Karriereoptimismus im Karrierecoaching fördern und messen

Katharina Ebner

Online publiziert: 23. Januar 2020
© Der/die Autor(en) 2020

Zusammenfassung Karrierecoaching ist ein Coachingformat, das sich steigender Nachfrage erfreut. Trotz ihrer praktischen Bedeutsamkeit ist diese Dienstleistung aber inhaltlich unscharf definiert und ihre Wirkung empirisch schwach belegt. Der Beitrag begegnet diesem Mangel, indem Karriereoptimismus als Arbeitsziel im Karrierecoaching eingeführt wird. Karriereoptimismus wird als Sonderform situativen Optimismus vorgestellt und in der empirischen Befundlage zum Karrierecoaching verortet. Die positive Wirkung von Karriereoptimismus für die Laufbahn wird erörtert, und praktische Hinweise zur Förderung von Karriereoptimismus im Karrierecoaching werden gegeben.

Schlüsselwörter Karrierecoaching · Optimismus · Karriereoptimismus

Career coaching—Promoting and measuring career optimism

Abstract Career coaching is a service in high demand currently. Yet, despite its practical significance, the outcomes of career coaching are empirically proven only in a weak manner. This article focuses on one important outcome of career coaching, namely clients' career optimism. As a form of situational optimism, career optimism will be introduced and situated within previous empirical findings on coaching effectiveness. Practical recommendations for how to promote career optimism during career coaching are provided.

Keywords Career coaching · Optimism · Career optimism

Dr. K. Ebner (✉)

Lehrstuhl für Psychologie, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lange
Gasse 20, 90403 Nürnberg, Deutschland
E-Mail: katharina.ebner@fau.de

1 Karrierecoaching – praktische Bedeutsamkeit und definitorische Schwäche

Eine Google-Suche liefert mehrere hunderttausend Treffer für „Karrierecoaching“. Zuerst erscheinen Anzeigen von Personal- und Unternehmensberatungen, die versprechen, bei der Suche nach einem Arbeitsplatz behilflich zu sein oder gehobene Positionen zu erreichen. Es folgen Beiträge in Magazinen und auf Webseiten rund um das Thema Karriere. Zum Schluss finden sich Angebote von Institutionen und Einzelpersonen, die Karrierecoaching anbieten. Diese Angebote reichen von der Unterstützung bei der Arbeitssuche und der Vorbereitung auf Bewerbungen über die Diagnostik von Kompetenzen und Potenzialen bis hin zur Verbesserung des Selbstmarketings von Jobsuchenden oder sich neu Orientierenden. Dabei ist der Titel „Karrierecoach“ nicht geschützt, man kann ihn sich selbst verleihen. Es ist nicht nur unklar, wer Karrierecoaching anbietet, sondern vor allem, was Karrierecoaching inhaltlich ist und welche Dienstleistungen dafür typisch sind.

Ein Grund für diese Unklarheit liegt sicherlich im relativ jungen Alter des Begriffs Karrierecoaching und in der fehlenden Eindeutigkeit, welche Anliegen im Karrierecoaching besprochen werden, welche Methoden zielführend sind und welche Arbeitsziele verfolgt werden können. Deswegen können Coaches, die Unterstützung bei der beruflichen Laufbahnplanung anbieten, (noch) nicht auf eine von allen geteilte Definition für ihre Dienstleistung zurückgreifen und deren Effekte auch noch nicht als durch Studien gesichert kommunizieren. Ein zweiter Grund für die Unklarheit darüber, was genau Karrierecoaching ist, liegt also auch an der noch jungen Forschung zum Karrierecoaching – obschon es ein breites Wissen und fundierte Forschung sowohl zu Faktoren mit Einfluss auf beruflichen Erfolg und Wohlbefinden bei der Arbeit als auch zur Effektivität von Methoden, Techniken und Interventionen und den zu Grunde liegenden psychologischen Prozessen gibt. Dieses Wissen ist jedoch in der Psychotherapie, in der Berufs- (engl.: *vocational psychology*) und Beratungspsychologie (engl.: *counseling psychology*, *career guidance psychology*), in der Karriereforschung und in den Grundlagentheorien der Psychologie verortet.

Ein Karrierecoaching wird in der Regel von Klienten in Anspruch genommen, um Unterstützung bei bevorstehenden, geplanten oder vorweggenommenen beruflichen Transitionen zu erhalten (z.B. Entscheidung über den weiteren Bildungsweg, Wechsel von Arbeitgebern, ein tatsächlicher oder drohender Übergang in die Arbeitslosigkeit und Transitionen im Sinne von Statuswechsel). Ihr Anliegen ist es, berufliche Ziele zu definieren oder zu reflektieren, und ihre Hoffnung besteht darin, diese beruflichen Ziele nach dem Coaching mit größerer Klarheit und mehr Optimismus angehen zu können.

Dieser Beitrag setzt sich mit diesen – häufig latenten – Arbeitszielen im Karrierecoaching auseinander. Dabei wird beruflicher Optimismus in ein Modell zur Förderung berufsrelevanter psychologischer Ressourcen eingeordnet; die positiven Effekte einer optimistischen Einstellung zur beruflichen Zukunft werden als psychologische Ressource erläutert. Anschließend werden erste empirische Befunde zur Förderung von Optimismus im Karrierecoaching berichtet und praktische Ansatzpunkte genannt, wie man Coachingklienten dabei helfen kann, berufliche Veränderungen statt mit Sorgen und Unsicherheiten mit Zuversicht und Optimismus anzugehen. Denn

als Ausdruck der mit einem beruflichen Veränderungswunsch verbundenen Belastungen nehmen Karrierecoaches bei ihren Klienten fast immer Ängste, Sorgen und Unsicherheit wahr. Berufliche Transitionen sind mit Belastungen verbunden: Der Wechsel des Arbeitgebers, der Arbeitsumstände oder der Arbeitsaufgaben zählen zu besonders stressreichen Ereignissen im Leben (Holmes und Rahe 1967); drohende oder tatsächliche Arbeitslosigkeit beeinträchtigt nachweislich die psychische und die physische Gesundheit (ebd.; Paul und Moser 2009), und allein die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit hat darauf ähnlich gravierende Auswirkungen wie der tatsächliche Arbeitsplatzverlust (z. B. Ashford et al. 1989; Sverke et al. 2006).

Coaches haben grundsätzlich ein hohes Interesse am Wohlergehen ihrer Klienten. Sorgen und Ängste durch Optimismus und Zuversicht zu ersetzen, gehört deswegen zu ihren wichtigsten Arbeitszielen. Coaches berichten häufig, dass für sie ein Coaching nicht dann erfolgreich war, wenn ihre Klienten sich in einer neuen Position befinden oder eine neue Laufbahn eingeschlagen haben, sondern dann, wenn sie einer anstehenden Transition oder der Weiterverfolgung einer bereits eingeschlagenen Laufbahn positiv, zuversichtlich und optimistisch gegenüberstehen. Daraus ergibt sich ein wichtiges Ziel im Karrierecoaching, nämlich den Klienten dabei zu unterstützen, Klarheit über anstehende berufliche Ziele zu gewinnen und diese mit größtmöglicher Begeisterung und Optimismus zu verfolgen.

2 Optimismus als Arbeitsziel: Definition, Abgrenzung und Relevanz

Coaches berichten häufig, dass ihre Klienten darunter leiden, bei der Beschäftigung mit ihrer beruflichen Zukunft und der Planung ihrer Karriere keine Freude, sondern Unsicherheit, Unentschiedenheit, Belastung, Zweifel und fehlendes Vertrauen in die eigenen Kompetenzen, sich eine zufriedenstellende berufliche Zukunft zu schaffen, empfinden. Demgegenüber sollen Klienten im Karrierecoaching lernen, positive Entwicklungen in der Zukunft zu erwarten, und nicht durch Rückschläge oder Misserfolge entmutigt werden. Idealerweise lernen Klienten, zukunftsgerichtet zu denken und zu handeln, das Beste in der Zukunft zu erwarten und daran zu glauben, dass sie eine gute Zukunft herbeiführen können – kurzum: optimistisch zu sein (vgl. Peterson und Seligman 2004; Seligman und Csikszentmihalyi 2000).

Unter Optimismus versteht man die Erwartung einer Person, dass ihr in der Zukunft gute Dinge geschehen werden. Diese Erwartung betrifft als generalisierte Überzeugung sämtliche Bereiche des Lebens (Scheier und Carver 1985). Man spricht dabei von einem „dispositionellem Optimismus“, der als generalisierte Erwartungshaltung bezüglich zukünftiger Lebensereignisse die Lebensführung eines Menschen auf vielfältige Weise beeinflusst (Carver und Scheier 2014). Die über 30 Jahre alte Forschung zum dispositionellen Optimismus weist zahlreiche Belege dafür auf, dass optimistischere Menschen einen besseren physischen (z. B. Rasmussen et al. 2009; Segerstrom und Sephton 2010) und psychischen Gesundheitszustand haben (z. B. Gallagher und Lopez 2009), sich schneller von Krankheiten und traumatischen Lebensereignissen erholen (z. B. Prati und Pietrantonio 2009), konstruktiver mit Stress umgehen (z. B. Nes und Segerstrom 2006) und mit ihrem Leben zufriedener sind (z. B. Bailey et al. 2007).

Als zeitstabile Erwartungshaltung hat Optimismus auch eine starke motivationale Wirkung (Carver und Scheier 2014). Diese lässt sich mit den motivationspsychologischen Erwartungs-mal-Wert-Theorien erklären, nach denen (zielorientiertes) Verhalten aufgenommen oder verstärkt wird, wenn die Wahrscheinlichkeit, ein Ziel zu erreichen, als hoch eingeschätzt wird (vgl. Vroom 1964). Da Optimisten Erfolge erwarten, besitzen sie eine generalisierte positive Erwartungshaltung und zeigen entsprechend motiviertes Verhalten (Scheier und Carver 1985). Von ihrer generalisierten positiven Erwartungshaltung profitieren optimistische Menschen auch im Beruf. Zum einen verfügen sie über mehr oder bessere soziale Unterstützung (Vollmann et al. 2011). Durch die motivationale Komponente verdienen Optimisten mehr (Segerstrom 2007). Ein gesundes Maß an Optimismus trägt aber auch dazu bei, für sich geeignete Karrierepläne zu entwickeln (Creed et al. 2002; Marko und Savickas 1998) und im Job bessere Leistung zu zeigen (Youssef und Luthans 2007).

Aber welche Relevanz haben die zitierten Befunde für das Karrierecoaching? Neben der Auffassung, dass Optimismus dispositionell ist, gibt es auch die Auffassung, dass Optimismus trainiert werden kann (Seligman 2006). Folgt man der letzteren Auffassung, stellt sich die Frage, wie man Coachingklienten dabei helfen kann, ihre Einstellungen zu ihrer beruflichen Laufbahn zu überdenken oder zu verändern.

Für die Auffassung, dass Optimismus keine über das Leben hinweg unveränderbare Einstellung ist, sprechen mehrere Gründe. Einen Hinweis liefern die für ein validiertes Instrument zur Erfassung des dispositionellen Optimismus berichteten Retest-Reliabilitäten: Das gängigste Instrument zur Erfassung von Optimismus ist der Life Orientation Test (revidierte Fassung LOT-R; Scheier et al. 1994; dt.: Glaesmer et al. 2008), der sowohl dispositionellen Optimismus als auch dispositionellen Pessimismus über eine Selbsteinschätzung zu erfassen ermöglicht (Scheier und Carver 1985; Scheier et al. 1994). Auf Basis neuerer Befunde, die Optimismus und Pessimismus nicht als je einen Pol auf einem Kontinuum, sondern als zwei voneinander unabhängige Faktoren ausweisen (Glaesmer et al. 2008; Herzberg et al. 2006), enthält der LOT-R je drei positiv formulierte und drei negativ formulierte Items, die entweder in einen Optimismuswert überführt (Beispiel: „Auch in ungewissen Zeiten erwarte ich normalerweise das Beste“) oder zu einem Pessimismuswert zusammengefasst werden (Beispiel: „Ich zähle selten darauf, dass mir etwas Gutes widerfährt“; Glaesmer et al. 2008).

Glaesmer et al. (2008) berichten für den LOT-R eine Retest-Reliabilität von 0,59 über einen Zeitraum von im Mittel 35 Tagen (SD : 12,4), die im Vergleich zu ebenfalls über kurze mehrwöchige Abstände gemessene Retest-Reliabilitäten für Persönlichkeitsmerkmale, die mit gängigen Inventaren gemessen wurden (z. B. Big Five Inventory BFI: 0,78 für einen 2-Monatszeitraum, Rammstedt und Danner 2016; NEO-Persönlichkeitsinventar NEO-PI-R, Selbstbeurteilung: 0,72 bis 0,91 je nach Facette für einen 1-Monatszeitraum, Ostendorf und Angleitner 2004; vgl. Berth und Goldschmidt 2006), auf eher moderate zeitliche Stabilität des dispositionellen Optimismus hindeutet. Die moderate zeitliche Stabilität der Messung des dispositionellen Optimismus weist darauf hin, dass situative und/oder externale Faktoren existieren, die einen Einfluss darauf haben, in welchem Maße Menschen über die Zeit hinweg ihrer Zukunft mit einer positiven Erwartungshaltung begegnen.

Weitere Hinweise, dass Optimismus veränderbar ist, finden sich in Studien, die einen signifikanten Anteil einer optimistischen Einstellung durch frühe Kindheitserfahrungen, den sozioökonomischen Status und durch soziale Unterstützung nachweisen (Higgins et al. 2010; Plomin et al. 1992; Savickas 2002). Deswegen wurde die Auffassung, dass Optimismus dispositionell sei, durch die Unterscheidung in dispositionellen und situativen Optimismus erweitert (z. B. Reed et al. 1999; Segerstrom et al. 1998). „Situativer Optimismus“ beschreibt eine positive Erwartung gegenüber zukünftigen Ereignissen und Entwicklungen in einer bestimmten Situation (MacArthur und MacArthur 1998), wie z. B. im Hinblick auf die berufliche Laufbahn. Der Glaube an eine erfolgreiche berufliche Zukunft und die Einstellung, dass berufliche Rückschläge temporär sind, wird in der Literatur als Karrieroptimismus bezeichnet (Chatterjee et al. 2015).

Karrieroptimismus ist gekennzeichnet durch Zuversicht, positive Erwartungen und die Wahrnehmung positiver Aspekte der Laufbahnentwicklung sowie eine grundsätzlich positive Herangehensweisen an die damit verbundenen Herausforderungen (vgl. Rottinghaus et al. 2005). Dabei werden nicht die Vergangenheit oder die Gegenwart evaluiert, sondern die in der Zukunft liegenden Entwicklungen werden vorweggenommen und positiv eingeschätzt. Diese Einstellung hilft Individuen, auf Herausforderungen, die mit der Laufbahngestaltung verbunden sind, gut zu reagieren (Rottinghaus et al. 2012). Sie trägt dazu bei, sich bei Laufbahntscheidungen sicherer zu sein, zuversichtlicher, was deren Konsequenzen sein könnten (Chatterjee et al. 2015; Creed et al. 2002), und zufriedener mit einer eingeschlagenen beruflichen Laufbahn (McIlveen et al. 2013). Es gibt Hinweise darauf, dass Karrieroptimismus die Bindung an den Arbeitgeber und die Arbeitsleistung ebenso positiv befördert wie Erfolge beim Management von Projekten, im Teamwork und in Führungsrollen (Kluemper et al. 2009; Rottinghaus et al. 2005).

3 Arbeitsziel Karrieroptimismus im Karrierecoaching: Verortung, Operationalisierung und Förderung in der Praxis

3.1 Empirische Verortung und Operationalisierung von Karrieroptimismus

Möchte man den Effekt von Karrierecoaching auf den Karrieroptimismus empirisch überprüfen, benötigt man ein Messinstrument, das nicht die generalisierte optimistische Haltung von Klienten, sondern ihre auf Laufbahn und Karriere bezogenen Erwartungen und Einstellungen misst. Das im deutschen Sprachraum geläufigste Instrument zur Erfassung von karrierebezogenem Optimismus ist das von Rottinghaus und Kollegen vorgestellte Career Futures Inventory (CFI; Rottinghaus et al. 2005; dt.: Spurk und Volmer 2013). Der CFI ist ein Instrument zur Messung von drei zukunftsbezogenen Laufbahneinstellungen: Adaptabilität, Arbeitsmarktkennntnis und beruflicher Optimismus. Relevant für die Messung des beruflichen Optimismus ist eine der drei Subskalen des Instruments, die Karrieroptimismus-Skala. Ihre Items repräsentieren das Vertrauen einer Person in die zukünftige positive Karriereentwicklung und ihre Freude an und bei der Planung ihrer beruflichen Laufbahn. Vier der insgesamt elf Items dieser Subskala betreffen inhaltlich die Freude an der

eigenen Karriereplanung (Beispiel: „Ich denke mit Begeisterung an meine berufliche Zukunft“), zwei Items erfassen die Zuversicht und das Vertrauen in die beruflichen Entscheidungen und den zukünftigen beruflichen Erfolg (Beispiel: „Ich treffe zweifellos die richtigen Entscheidungen für meine Laufbahn“) und fünf Items spiegeln die Leichtigkeit und die Kompetenzüberzeugung bei der Laufbahnplanung wider (Beispiel: „Meine Laufbahn zu planen ist für mich selbstverständlich“).

Aber die Effekte von Karrierecoaching auf den beruflichen Optimismus von Klient/innen zu identifizieren, setzt nicht nur psychometrisch valide Instrumente voraus. Es stellt sich auch die Frage, ob und wo man karrierebezogenen Optimismus in den Reigen von Outcomemaßen der Coaching- und Karrierecoachingforschung verorten kann. Die Frage danach, welche (positiven) Effekte die Klienten eines Karrierecoachs berichten, beantworten Einzelstudien, die z. B. eine Erhöhung der (beruflichen) Selbstwirksamkeit (Triebe [2009](#)) und eine Zunahme an Aktivität beim Aufbau und der Pflege des berufsbezogenen sozialen Netzwerks durch Karrierecoaching belegen (Spurk et al. [2015](#)). Auch die fortschreitende zuversichtliche Einschätzung der Annäherung an die für das Coaching formulierten Ziele kann als nachgewiesen angesehen werden (z. B. Ebner [2020](#); Ianiro et al. [2014](#)).

Die bereits publizierten Metaanalysen zu Coaching nähern sich auf zwei unterschiedlichen Wegen an eine Klassifikation von durch Coaching hervorgerufenen Effekten für den Klienten an: Es werden entweder die in Einzelstudien veröffentlichten Effekte nach ihrer affektiven, kognitiven oder behavioralen Wirkung unterschieden (z. B. Jones et al. [2016](#); Sonesh et al. [2015](#)) und im letzteren Fall eine Differenzierung zwischen Fähigkeiten und Leistung/Produktivität vorgenommen, die sich auf der organisationalen oder der sozialen Ebene (z. B. interpersonelle Beziehungen am Arbeitsplatz) auswirkt; oder es wird auf eine Klassifikation der Effekte durch Coaching verzichtet und eine umfängliche Abbildung der in Studien publizierten Effekte im Coaching vorgenommen (vgl. Theeboom et al. [2014](#)).

Im zweiten Fall lassen sich die bereits getesteten Outcomevariablen jedoch post-hoc kategorisieren und decken dann folgende Maße ab: Leistungs- und Produktivitätsmaße (z. B. berufliche Leistung, Führungsverhalten, Arbeitseffektivität), Maße zur Abbildung der Güte sozialer Beziehungen (z. B. Verbundenheit, positive soziale Beziehungen), Maße der Zielklärung und -erreichung (z. B. Zielklarheit, Zielbindung), Maße zur Abbildung psychischer Gesundheit oder psychischer Einschränkungen (z. B. Depression, Stress, negativer Affekt) sowie selbstwirksamkeits- oder selbstwertdienlicher Attributionen (z. B. Autonomie-, Kompetenzerleben, Selbstakzeptanz, Selbstwirksamkeit), Maße, die die Reflexivität oder Reflexionsfähigkeit von Coachingklienten abbilden (z. B. Selbstaufmerksamkeit, Achtsamkeit, Reflexion; vgl. Theeboom et al. [2014](#)). Die größte Bandbreite an Outcomemaßen jedoch lässt sich einer Kategorie zuordnen, die den Kanon der Positiven Psychologie bedient: Zahlreiche empirische Studien wählen Outcomemaße, die die Lebens- und Karrierezufriedenheit, das Wohlbefinden und positive Affekte sowie Resilienz, Hoffnung, Coping, Sinnerleben und Wachstum abzubilden beabsichtigen.

Der Schwerpunkt der empirischen Coachingforschung liegt also de facto bereits auf der Untersuchung der Wirkung auf das Wohlbefinden und der Stärkung der Ressourcen des Klienten. Die These, dass Coaching eine inhärent der Positiven Psychologie zugehörnde Intervention darstellt (Grant und Palmer [2015](#)), scheint in

der Forschung bereits realisiert – und Praktiker/innen werden sich dem vermutlich auch nicht verschließen. Karriereoptimismus zu fördern, lässt sich demnach nicht nur problemlos in das Set an Outcomevariablen, die die Coachingforschung betrachtet, integrieren, sondern würde diese sinnvoll erweitern und die Abbildung dessen, was in der Praxis geschieht, vervollständigen.

3.2 Praktische Ansätze zur Förderung von Karriereoptimismus

Praktisch stellt sich die Frage, wie man Klienten gut dabei helfen kann, trotz Zweifel, Belastungen und Unsicherheiten Zuversicht und eine optimistische Einstellung zu entwickeln. Grundsätzlich scheint ein Karrierecoaching geeignet zu sein, positive Erwartungen für die eigene berufliche Entwicklung zu wecken und zu fördern (vgl. Spurk et al. 2015). Die Integration von Interventionen der Positiven Psychologie (z. B. Übungen zur Achtsamkeit oder Dankbarkeit, Affirmationen oder positives Schreiben), die sich durch ihre relative Kurzfristigkeit und die für Coaching typische selbstständige Bearbeitung in ein Karrierecoaching integrieren lassen (z. B. in Form von Hausaufgaben zwischen Sitzungen), ist dabei nicht nur möglich, sondern vermutlich auch äußerst effektiv.

Dies sei am Beispiel einer Intervention verdeutlicht, in der sich Klienten ihr bestes zukünftiges Ich vorstellen (Best Possible Self-Exercise, BPS; King 2001). In dieser Übung werden Klienten gebeten, sich die eigene Zukunft vorzustellen und dabei anzunehmen, dass alles so gut wie möglich bis dahin verlaufen sei und man alle seine Lebensziele erreicht hätte, um danach ihre Vorstellungen zu Papier zu bringen, z. B. für 10 min pro Tag über eine Woche. Loveday et al. (2018) berichten in ihrem Review von über 30 Studien zur Effektivität der Best Possible Self-Intervention von einem konstant positiven Effekt dieser Mikrointervention auf das Wohlbefinden und heben dabei hervor, dass diese Übung insbesondere zu mehr Optimismus führe. Coaches können aus dem Methodenkoffer der Positiven Psychologie vieles entnehmen, denn es gibt eine überwältigend eindeutige Befundlage dazu, dass solche Interventionen das Wohlbefinden nicht nur konsistent steigern, sondern dies sehr deutlich tun (vgl. Metaanalyse von Sin und Lyubomirsky 2009).

Sowohl Einzelstudien als auch Überblicksarbeiten können also inspirierende Hinweise darauf geben, wie man Klienten im Karrierecoaching zu mehr Zuversicht und Optimismus verhelfen kann. Allerdings bedienen sie andererseits nur die Suche nach (neuen) Tools, die den „Werkzeugkoffer“ des Coachs vergrößern; es bleibt aber unklar, an welcher Stelle im Coachingprozess solche (Mikro-) Interventionen den größtmöglichen Effekt haben und platziert sein sollten. Grundsätzlich sind die Arbeitsphasen, die in gängigen Prozessmodellen für Coaching vorgeschlagen werden, sehr grob; deren Abfolge erscheint sinnvoll und nachvollziehbar und entspricht im Wesentlichen dem, was man in der Praxis erlebt. Aber es gibt keine Forschung zum inkrementellen Beitrag von distinkten Arbeitsphasen und auch keine Erkenntnisse dazu, welche Art von (Mikro-) Interventionen in der jeweiligen Phase verortet sind und welchen Effekt die damit angereicherte Phase auf den Klienten hat. Die derzeitige Coachingforschung berücksichtigt zwar das methodische Vorgehen im Coaching – z. B. in Form von Hinweisen auf die theoretische Schule, auf deren Grundlage die Dienstleistung angeboten wird (z. B. kognitiv-behavioral, systemisch,

psychodynamisch etc.) –, bietet aber nur rudimentäre, sich im Status von Modellen befindliche Aussagen zur Gestaltung von Coachingprozessen.

Mit dem Career Resources Model (Hirschi 2012) lassen sich Karrierecoachingprozesse im Hinblick darauf, wann bestimmte Techniken und (Mikro-) Interventionen hilfreich sein könnten, planen und gestalten. Es gibt einen integrativen Rahmen für die Karriereberatung vor, basierend auf der Annahme, dass vier Klassen an Ressourcen für ein erfolgreiches Karrieremanagement beim Klienten gefördert werden müssen: Humanressourcen, soziale Ressourcen, psychologische Ressourcen und Identitätsressourcen. Das Modell postuliert, dass Fähigkeiten und Fertigkeiten – die Humankapitalressourcen wie Bildungsstand, Qualifikationslevel und Berufserfahrung – ebenso einen Eckpfeiler einer erfolgreichen Karriere bilden wie soziale Ressourcen, d.h. alle Ressourcen, die ein Individuum aus seinem sozialen Umfeld, aus engen persönlichen Beziehungen oder seinem Netzwerk erhält. Eine dritte Klasse stellen die Identitätsressourcen dar, d.h. die Wahrnehmung dessen, wie man sich selbst in Bezug auf Jobs, Berufe und Karrieren sieht. Zu den psychologischen Ressourcen gehören alle psychischen Zustände und Merkmale, wie Einstellungen, Motive, Kognitionen oder Persönlichkeitsmerkmale, die sich auf den Arbeitskontext beziehen. Der Karriereoptimismus gehört zu dieser Klasse an Ressourcen.

Hirschis Modell kann für das Karrierecoaching aus zwei Gründen bedeutsam sein: Zum einen ist es ein Modell explizit für Angebote rund um die Karriereberatung, das sich deswegen auf das Karrierecoaching besonders gut übertragen lässt. Zum anderen ist das Modell inhärent stärkenorientiert und entspricht dem, was Karrierecoaches beabsichtigen – die Stärkung von Ressourcen des Klienten für eine selbstständige Planung und Realisierung einer erfolgreichen und zufriedenstellenden Laufbahn. Allerdings macht das Modell trotz seiner Umfassendheit keine Aussage über die Reihenfolge, in der Karriereressourcen im Rahmen von Karriereinterventionen Berücksichtigung finden sollen. Wenn Coaches ihre Klienten dabei unterstützen wollen, optimistischer zu werden, oder sie diesen Auftrag von ihren Klienten bekommen, lassen sich viele Tools finden, die diesen Zweck erfüllen könnten; aber es fehlen Hinweise dazu, in welcher Phase eines Coachingprozesses dies geschehen sollte. Dazu fehlen bisher experimentelle Studien, in denen Prozessmodelle entwickelt und untersucht werden, die eine spezifische Abfolge von ressourcenförderlichen Mikrointerventionen skizzieren.

3.3 Karriereoptimismus als psychologische Ressource fördern

In der Regel beginnt ein Karrierecoaching damit, dass der Klient seine Ziele für das Coaching benennt. Diese Auftragsklärung beinhaltet eine Operationalisierung der angestrebten Lösung für berufliche Anliegen, für die der Klient sich einen Fortschritt wünscht. Ziele zu setzen ist eine der wichtigsten Komponenten im Coaching (Gregory et al. 2011).

Befunde aus der Literatur zu Karriereentscheidungen und Karriereplanung stützen die Annahme, dass eine Reflexion von Karrierezielen den Karriereoptimismus über zwei Wege befördert: So haben z.B. Chatterjee et al. (2015) gezeigt, dass die auf eine berufliche Entscheidung bezogenen Aktivitäten starke positive Gedanken hervorrufen, was auf eine direkte Verbindung zwischen der Identifikation von

Abb. 1 Prozessmodell im Karrierecoaching mit Verbindungen zwischen Selbstklarheit über Karrierezielklarheit zu Karrieresicherheit und -optimismus (Abb. adaptiert aus Ebner 2020)

Karrierezielen und Karrieroptimismus hinweist. Dies legen auch die Befunde von Marko und Savickas (1998) nahe, wonach eine optimistische Einschätzung der beruflichen Zukunft auch dadurch bedingt wird, wie gut die Zukunft geplant ist, sowie Befunde von Creed et al. (2009), die berichten, dass durch mit der Karriereplanung verbundene Aktivitäten die Sorgen in Bezug auf die zukünftige Karriere abnehmen.

Zum anderen arbeiten Coaches in dieser Phase des Coachingprozesses mit Methoden, mit deren Hilfe die Klienten die Passung ihrer Fähigkeiten und Einstellungen zum angestrebten Karriereziel einschätzen können. Dies setzt eine gute Selbstkenntnis und eine Reflexion von Kompetenzen, Werten, Interessen und Motiven voraus, die im Karrierecoaching gezielt befördert wird. Aufgrund dessen kann man annehmen, dass die Identifikation von Karrierezielen und die Reflexion von persönlichen Voraussetzungen dafür die vom Klienten empfundenen psychologischen Ressourcen für die Karrieregestaltung (z. B. Karrieroptimismus) befördern.

Einen ersten Nachweis, dass die Reflexion und Identifikation berufsrelevanter Fähigkeiten, Werte, Einstellungen und Ziele dazu beiträgt, eine optimistischere Einstellung gegenüber der eigenen beruflichen Zukunft zu entwickeln, liefert eine Studie an 51 Bachelor-Studierenden, die über einen Zeitraum von acht Wochen begleitet wurden. Die Studierenden wurden innerhalb eines Forschungsprojekts an der Universität Erlangen-Nürnberg als Coachingklienten zu einem 90-minütigen Karrierecoaching eingeladen, das als standardisierte Einzelsitzung konzipiert war. Die Standardisierung betraf neben dem zeitlichen Umfang insbesondere die phasische Komposition des Coachings, die über konkrete Arbeitsanweisungen an die Coaches, ihr Vorgehen an fünf Prozessschritten zu orientieren, gewährleistet wurde.

Die Coachingsitzung basierte auf dem vier Phasen umfassenden GROW-Coaching-Modell von Alexander (2010) und einer zusätzlichen Startphase. Um die Ab-

folge dieser Arbeitsphasen zu gewährleisten, wurden die Coaches über ein Training und eine begleitende Supervision vorbereitet, und sie erhielten ein Manual, das die Prozessphasen und die darin vorgesehenen Mikrointerventionen auswies, um ein professionelles und für die Forschung adäquat standardisiertes Coaching praktisch umzusetzen. Als Coaches fungierten drei kurz vor dem Abschluss ihres Studiums stehende Masterstudierende mit einschlägiger Beratungserfahrung, die für ihr Engagement von Psycholog/innen ausgebildet und währenddessen betreut wurden. Zwei weibliche Coaches (23,2 % und 37,5 % der Klienten) und ein männlicher Coach (39,3 % der Klienten) führten die Karrierecoachinggespräche.

Zwei bis vier Wochen vor dem vereinbarten Coachingtermin und vier Wochen nach dem Coaching fanden die begleitenden Datenerhebungen statt. Die Coachingklienten beantworteten Skalen zur Selbstklarheit (*Career Decision Profile*, CDP; Jones und Lohmann 1998; dt.: Holtze 2013; Cronbachs Alpha: 0,82/0,87), zur Klarheit ihrer Karriereziele (*Landauer Fragebogen zum Arbeitsstil*, LFA; Braun 2000; Cronbachs Alpha: 0,82/0,79), ihrem Karriereoptimismus (*Career Future Inventories*; dt.: Spurk und Volmer 2013; Cronbachs Alpha: 0,79/0,81) und Karriereunsicherheit (erweiterte Fassung einer Skala zur Erfassung von Karriereunsicherheit von Höge et al. 2012; Cronbachs Alpha: 0,73/0,77). Um die Frage zu beantworten, welche der psychologischen Ressourcen, die im Coaching gestärkt werden, zu einer optimistischeren Einstellung gegenüber der eigenen zukünftigen Laufbahn beitragen, wurden die erhobenen Daten pfadanalytisch ausgewertet.

Karriereoptimismus und Karrieresicherheit fungierten als exogene Variablen, Selbstklarheit als Prädiktorvariable und Karrierezielklarheit als vermittelnde Variable. Das Modell berücksichtigte damit drei direkte Pfade (von Selbstklarheit zu Karrierezielklarheit und von Karrierezielklarheit zu Karriereoptimismus bzw. Karrieresicherheit; vgl. Abb. 1) und zwei indirekte Pfade (von Selbstklarheit zu Karriereoptimismus bzw. Karrieresicherheit). In Anlehnung an die Empfehlungen von Cohen et al. (2003) wurde jede Variable zum zweiten Messzeitpunkt auf die jeweilige Variable zum ersten Messzeitpunkt regressiert, um die Stabilität im Zeitablauf zu kontrollieren. Trotz der geringen Stichprobengröße ergab sich eine gute Passung der Daten zum Modell ($\chi^2(14)=16,80$, $p<0,001$; RMSEA=0,064, SRMR=0,085; CFI=0,97).

Die Betrachtung der standardisierten Regressionskoeffizienten der direkten Pfade ergab, dass die Selbstklarheit positiv mit der Klarheit über Karriereziele korreliert ($\beta=0,23$, $p<0,001$). Dies deutet darauf hin, dass eine Zunahme an Selbstkenntnis und -klarheit in Folge eines Karrierecoachings einen signifikanten Beitrag dazu leistet, dass Klienten sich auch über ihre Karriereziele klarer werden. Dieser Zugewinn an beruflicher Zielklarheit wiederum hängt positiv mit der Entwicklung einer optimistischeren Einstellung zur zukünftigen beruflichen Laufbahn ($\beta=0,32$, $p=0,003$) und von Sicherheit, selbstgesetzte Karriereziele zu erreichen und eine erfolgreiche Karriere zu beschreiten ($\beta=-0,33$, $p=0,016$), zusammen. Weiterführende Analysen zeigten darüber hinaus, dass der Effekt einer durch das Karrierecoaching gestiegenen Selbstklarheit auf den Optimismus vollständig durch eine gestiegene Klarheit über die eigenen Karriereziele vermittelt wurde ($B=0,23$, 90 % CI [0,013, 0,174]; direkter Pfad von Selbstklarheit auf Karriereoptimismus nicht signifikant, $B=0,03$, $p=0,533$).

Die Befunde weisen darauf hin, dass bereits eine einzige Coachingsitzung dazu beitragen kann, dass Klienten eine optimistischere Haltung gegenüber ihrer zukünftigen beruflichen Laufbahn entwickeln. Sie weisen auch darauf hin, dass Karrierecoaches zunächst Zeit investieren sollten, ihre Klienten bei der Reflexion ihrer Fähigkeiten, Interessen und Persönlichkeit zu unterstützen, um danach an der Nennung, Reflexion, Bewertung und Klärung der beruflichen Ziele zu arbeiten, damit Klienten hernach mit mehr Freude und Begeisterung an die Umsetzung ihrer beruflichen Ziele herangehen und ihre berufliche Zukunft positiver einschätzen. Die Befunde sind allerdings an einer studentischen Stichprobe gewonnen worden und noch nicht auf alle Klientengruppen übertragbar. Coachingklienten mit langjähriger Berufserfahrung verfügen vermutlich über einen höheren Grad an Klarheit über ihre beruflichen Fähigkeiten und unterscheiden sich hier von Studierenden, die ihre berufliche Zukunft erstmalig planen. Angesichts der zunehmenden Nachfrage nach Unterstützung durch die Gruppe der hochqualifizierten jungen Erwachsenen werden die Befunde aber als hoch relevant und praktisch bedeutsam für Karrierecoaches eingeschätzt, die bei der beruflichen Erstorientierung Unterstützung bieten.

4 Zusammenfassung und Resümee

Klienten in einem Karrierecoaching zu einer optimistischeren Einstellung gegenüber ihrer Karriere zu verhelfen, sollte zu den Standards einer guten Arbeit von Coaches gehören. Karrierecoaches arbeiten mit Klienten, die auf einem hoch volatilen Arbeitsmarkt bestehen müssen. Berufliche Transitionen werden immer häufiger, nicht nur weil wir können, sondern auch weil wir müssen. Diesen Transitionen mit Zuversicht zu begegnen, gehört zu den wichtigsten Ressourcen von Erwerbstätigen und damit zu den wichtigsten Zielen eines Karrierecoachings (Rottinghaus et al. 2005, S. 4). Ein Karrierecoaching bedient diese Zielsetzungen per definitionem, indem es das Bewusstsein für die eigenen Kompetenzen und das persönliche Wachstum fördert. Diese Intention bedient ein Karrierecoaching insbesondere dann, wenn sie den Optimismus der Klienten in den Mittelpunkt rückt – sowohl als „latentes Arbeitsziel“ des Coachs als auch als ein manifester, empirisch überprüfbarer Effekt.

Was sich hinter der „Dienstleistung Karrierecoaching“ verbirgt, wird auch zukünftig weiter präzisiert werden müssen. Ein wie hier vorgestellter Ansatz könnte sein, sich auf allgemeine, teils latente Anliegen und Arbeitsziele zu verständigen, wie es z.B. eine optimistische Einstellung der Klienten gegenüber ihrer Laufbahn ist. Und welcher Coach möchte das nicht: lächelnde Klienten verabschieden, die sich wieder auf ihre Arbeit, berufliche Zukunft und das, was hier auf sie wartet, freut?

Funding Open Access funding provided by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Alexander, G. (2010). Behavioural coaching—the GROW model. In J. Passmore (Hrsg.), *Excellence in coaching: the industry guide* (S. 83–93). London: Kogan Page.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.
- Bailey, T. C., Eng, W., Frisch, M. B., & Snyder, C. R. (2007). Hope and optimism as related to life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 168–175.
- Berth, H., & Goldschmidt, S. (2006). Testinformationen. *Diagnostica*, 52(2), 95–103.
- Braun, O. L. (2000). *Ein Modell Aktiver Anpassung: Berufliche Zielklarheit, Organisationsorientierung, Mittelklarheit und Vorsatzbildung/Planung als vorauslaufende Bedingungen von Arbeitszufriedenheit, Wechseltendenz und Leistung*. Landau: VEP.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(6), 293–299.
- Chatterjee, S., Afshan, N., & Chhetri, P. (2015). Exploring the linkage between the components of motivational systems theory and career decisiveness: The mediating role of career optimism. *Journal of Career Assessment*, 23(4), 597–614.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah: Erlbaum.
- Creed, P. A., Fallon, T., & Hood, M. (2009). The relationship between career adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 219–229.
- Creed, P. A., Patton, W., & Bartrum, D. (2002). Multidimensional properties of the LOT-R: effects of optimism and pessimism on career and well-being related variables in adolescents. *Journal of Career Assessment*, 10, 42–61.
- Ebner, K. (2020). Promoting career optimism and career security during career coaching: development and test of a model. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1707247>; Taylor & Francis Ltd. www.tandfonline.com.
- Gallagher, M. W., & Lopez, S. J. (2009). Positive expectancies and mental health: Identifying the unique contributions of hope and optimism. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 548–556.
- Glaesmer, H., Hoyer, J., Klotsche, J., & Herzberg, P. Y. (2008). Die deutsche Version des Life-Orientation-Tests (LOT-R) zum dispositionellen Optimismus und Pessimismus. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 16(1), 26–31.
- Grant, A. M., & Palmer, S. (2015). Integrating positive psychology and coaching psychology into counselling psychology. *Counselling Psychology Review*, 30(3), 22–25.
- Gregory, J. B., Beck, J. W., & Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: control theory as a natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 26–38.
- Herzberg, P. Y., Glaesmer, H., & Hoyer, J. (2006). Separating optimism and pessimism: a robust psychometric analysis of the revised life orientation test (LOT-R). *Psychological Assessment*, 18(4), 433–438.
- Higgins, M., Dobrow, S. R., & Roloff, K. S. (2010). Optimism and the boundaryless career: the role of developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 749–769.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369–383.
- Höge, T., Brucculeri, A., & Iwanowa, A. N. (2012). Karriereunsicherheit, Zielkonflikte und Wohlbefinden bei Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern: Eine Drei-Länder-Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56, 159–172.
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), 213–218.

- Holtze, V. (2013). *Selbstreflexion als entscheidender Faktor der Berufswahl*. Unpublished Bachelor-Thesis. Braunschweig.
- Ianiro, P.M., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2014). Coaches and clients in action: a sequential analysis of interpersonal coach and client behavior. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 435–456.
- Jones, L.K., & Lohmann, R.C. (1998). The career decision profile: using a measure of career decision status in counseling. *Journal of Career Assessment*, 6(2), 209–230.
- Jones, R.J., Woods, S.A., & Guillaume, Y.R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277.
- King, L.A. (2001). The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(7), 798–807.
- Kluemper, D.H., Little, L.M., & DeGroot, T. (2009). State or trait: effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 209–231.
- Loveday, P.M., Lovell, G.P., & Jones, C.M. (2016). The best possible selves intervention: a review of the literature to evaluate efficacy and guide future research. *Journal of Happiness Studies*, 19(2), 607–628.
- MacArthur, J.D., & MacArthur, C.T. (1998). Optimism/Pessimism. <https://macses.ucsf.edu/research/psychosocial/optimism.php>. Zugegriffen: 16. Okt. 2019.
- Marko, K.W., & Savickas, M.L. (1998). Effectiveness of a career time perspective intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 106–119.
- McIlveen, P., Beccaria, G., & Burton, L.J. (2013). Beyond conscientiousness: career optimism and satisfaction with academic major. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 229–236.
- Nes, L.S., & Segerstrom, S.C. (2006). Dispositional optimism and coping: a meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 235–251.
- Ostendorf, F., & Angleitner, A. (2004). *NEO-Persönlichkeitsinventar, revidierte Form, NEO-PI-R nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.
- Paul, K.I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: meta-analyses. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 264–282.
- Peterson, C., & Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington New York: Am. Psychological Association, Oxford University Press.
- Plomin, R., Scheier, M.F., Bergeman, C.S., Pedersen, N.L., Nesselroade, J.R., & McClearn, G.E. (1992). Optimism, pessimism and mental health: a twin/adoption analysis. *Personality and individual differences*, 13(8), 921–930.
- Prati, G., & Pietrantonio, L. (2009). Optimism, social support, and coping strategies as factors contributing to posttraumatic growth: a meta-analysis. *Journal of Loss and Trauma*, 14(5), 364–388.
- Rammstedt, B., & Danner, D. (2016). Die Facettenstruktur des Big Five Inventory (BFI). *Diagnostica*, 63(1), 70–84.
- Rasmussen, H.N., Scheier, M.F., & Greenhouse, J.B. (2009). Optimism and physical health: a meta-analytic review. *Annals of Behavioral Medicine*, 37(3), 239–256.
- Reed, G.M., Kemeny, M.E., Taylor, S.E., & Visscher, B.R. (1999). Negative HIV-specific expectancies and AIDS-related bereavement as predictors of symptom onset in asymptomatic HIV-positive gay men. *Health Psychology*, 18(4), 354–363.
- Rottinghaus, P.J., Buelow, K.L., Matyja, A., & Schneider, M.R. (2012). The Career Futures Inventory-Revised: measuring dimensions of career adaptability. *Journal of Career Assessment*, 20(2), 123–139.
- Rottinghaus, P.J., Day, S.X., & Borgen, F.H. (2005). The Career Futures Inventory: A measure of career-related adaptability and optimism. *Journal of Career Assessment*, 13(1), 3–24.
- Savickas, M.L. (2002). Career construction: a developmental theory of vocational behavior. In D. Brown (Hrsg.), *Career choice and development* (4. Aufl. S. 149–205). San Francisco: John Wiley.
- Scheier, M.F., & Carver, C.S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219–247.
- Scheier, M.F., Carver, C.S., & Bridges, M.W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063–1078.
- Segerstrom, S.C. (2007). Optimism and resources: effects on each other and on health over 10 years. *Journal of Research in Personality*, 41(4), 772–786.
- Segerstrom, S.C., & Sephton, S.E. (2010). Optimistic expectancies and cell-mediated immunity: the role of positive affect. *Psychological science*, 21(3), 448–455.

- Segerstrom, S. C., Taylor, S. E., Kemeny, M. E., & Fahey, J. L. (1998). Optimism is associated with mood, coping, and immune change in response to stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1646–1655.
- Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: how to change your mind and your life*. New York: Vintage.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychological Association*, 55(1), 5.
- Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: a practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 467–487.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., & Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73–95.
- Spurk, D., & Volmer, J. (2013). Validierung einer deutschsprachigen Version des Career Futures Inventory (CFI): Berufliche Anpassungsfähigkeit, beruflicher Optimismus, Arbeitsmarktwissen und Berufserfolg. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 57(2), 77–95.
- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., & Heinemann, N. S. (2015). Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: an intervention study. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 134–144.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review*. Stockholm: National Institute for Working Life and authors.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
- Triebel, C. (2009). *Kompetenzbilanzierung als psychologische Intervention – Wirkfaktoren und Wirkprinzipien in Laufbahnberatung und Coaching*. Dissertation an der Universität der Bundeswehr München. <http://137.193.200.7:8081/doc/86279/86279.pdf>. Zugegriffen: 12. Dez. 2019
- Vollmann, M., Antoniow, K., Hartung, F. M., & Renner, B. (2011). Social support as mediator of the stress buffering effect of optimism: The importance of differentiating the recipients' and providers' perspective. *European Journal of Personality*, 25(2), 146–154.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.

Dr. Katharina Ebner geb. 1980, Studium und Promotion in Psychologie. 2007–2014 Wiss. Mitarbeiterin an der Universität der Bundeswehr München und der Technischen Universität Braunschweig. Seit 2014 Mitarbeiterin und Habilitandin an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Forschung, Beratung und Lehre zu Personalauswahl und -entwicklung, Kompetenz- und Karriereförderung sowie Coaching. Freiberufl. Trainerin, Referentin und Coach.