



forum

www.dvb-fachverband.de
58. Jahrgang · Ausgabe 1 | 2018

Zeitschrift des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V.



© www.totolia.com / ToheyVector

Entwicklungschancen im 21. Jahrhundert

Impressum

dvb forum

Fachmagazin des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V.
58. Jahrgang

Herausgeber:

Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.
dvb Geschäftsstelle c/o Beatrice Ehmke, Erich-Kästner-Weg 12, 58640 Iserlohn
Tel.: +49 2304 777527 · E-Mail: kontakt@dvb-fachverband.de;
www.dvb-fachverband.de

Redaktion:

- Birgit Lohmann (ViSDP), Eschenweg 68, 58239 Schwerte
Tel.: +49 2304 41007 · E-Mail: Birgit.Lohmann@dvb-fachverband.de
- Heiner Bleckmann, Grülingstraße 105, 66113 Saarbrücken
Tel.: +49 681 94728691 · E-Mail: Heiner.Bleckmann@dvb-fachverband.de
- Ullrich Löser, An den Kämpen 27, 59348 Lüdinghausen
Tel.: +49 2591 8322 · E-Mail: Ullrich.Looser@dvb-fachverband.de
- Barbara Knickrehm, Erderstraße 10, 30451 Hannover
Tel.: +49 511 37070895, E-Mail: Barbara.Knickrehm@dvb-fachverband.de

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die AutorInnen sind für ihre Beiträge selbst verantwortlich. Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.

Grafische Gestaltung und Satz: Katrin Lange

E-Mail: kontakt@katrinlange.com · www.katrinlange.com

Druck: Die UmweltDruckerei, www.dieumweltdruckerei.de

Vertrieb: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld

Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie
zum Download unter
wbv-journals.de/dvb-forum



DOI der digitalen Ausgabe: 10.3278/DVB1801W
Print-Einzelheft: Best.-Nr. DVB_01/2018
Preis: EUR 12,- (D) zzgl. Versandkosten
www.wbv.de/dvb-forum
Das dvb forum erscheint zwei mal jährlich
(Jahresbeginn und Sommer).
Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 31.10.2017
Das dvb forum ist eine Mitgliederzeitschrift.

Auflage: 800 · ISSN 0935-8323



Liebe Leserin, lieber Leser,

die dvb-Jahrestagung 2017 behandelte das Thema „Arbeiten 4.0“ und was dies bedeutet – für Beraterinnen und Berater im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung, für die Beratenen und für den Kommunikationsprozess mit ihnen. Mit Beiträgen zu diesem Themenkomplex möchten wir die begonnenen Diskussionen hier weiterführen.

Einen zweiten Schwerpunkt legen wir auf das Thema, das wie kaum ein anderes im vergangenen Jahr die öffentliche und politische Debatte nicht nur in Deutschland geprägt hat: weltweit steigt die Zahl der Flüchtlinge, in Deutschland sind von Januar bis November 2017 knapp 173.000 Asylsuchende angekommen. Wir begegnen ihnen im Alltag und zunehmend in der Beratung – Zeit, sich ausführlicher mit ihnen sowie den Herausforderungen und Entwicklungsbedarfen der Beratung dieser Zielgruppe auseinander zu setzen.

Dabei kommen wir nicht umhin, den Blick auf Europa und die Welt zu richten. Mit den Beiträgen von Herrn Meinert und Prof. Guichard werfen wir Schlaglichter auf zukünftige Szenarien – nicht ohne andere interessante und aktuelle Themen wie die Beratung Älterer, die Wirksamkeit der 3-B-Beratung und Fragen der Ethik der Beratung aus dem Auge zu verlieren.

An den Beginn des Heftes haben wir den Artikel „Wohin des Weges?“ des dvb-Vorsitzenden Rainer Thiel gestellt, der die Entwicklungen in der Beratung zu Bildung, Beruf und Beschäftigung sowie des dvb selbst seit Beginn des 21. Jahrhunderts unter die Lupe nimmt – eine Standortbestimmung und Formulierung der Vorhaben unseres Verbandes, um gut aufgestellt in der vielfältigen Beratungslandschaft die Beratungsqualität mitzugestalten.

Wir freuen uns auf Ihre Leserbriefe und Artikel zu den Beiträgen!

Die Redaktion verabschiedet mit diesem Heft Ullrich Löser aus dem Vierer-Team: seit 2009 hat er 17 dvb forum-Hefte mitgestaltet. Dafür ein dickes **Danke** – und alles Gute für die neuen Lebenspläne!

Anregende Lektüre und herzliche Grüße

Kontakt: forum@dvb-fachverband.de

Rainer Thiel Wohin des Wegs?	4
Dr. Martina Nohl Online-Coaching	11
Prof. Jean Guichard Berufliche Kompetenzen und Fertigkeiten für das 21. Jahrhundert	18
Barbara Knickrehm Rezension: Mach, was Du willst	25
Dr. Angelica Laurençon / Dr. Anja C. Wagner B(u)ildung 4.0	27
Heiner Beckmann Interview: Lebensreise	34
Karl-Heinz P. Kohn Spezifische Berufsberatung für geflüchtete Menschen	36
Birgit Lohmann Arbeiten in Deutschland	42
Martin Scheffel Flüchtlinge erfolgreich in Arbeit und Gesellschaft integrieren – aber wie?	43
Birgit Lohmann Interview: Papierland Deutschland	47
Annett Reiche / Evelien Willems / Jana Hoffmann Anerkennungs- und Qualifizierungsberatung	49
Sascha Meinert Die Vielfalt nutzen	53
Annika Imsande / Thorsten Walther / Annika Schäfer INBeratung	55
Sylvie Amici Fragen der Ethik in der Bildungs- und Berufsberatung	61
Ullrich Löser Rezension: Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung	65

Wohin des Wegs?

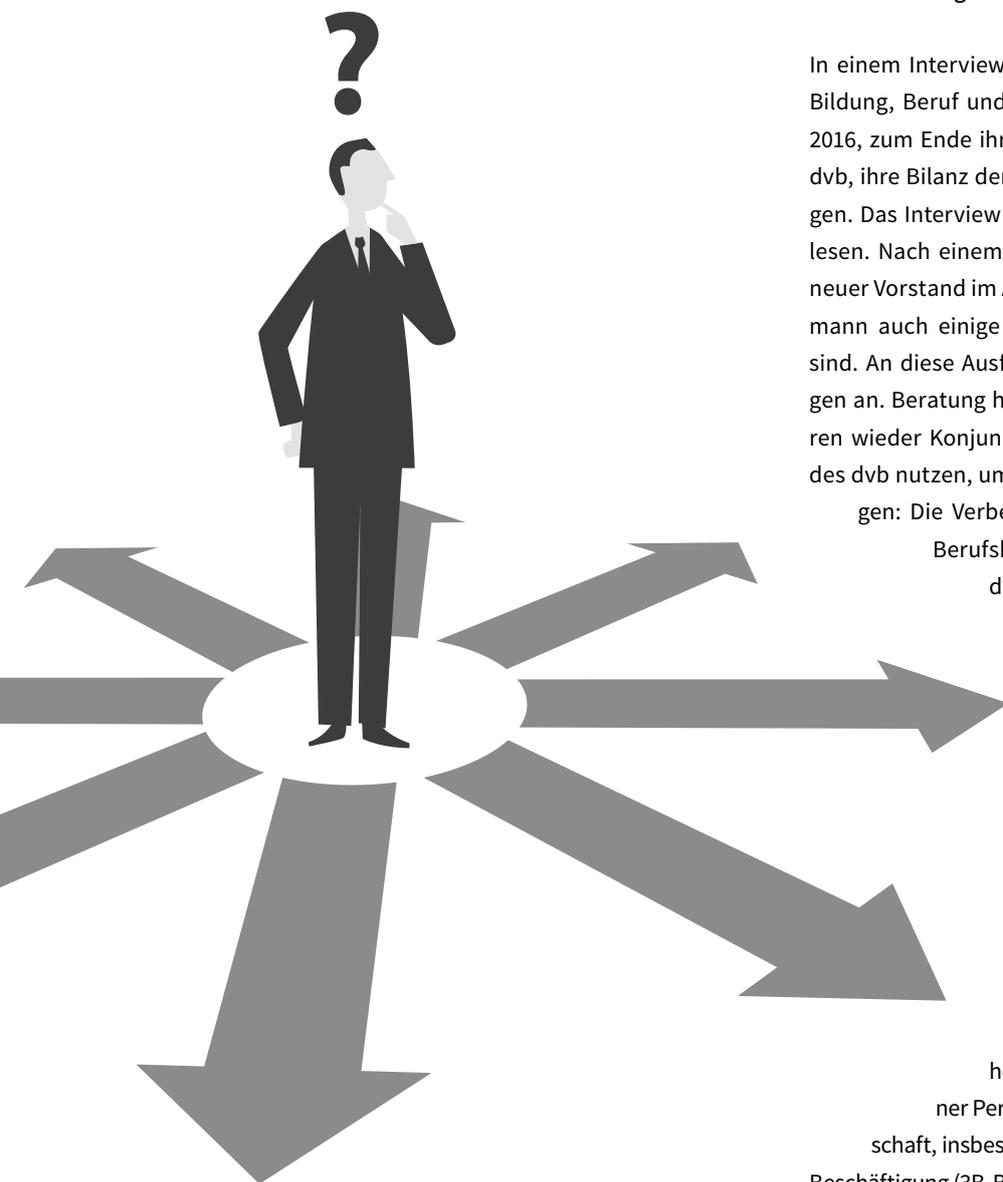
Entwicklungen in der Bildungs- und
Berufsberatung und im dvb als Fachverband

Von Rainer Thiel

Vorbemerkung

In einem Interview mit dem Nationalen Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) hat Birgit Lohmann 2016, zum Ende ihrer zwölfjährigen Zeit als Vorsitzende des dvb, ihre Bilanz der Rolle und der Arbeit des Verbands gezogen. Das Interview ist im letzten dvb forum 2/2017¹ nachzulesen. Nach einem Jahr Übergangszeit ist seit Mai 2017 ein neuer Vorstand im Amt. In dem Interview benennt Birgit Lohmann auch einige Baustellen, die zukünftig zu bearbeiten sind. An diese Ausführungen schließe ich einige Überlegungen an. Beratung hat derzeit zum ersten Mal seit vielen Jahren wieder Konjunktur. Diese Phase will der neue Vorstand des dvb nutzen, um unser wichtigstes Anliegen voranzubringen: Die Verbesserung der Qualität von Bildungs- und Berufsberatung durch die Professionalisierung der Berater*innen.

Dabei ist es mir ein Anliegen, dass es keine harten Brüche in der Kontinuität der Verbandsarbeit geben wird. Zudem bauen viele unserer Vorhaben auf lange gehegte und von unseren Vorgängern bereits gestartete Pläne und Ideen auf, die nun reif für die Umsetzung erscheinen – und das wollen wir angehen. Damit die Leser*innen diesen Reifeprozess besser einordnen können, hole ich ein wenig aus und skizziere aus meiner Perspektive Entwicklungen der Beratungslandschaft, insbesondere der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung (3B-Beratung) und die Entwicklungen des dvb.



Entwicklungen

In den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts war die 3B-Beratung in Deutschland von zwei gegensätzlichen Tendenzen geprägt. Zum einen gab es einen hinhaltenden Kampf um den Erhalt der öffentlichen Berufsberatung bei der Bundesagentur für Arbeit (BA), er wurde im erwähnten Interview nachgezeichnet. Diese Auseinandersetzung war verursacht durch den alles beherrschenden Vermittlungsskandal (2002), in dessen Folge sämtliche Strukturen und Aufgaben der BA radikal in Frage gestellt wurden. Beratung wurde einige Jahre lang fast ausschließlich für die Integration von Kund*innen in den Arbeitsmarkt instrumentalisiert. BA-Berater*innen haben in dieser Zeit immer wieder ihren Arbeitgeber auf die Gesetzeslage hingewiesen, die eine solche extreme Zweckbindung der Beratung nicht vorsieht.² Der dvb hat die BA ebenfalls immer wieder daran erinnert und auch daran, dass die Beratung Erwachsener völlig brachlag und damit der Gesetzesauftrag nicht erfüllt wird. Etliche Mitglieder des dvb haben als Mitarbeitende der BA ab 2008 an der Entwicklung der hauseigenen Beratungskonzeption der BA und dem damit einhergehenden allmählichen Wiedererstarken der Beratung mitgewirkt. Inzwischen lässt das BA-Projekt „Lebensbegleitende Berufsberatung“ auf eine bedeutsame Renaissance und Weiterentwicklung der öffentlich finanzierten und organisierten 3B-Beratung hoffen.

Parallel gab es in anderen Bereichen der 3B-Beratung eine starke Aufbruchstimmung, vor allem eine zunehmende Tendenz zur Professionalisierung. Mit der Einführung des Sozialgesetzbuch III (SGB III) war 1998 das Monopol der BA auf Berufsberatung aufgehoben worden. Diese Änderung hatte die bis dahin unter anderen Namen verschämt agierenden Anbieter aus der Illegalität geholt. Zur Erinnerung: Studienberater*innen der Hochschulen durften bis dahin offiziell keine Beratung für die Einmündung in den Arbeitsmarkt leisten, was völlig lebensfremd war. Beratung zu (Weiter-)Bildungswegen enthält immer eine berufliche Komponente. Das ist fachlich völlig unstrittig, durfte aber bis 1997 nicht offen vertreten und schon gar nicht als berufliche Beratung bezeichnet werden.

In den Jahren ab 1998 entstand aus dem verdeckten Beratungsmarkt eine professionelle Beratungsszene, deren Wachstum noch lange nicht beendet ist. In der Aufstellung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), die Birgit Lohmann im Interview zitiert hat, ist die Entwicklung bis 2011 skizziert (neuere Zahlen liegen uns nicht vor)³: Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bereich 3B-Bera-

tung ist von 1999-2011 um 196 Prozent gewachsen⁴, hat sich also verdreifacht; wenn man die Entwicklung fortschreibt und die Anzahl freiberuflich tätiger Berater*innen hinzuschätzt, kann man vorsichtig eine Vervielfachung der Anzahl der Berater*innen annehmen. Die Struktur ist völlig heterogen und unübersichtlich: 2007 ergab die sog. Rambøll-Studie, die erste große Untersuchung der 3B-Beratung in Deutschland⁵, dass ein großer Teil der Beratenden nur neben ihrem Hauptberuf, z. B. als Lehrende, beraterisch tätig seien. Diese Tendenz wandelt sich, zögerlich, eine erneute Bestandsaufnahme wäre sinnvoll und könnte hierzu Aufschluss geben.

Die Dynamik der Entwicklung in der gesamten Beratungsprofession, nicht nur der 3B-Beratung, zeigte sich unter anderem an internationalen Impulsen der OECD und dadurch zunehmend auch der EU.⁶ In Deutschland formierte sich, unter personeller und konzeptioneller Beteiligung des dvb, die Beratungsszene: 2004 wurde die Deutsche Gesellschaft für Beratung (DGfB) gegründet und vereinigt seitdem die im weiteren Sinne psychosozial arbeitenden Beratungsverbände unter ihrem Dach. Die DGfB ist ein bedeutender Impulsgeber für Beratungsqualität und -professionalisierung geworden.⁷ Für die 3B-Beratung war die ebenfalls 2004 veranstaltete große Fachtagung „Zukunft der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung - Gestalten und Vernetzen“ in Bonn wegweisend, auf der unter anderem die Gründung des Nationalen Forums Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) vereinbart wurde. Die Hauptveranstalterin dieser Tagung, die BA war in der Folgezeit bei der Beteiligung an den dadurch ausgelösten Prozessen sehr zurückhaltend. Der Kulminationspunkt dieser Jahre war die 2006 erfolgte Gründung des nfb.

1) B. Paulsen (2016): Rückblick – Ausblick. Interview mit Birgit Lohmann. nfb-Newsletter 2/2016 und dvb forum 2/2017, S. 64-66.

2) Vgl. insbesondere § 29 (1-2) SGB III.

3) <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?beruf=BO863> [31.10.2017]

4) Das IAB veröffentlicht leider keine Zahlen zu selbständig tätigen Bildungs- und Berufsberater*innen.

5) Bundesministerium für Bildung und Forschung (2007): Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards. Abschlussbericht. Hamburg: Rambøll-Management. <https://www.bmbf.de/files/berufsbildungsforschung.pdf> [31.10.2017]

6) Vgl. u. a.: Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und Europäische Union (2004): Berufsberatung. Ein Handbuch für politisch Verantwortliche. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

7) <http://www.dachverband-beratung.de/> [31.10.2017]

Der dvb war schon vorher mit der Zeit gegangen und hatte die Weichen gestellt. Birgit Lohmanns erste Wahl zur dvb-Vorsitzenden erfolgte auf der Basis einer komplett neuen Satzung als dem wichtigsten Ergebnis eines Strukturentwicklungsprozesses, den der dvb 2002-2004 durchlaufen hatte. Diese Satzung bildet bis heute unsere Arbeitsgrundlage. Die darauf beruhende Verbandsstruktur ist größtenteils weiterhin zukunfts fest, sie wird hier und da behutsam weiterentwickelt werden. Das bestätigt die Weitsicht der damaligen Akteure, von denen ich den viel zu früh verstorbenen Achim Wagner als brillanten Vordenker namentlich hervorhebe.

Eine grundsätzliche Entscheidung war besonders wichtig: Der dvb blieb nicht ein „BA-Verein“, sondern öffnete sich für alle Berater*innen aus dem Feld der 3B-Beratung. Mit der Gründung des Berufsberatungsregisters war schon 1998 der Versuch unternommen worden, die Qualität der Bildungs- und Berufsberatung zu sichern und mit diesem Instrument die „neuen“ Berater*innen an den dvb zu binden. Die Idee war gut, das Thema kam aber leider erst viel später im öffentlichen und im Bewusstsein der Fachwelt an.

Die Öffnung des dvb hatte für die Mitgliederstruktur des dvb nachhaltige Folgen: Die Homogenität der Mitgliedschaft ist Vergangenheit. Vor 2004 waren lokale Gruppen an den damaligen Arbeitsämtern zu finden, und die Landesgruppen waren in ihrer Organisation den BA-Strukturen angepasst. Alle Mitglieder waren durch den Arbeitgeber und somit gemeinsame Themen und Probleme verbunden. Schon vor Inkrafttreten des neuen Gesetzes⁸ und damit der neuen Regelungen, seit 1996 kamen zunächst selbständig Tätige und später Angehörige bestimmter Beratungsausbildungen hinzu. Außerdem entstand der Wunsch, sich innerhalb des Verbandes auf bestimmte Zielgruppen unter den Rat Suchenden zu fokussieren. Für diese Gruppen und Themen wurde durch die Ermög-

lichung von Fachgruppen Raum geschaffen. Inzwischen hat der dvb vier Fachgruppen (FG), die der selbständig Tätigen, die der Laufbahnberatung nach dem Zürich-Mainzer Modell und die FG akademische Bildungs- und Berufswege, sowie als Besonderheit die FG Forschungsforum, in der eine Begegnung von Beratungswissenschaft und Beratungspraxis ermöglicht werden soll. Diese Gruppen sind ausnahmslos bundesweit tätig.

Mitglieder, die bei Bildungsträgern bzw. selbständig tätig sind, haben Themen, die im öffentlichen Dienst beschäftigten Berater*innen nicht nur fremd sind, sondern die für sie abseits berufskundlichen Interesses oft nur wenig Relevanz haben. Gleiches gilt umgekehrt. Die aus den Landesgruppen entstandenen Regionalgruppen (RG)⁹ haben vermutlich auch deswegen an Bedeutung verloren, hinzu kommt die Möglichkeit, heute vielfältige Kommunikationswege zum fachlichen Austausch nutzen zu können und nicht allein auf persönliche Treffen angewiesen zu sein. Seit vielen Jahren fehlt es an Teilnehmenden auf Veranstaltungen und an Mitgliedern, die bereit sind, die Vorstandsaufgaben zu übernehmen. Bereits 2009 wurde deshalb die RG Niedersachsen-Bremen an die RG Nord angeschlossen¹⁰, und derzeit sind gleich zwei weitere Regionalgruppen mangels Aspiranten für eine Vorstandstätigkeit in ihrer Existenz bedroht.¹¹

All diese Entwicklungen spiegeln sich in der Mitgliederstruktur: Bei der BA sind nur noch um die 52% der dvb-Mitglieder beschäftigt, 11% sind im Ruhestand (diese waren überwiegend früher in der BA und sind teilweise noch selbständig tätig). Das heißt, inzwischen sind über ein Drittel der dvb-Mitglieder bei Bildungsträgern, selbständig tätig oder anderweitig beschäftigt. Beitritte erfolgen seit geraumer Zeit fast ausschließlich aus diesen Kreisen, sodass voraussichtlich in absehbarer Zeit die in der BA Tätigen nicht mehr die Mehrheit der Mitglieder stellen werden.

Herausforderungen

Um die anstehenden Aufgaben einschätzen zu können, versuche ich zu skizzieren, wie die Entwicklungslinien der 3B-Beratung in der nächsten Zeit aller Wahrscheinlichkeit nach verlaufen werden. Da eine aktuelle Bestandsaufnahme des Beratungsmarktes fehlt, basieren meine Schlussfolgerungen und Annahmen zwar auf langjährigen Beobachtungen, bergen aber gleichwohl eine hohe Unsicherheit. Das Feld der 3B-Beratung ist inzwischen sehr heterogen. Es gibt neben den Berufs- und Bildungsberater*innen, die bei der BA, bei Jobcentern, bei Hochschulen, Kommunen und bei Kammern

8) Drittes Buch des Sozialgesetzbuches, SGB III, Inkrafttreten 01.01.1998.

9) Die Umbenennung der Landesgruppen in Regionalgruppen erfolgte durch die Satzung von 2004.

10) An die Teil-RG Hamburg und Schleswig-Holstein. Der Teil Mecklenburg-Vorpommern der RG Nord wurde gleichzeitig mit der RG Berlin-Brandenburg zusammengelegt, was aus reisetechischen Gründen sinnvoll ist; bei der Gelegenheit wurde die Anlehnung an die regionale Gliederung der BA endgültig aufgegeben.

11) Stand 31.10.2017: Die RG Bayern hat vor kurzem keinen Vorstand wählen können, bei der RG Hessen ist ebenfalls nicht von einer erfolgreichen Vorstandswahl auszugehen, der derzeitige Vorstand wird nicht wieder kandidieren.

beschäftigt sind, eine größere Anzahl freiberuflicher Berater*innen, bei denen allerdings nicht ersichtlich ist, wie viele von ihnen 3B-Beratung hauptberuflich ausüben, oder ob dies nur eine Nebentätigkeit in einem meist im Bildungsbereich verorteten Portfolio ist. Eine große Anzahl an Berater*innen ist bei Bildungsträgern und Trägern der Wohlfahrtspflege in verschiedenen Funktionen tätig, sei es in der Beratung von Flüchtlingen, im von der BA beauftragten Jobcoaching oder in der Weiterbildungsberatung im Interesse des Trägers, um

„*Der dvb hat sich über viele Jahre für eine neutrale, ethisch verantwortete Beratung im Interesse der Ratsuchenden eingesetzt.*

nur einige Beispiele zu nennen. Schon diese Aufzählung lässt erkennen, wie vielfältig die Rahmenbedingungen der Beratenden sind. Entsprechend unterschiedlich sind das Verständnis und die Professionalität, die von Information und Verkaufsberatung für ein Bildungsangebot bis zu umfassender Orientierungs- und Entscheidungsberatung reicht – und der jeweilige Arbeitgeber ist dabei kein hinreichendes Anzeichen für die Professionalität und Qualität des Angebots. Im öffentlich finanzierten Bereich gibt es ebenso nachlässige Beratung, wie im Bereich der privaten Bildungsinstitutionen hohe Professionalität zu finden sein kann.

Der dvb hat sich über viele Jahre für eine neutrale, ethisch verantwortete Beratung im Interesse der Ratsuchenden eingesetzt. Lange erschien dieses Ideal aufgrund der Gesetzeslage und der Position der Beratenden in einem öffentlichen, meist unkündbaren Arbeitsverhältnis zumindest ansatzweise erreichbar. Die sogenannten „Nulljahre“ lehrten indes, dass auch in der BA und bei den Jobcentern seitens der Geschäftspolitik erheblicher Druck auf die Mitarbeitenden ausgeübt wurde, in bestimmte Richtungen hin zu beraten. Widerstand gegen Weisungen, der im Sinne des Gesetzes und im Interesse der Rat Suchenden erfolgte, wurde mitunter geahndet, z. B. durch schlechte Beurteilungen. Für befristet Beschäftigte bei Bildungsträgern – zunehmend auch bei öffentlichen Trägern und der BA – ist das Risiko bei so einem Verhalten erheblich größer, im Extremfall kostet es bei der Entscheidung über den Anschlussvertrag den Job.

Der weiter steigende Bedarf an Beratung in Zeiten von „Arbeit 4.0“¹² mindert diese Risiken nur wenig, zumal trotz aller

Anstrengungen seitens nfb, dvb und anderen Verbänden wie der Deutschen Gesellschaft für Beratung (DGfB)¹³ vielen Trägern ein Qualitätsbewusstsein für 3B-Beratung völlig fehlt. Ein Indiz dafür ist die teils äußerst schlechte Bezahlung vieler Fachkräfte und die oftmals mangelnde fachliche Unterstützung seitens der Arbeitgeber.¹⁴ Das schon erwähnte Projekt der BA „Lebensbegleitende Berufsberatung“ könnte hier eine interessante Verschiebung auslösen: Die BA nimmt offenbar Anlauf, künftig flächendeckend Beratungsfelder zu bedienen, die bislang von anderen der eben genannten Beratergruppen bedient wurden, insbesondere die berufliche Beratung Erwerbstätiger. Dadurch könnte die Zahl der Beratenden in der BA ab 2019 erheblich wachsen. Das wird nicht allein aus dem vorhandenen Personalbestand zu rekrutieren sein, so dass es in nicht geringem Umfang Neueinstellungen geben müsste. Diese könnten naturgemäß vor allem aus dem vorhandenen Beratermarkt rekrutiert werden – zumal der BA-Tarif den Vergleich mit den Gehältern bei Bildungsträgern etc. nicht zu scheuen braucht. Allerdings sind in diesem Zusammenhang schon Befürchtungen hinsichtlich der künftigen Tarifierung gut qualifizierter Berater*innen in der BA zu vernehmen.

Welche Felder mit welcher personellen und finanziellen Ausstattung bei Bildungs- und anderen Trägern verbleiben, ist derzeit nicht absehbar, ebenso wenig die Entwicklung freiberuflicher Beratungsangebote. Allerdings wird ein staatlicher Träger niemals alle Qualitätsanforderungen sowie bestehende und neu entstehende Bedürfnisse befriedigen können. Das Bewusstsein in der Bevölkerung für die Relevanz einer begründeten, ausgewogenen Gestaltung der Berufslaufbahn bzw. des ganzen Lebens ist merklich gestiegen, damit steigt auch der Beratungsbedarf zu Fragen, die sich nicht mehr nur um den Beruf allein drehen, sondern um die Gestaltung des gesamten Lebens.¹⁵ Damit kommt das Thema der Abgren-

12) Vgl.: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft (Hg.) (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin. BMAS. <http://www.arbeitenviennull.de/dialogprozess/weissbuch.html> [05.11.2017]; vgl. auch den Artikel zum Thema in diesem Heft.

13) <http://www.dachverband-beratung.de/> [05.11.2017]

14) Bei einem mir vorliegenden Arbeitsvertrag war das Gehalt um über ein Drittel geringer als bei einem vergleichbaren BA-Mitarbeiter.

15) Vgl.: Alexandra Jegers (2017): Geld oder Leben? Junge Menschen wollen einfach keine Chefs werden, sagen Studien und Personalabteilungen. Was kann man dagegen tun? Und was heißt das überhaupt: Chef sein? In Zeit online: <http://www.zeit.de/arbeit/2017-11/karriere-chef-fuehrungsposition-nachwuchs-lebensqualitaet> [05.11.2017]