt: «Es ist ein Irrtum, zu glauben, dass man Potenzial einfach abchecken und messen kann. Es hängt auch von der Beratungsqualität ab, wie stark sich eine Klientin ihrer Ressourcen bewusst wird. Nur wenn ein vertrauensvoller Rahmen und Unabhängigkeit vorhanden sind, können Ratsuchende neue Wege denken und auch wagen.»

Die Motive, weshalb Menschen eine Standortbestimmung suchen, sind mannigfaltig. Ein Stellenwechsel oder eine Weiterbildung steht an. Die Life-Work-Balance ist aus dem Lot. Unzufriedenheit, Burnout, Neuorientierung oder Wiedereinstieg sind weitere Gründe für eine Beratung.

Jugendliche und Erwachsene

Dabei gestaltet sich die Potenzialabklärung bei Jugendlichen und Erwachsenen unterschiedlich. Bei Jugendlichen geht es darum, mit Interessen-, Intelligenz- und Leistungstests abzuklären, welche beruflichen Möglichkeiten ihnen offenstehen und welche Ausbildungen sie mit grosser Wahrscheinlichkeit erfolgreich absolvieren werden – also um eine möglichst objektive Einschätzung der Erfolgchancen. Bei Erwachsenen wiederum stehen konkrete Fähigkeiten für eine bestimmte Tätigkeit im Vordergrund. «Menschen, die sich verändern

wollen oder müssen, möchten erfahren, welches Potenzial für eine berufliche Herausforderung gefragt ist, und sie möchten einschätzen, ob sie diesen Anforderungen genügen», erzählt Esther Albrecht.

Ein weiterer Grund, weshalb Menschen eine Beratung aufsuchen, liegt in der härteren Gangart der Arbeitswelt. Dieter Hauser vom IAP sagt: «Ich habe den Eindruck, dass Klienten in den letzten Jahren vermehrt eine Potenzialabklärung wünschen, weil sie verunsichert sind. Sie erhalten negative Rückmeldungen von ihren Vorgesetzten und wollen nun eine neutrale Einschätzung ihrer Fähigkeiten.» Zudem werde das Selbstmarketing immer wichtiger. «Vor zehn Jahren kamen die Ratsuchenden zu uns und wollten mehr über eigene Stärken und Schwächen erfahren. Heute geht es vermehrt um die Frage, wie man seine Stärken umsetzen kann, also um das Marketing in eigener Sache.»

Wenn ich in einer Domäne begabt bin, dann wird sich Erfolg schon einstellen. Diese Haltung ist ein Trugschluss, wie verschiedene Studien aufgezeigt haben. Eine einseitige Berücksichtigung von Potenzial oder Begabung bei Berufs- und Laufbahntscheidungen ist fragwürdig. Wer eine Tätigkeit mit grossem Interesse oder gar Leidenschaft ausübt und damit eine hohe Leistungsbereitschaft an den Tag legt, ist mit grosser Wahrscheinlichkeit erfolgreicher als der weniger Engagierte mit gleicher oder sogar grösserer

Begabung, wie die Laufbahnberaterin Ulrike Stednitz in ihrem Buch «Mythos Begabung» aufzeigt. Der Neuropsychologe Lutz Jäncke, der sich seit Jahren mit den neurowissenschaftlichen Aspekten von Lernen befasst, schreibt im Vorwort: «Erfolg [...] ist nicht das Ergebnis einer «geschenkten» Begabung, sondern ist vielmehr abhängig von der persönlichen Erfahrung und anderen bisher vernachlässigten psychischen Funktionen wie Motivation, Disziplin und Kreativität.»

Was will ich eigentlich?

Was versteht man überhaupt unter Potenzial? Der Begriff ist nicht einfach zu fassen. Es geht um Stärken, Fähigkeiten, Ressourcen, darum, wie man diese wahrnimmt und im Leben verwirklicht, und gleichzeitig um Motivation, Disziplin und Kreativität. Wer sein Potenzial ausschöpft, hat, vereinfacht formuliert, eine Antwort gefunden auf die Frage «Was will ich eigentlich?» – die zentrale Frage in einer Laufbahnberatung und im Leben überhaupt.

«Potenzial ist wie alle psychologischen Begriffe ein Konstrukt», sagt die Psychologin Maja Storch, Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation in Zürich. «Wir können nur beobachten. Wo Menschen bei einer Tätigkeit aufblühen, da ist Potenzial. Wenn wir etwas tun, was uns wirklich liegt, und wir dabei in eine positive Stimmung versetzt werden, dann verändert sich alles in uns und reguliert sich von alleine. Wir haben Zu-

«Man sollte nicht allzu testgläubig sein.»
Im Institut für angewandte Psychologie.
(Zürich, November 2009)

gang zu unserer Kreativität und fühlen uns gesund. Wir sind gleichsam unser eigenes Kraftwerk.»

Doch wie findet man heraus, was einem wirklich liegt? Für viele Menschen ist dies nicht einfach. Der Verstand allein kann die Frage nicht beantworten, wie Maja Storch in ihren Forschungsarbeiten aufgezeigt hat: «Das Erkennen von Potenzial ist auch eine Bewertungsleistung des emotionalen Gedächtnisses, es wird also gefühlt und nicht gedacht. In Beratungen und Seminaren treffe ich immer wieder auf Menschen, die allein durch Denken herausfinden wollen, wo ihre Ressourcen liegen. Das funktioniert nicht.»

Maja Storch ist Mitbegründerin des Zürcher Ressourcen-Modells, einer Selbstmanagement-Methode, bei der es um die Entwicklung von Handlungspotenzialen geht. Zentral sind dabei sogenannte «somatische Marker». Jeder Mensch bewertet seine Erfahrungen emotional und speichert sie im Gedächtnis nach einem einfachen Prinzip: War die Erfahrung positiv für das eigene Wohlbefinden, wird sie mit einem guten Gefühl markiert. Im gegenteiligen Fall wird sie mit einem schlechten Gefühl abgespeichert. Diese bewertenden Signale des emotionalen Gedächtnisses steuern das Verhalten.

► Fortsetzung Seite 5



Heute geht es vor allem um die Frage, wie man seine Stärken umsetzen kann.

Laufbahnberatung, Assessment, Outplacement-Beratung

● Laufbahnberatung

Im gemeinsamen Gespräch klären Beraterin und Klient Interessen, Neigungen, Stärken, Schwächen, Ziele und Arbeitsmarktchancen. Es werden **psychodiagnostische Tests** eingesetzt, ebenso gehören eine Standortbestimmung und eine Potenzialabklärung dazu.

Eine Laufbahnberatung erstreckt sich meist über **drei bis fünf Sitzungen**. Anbieter sind öffentliche und private Berufs-, Laufbahn- und Studienberatungen. Am Institut für Angewandte Psychologie IAP in Zürich kostet eine Laufbahnberatung zwischen 2500 und 4000 Franken.

In den letzten Jahren sind **spezialisierte Beratungsangebote** auf den Markt gekommen, zum Beispiel Laufbahnberatungen **für Menschen ab 50 oder Pensionierte**.

● Assessment-Center

Ein Einzel- oder Gruppen-Assessment dient zur Potenzialabklärung von **Kandidaten für Führungspositionen**. Dazu gehören biografische Interviews, Leistungs- und Fähigkeitstests, Neigungs- und Persönlichkeitstests sowie Übungen zur Prüfung des Analyse-, Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens (Computerspiele, Fallstudien). Mehrere **Experten beobachten das Agieren des Kandidaten** in den Übungen. Das Assessment soll Informationen liefern über **Führungs- und Sozialkompetenzen** sowie unternehmerisches Handeln.

Das Beratungsunternehmen berichtet dem Auftraggeber, ob geprüfte Kandidaten den definierten Anforderungen entsprechen und ob sie sich für eine Führungsposition eignen.

● Outplacement-Beratung

Diese richtet sich an Stellensuchende, die sich durch eine **Kündigung bzw. Freistellung beruflich neu orientieren**. Sie unterstützt die betroffene Person, in einer angemessenen Frist eine ihren Fähigkeiten und Wünschen entsprechende **neue Tätigkeit** zu finden.

Die Beratung vollzieht sich in **vier Schritten**: persönliche Standortbestimmung, Einzel-Assessment, Neuausrichtung, konkrete Umsetzung. Hilfe zur Selbsthilfe und Eigeninitiative stehen im Vordergrund. **Rolf Murbach**

● www.berufsberatung.ch

Das Portal für Berufswahl, Studium und Laufbahnfragen

● www.adressen.sdbb.ch

Adressen aller öffentlichen Berufs- und Laufbahnberatungsstellen.