



# forum

www.dvb-fachverband.de  
56. Jahrgang · Ausgabe 2 | 2017

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



Lebensbegleitende Beratung in einer diversen Gesellschaft

© www.fotolia.de/Rawpixel.com

# Impressum

## dvb forum

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

## Herausgeber:

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: Druck-Manufaktur Hahn · www.druck-manufaktur-hahn.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/DVB1702W  
Print-Einzelheft: Best.-Nr. DVB\_02/2017  
Preis: EUR 12,- (D) zzgl. Versandkosten  
www.wbv.de/dvb-forum  
Das dvb forum erscheint zwei mal jährlich  
(Jahresbeginn und Sommer).  
Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 30.04.2017.  
Das dvb forum ist eine Mitgliederzeitschrift.

Auflage: 800 · ISSN 0935-8323



Liebe Leserin, lieber Leser,

das Postulat einer beruflichen Beratung für Erwachsene jeden Alters ist im Grunde genommen ein „alter Hut“ – so haben auch schon die Verfasser des Sozialgesetzbuches III dort das Recht auf Berufsberatung durch die Agenturen für Arbeit auch für Erwachsene festgeschrieben, die im Arbeitsleben stehen oder an diesem teilnehmen wollen. Da der Begriff Berufsberatung vielfach leider (nur) mit der Beratung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen gleichgesetzt wird, haben sich für die Beratung Erwachsener zu den Themen Bildung, Beruf und Beschäftigung Begriffe wie z.B. Weiterbildungs- oder Laufbahnberatung etabliert.

Jeder kennt aus seinem Umfeld vermutlich viele Beispiele, wie „krumm“ oder verschlungen Berufswege verlaufen sind, wie Brüche überwunden wurden und Menschen unzufrieden mit ihrem Beruf sind, über- oder unterfordert, in ungeliebten Arbeitsstellen verharren oder immer wieder neu versuchen, ihr Glück zu schmieden. Manch einer kapituliert vor der sich rasch verändernden Arbeitswelt. Und viel zu viele bleiben außen vor, deren eigene Möglichkeiten es nicht erlauben, bei dem steten „besser, weiter, schneller“ mitzuhalten. Die bunte Vielfalt in der Gesellschaft löst oft auch Verunsicherung aus.

Ein adäquates Beratungsangebot muss auf die jeweilige Nutzergruppe angepasst und für deren Bedarfe weiterentwickelt werden. Mit einem seriösen, an den Fragen und Anliegen des Einzelnen ausgerichteten Angebot haben wir die Chance, Menschen den Anschluss an die Entwicklungen der Arbeitswelt zu ermöglichen und sie zu fördern, einen für sie selbst zufriedenstellenden Platz für sich zu finden.

Dies Heft beleuchtet in verschiedenen Beiträgen die lebensbegleitende Beratung. Gerne laden wir zur Auseinandersetzung mit den Beiträgen ein und freuen uns über Rückmeldungen!

Eine gute Zeit und herzliche Grüße  
von der gesamten Redaktion

Birgit Lohmann  
Kontakt: forum@dvb-fachverband.de

<b>Dr. phil. Martin Griepentrog</b> Lebensbegleitende Berufsberatung für Studierende und Hochschulabsolventen/innen .....	4
<b>Prof. Tristram Hooley/ELGPN</b> Die Evidenzbasierung lebensbegleitender Beratung .....	8
<b>Eva Peters/Martin Scheffel</b> Mit der Weiterbildungsberatung zu einer zukunfts-fähigen Bundesagentur für Arbeit .....	14
<b>Julia Yates</b> Ein meta-theoretisches Bezugssystem für Berufs- und Karriereberater/innen .....	19
<b>Mika Launikari</b> Arbeit in einem multikulturellen Umfeld auf EU Niveau .....	26
<b>Sabine Sobbi</b> Fremdheitsgefühl als konstruierte Barriere im kollegialen Miteinander .....	28
<b>Larissa Meinunger</b> Erfolgreiche, systematische, rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit – bitte auch mit der Berufsberatung! .....	31
<b>Drs. Martin J. M. Thoolen/Drs. Wendy Y. Hobbelink</b> Die Kraft der Schattenseiten .....	35
<b>Ullrich Löser</b> Rezension: Heute fange ich wirklich an! .....	38
<b>Jörg Bungart</b> Unterstützte Beschäftigung .....	40
<b>Cornelius Hahn</b> Bitte zügig trauern? .....	47
<b>Tillmann Grüneberg</b> Wege im Feld der Beratung .....	50
<b>Prof. Dr. Stefan Höft/Prof. Dr. Benedikt Hell</b> OSA-Portal .....	58
<b>Bent Paulsen/Birgit Lohmann (Interview)</b> Rückblick – Ausblick .....	64

# Lebensbegleitende Berufsberatung

## Für Studierende und Hochschulabsolventen/innen<sup>1</sup>

Von Dr. phil. Martin Griepentrog

Bereits Mitte der 1960er Jahre gab es eine breite gesellschaftliche Debatte über die Folgen der damals anlaufenden dritten industriellen Revolution für die sich ändernden Berufsbilder und Berufschancen im Zuge der fortschreitenden Technisierung und Automatisierung. Diese Debatte mündete in das Arbeitsförderungs-gesetz von 1969, das den Grundstein für die präventive Arbeitsmarktpolitik legte und bereits damals ein lebensbegleitendes Angebot zur beruflichen Beratung für alle Bürger/innen der Bundesrepublik Deutschland vorsah.

So skizzierte der damalige Bundesarbeitsminister Hans Katzer 1969 die im neuen Arbeitsförderungs-gesetz festgelegten Beratungsaufgaben der damaligen Arbeitsämter:

*„... von der Einmalberatung bei Eintritt in das Berufsleben hin zu einer verzahnten und gestuften Berufs-, Arbeits- und Bildungsberatung das ganze Arbeitsleben hindurch ...“*

*„... von der Beschränkung der Dienstleistungen auf die versicherten Arbeitnehmer hin zu einem vielseitigen Angebot für alle Erwerbstätigen, gleich ob unselbständig oder selbständig.“<sup>2</sup>*

Auch wenn bis heute im Sozialgesetzbuch III, dem Nachfolger des Arbeitsförderungs-gesetzes, stets die Aufgabe der beruf-

lichen Beratung für alle Altersgruppen festgeschrieben war<sup>3</sup>, so hat die Bundesagentur für Arbeit erst in letzter Zeit die Aufgabe der „lebensbegleitenden Berufsberatung“ wieder zu einer ihrer zukünftigen Kernaufgaben gemacht.<sup>4</sup> Diese kontinuierliche, allen Berufs- und Altersgruppen zugängliche Beratung soll zukünftig stärker als bisher

- Schüler/innen und Studierenden vor Ort in ihren Bildungsinstitutionen (Schulen und Hochschulen) kontinuierliche Beratungsangebote über mehrere Bildungsjahrgänge hinweg machen,
- deshalb auch die Präsenz der akademischen Berufsberatung an den Hochschulen ausbauen
- und das Beratungsangebot für Erwachsene in Beschäftigung mit Unterstützungsangeboten zur Berufswegeplanung sowie zur Neu- und Umorientierung im Erwerbsleben erweitern.

Diese eigentlich fast 50 Jahre alte, schon damals und erst recht heute, im Angesicht der „vierten industriellen Revolution“ sehr sinnvolle und deshalb jüngst offiziell wieder neu aufgegriffene Zielsetzung umschreibt ziemlich exakt das Arbeitskonzept, das dem Angebot des Hochschulteams Bielefeld schon seit Anfang der 2000er Jahre zugrunde liegt. Wir

1) Auszug aus: Griepentrog, Martin, Berufliche Beratung und Orientierung im Hochschulteam 2016. Jahresbericht des Hochschulteams der Agentur für Arbeit Bielefeld für das Jahr 2016, Bielefeld 2017, S. 8 – 12.

2) Bundesarbeitsminister Hans Katzer am 13.05.1969 zur Verabschiedung des Arbeitsförderungs-gesetzes durch den Deutschen Bundestag; zit. n.: Schmuhl, Hans-Walter, Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsverwaltung in Deutschland 1871-2002, Nürnberg 2003 (BeitrAB 270), S. 461.

3) Sozialgesetzbuch (SGB) Drittes Buch (III), § 29 Beratungsangebot: „(1) Die Agentur für Arbeit hat jungen Menschen und Erwachsenen,

die am Arbeitsleben teilnehmen oder teilnehmen wollen, Berufsberatung und Arbeitgebern Arbeitsmarktberatung anzubieten. (2) Art und Umfang der Beratung richten sich nach dem Beratungsbedarf der oder des Ratsuchenden.“

4) Vgl.: Bundesagentur für Arbeit, Presseinfo Nr. 48 vom 11.11.2016, [www.arbeitsagentur.de/presse/1478795137308](http://www.arbeitsagentur.de/presse/1478795137308)

5) Vgl. die jeweiligen Semesterprogramme des Hochschulteams Bielefeld, in: [www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/dienststellen/rdrnw/bielefeld/Agentur/BuergerinnenundBuerger/Akademiker/index.htm](http://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/dienststellen/rdrnw/bielefeld/Agentur/BuergerinnenundBuerger/Akademiker/index.htm)

bieten schon seit fast zwanzig Jahren allen Studierenden und Hochschulabsolventen/innen des Hochschulstandortes Bielefeld vielfältige Hilfen und Serviceangebote bei der Entwicklung persönlicher Berufsplanungen an, die in unterschiedlichen Lebenslagen, Berufsphasen und Bildungsstationen genutzt werden können:<sup>5</sup>

- Erarbeitung individueller beruflicher Zielvorstellungen bei Studierenden oder Hochschulabsolventen/innen
- Erarbeitung beruflicher Perspektiven bei möglichem Studienfachwechsel oder Studienaustieg, bei Bedarf Ausbildungsvermittlung
- Konkretisierung beruflicher Zielvorstellungen in der – bei akademischen Berufen teilweise mehrjährigen – Berufseinstiegsphase
- Erarbeitung neuer beruflicher Zielvorstellungen anlässlich veränderter Lebenssituationen wie zum Beispiel Arbeitslosigkeit oder Wiedereinstieg nach einer Familienphase
- Individuelle Zielfindungs- und Realisierungshilfe bei Wünschen nach beruflicher Umorientierung
- Coaching bei Bewerbungsverfahren und Bewerbungsstrategien

- Bearbeitung von Entscheidungsproblemen bei der Wahl von Aufbaustudiengängen, Weiterbildungen, Promotionsvorhaben etc.
- Alle Beratungen sind ergebnisoffen sowie klienten- und ressourcenorientiert.
- Alle Beratungen sind freiwillig.
- Alle Beratungsangebote können unabhängig vom Status „arbeitsuchend/ arbeitslos“ genutzt werden und sind damit uneingeschränkt auch für Studierende und Berufstätige zugänglich.
- Der Umfang der Beratungsprozesse wird allein vom Beratungsbedarf der Klienten definiert und umfasst häufig mehrere Termine.

Mit unserer täglichen Präsenz auf dem Hochschulcampus Bielefeld, wo wir eigene Büros der akademischen Beratungsfachkräfte sowie eine Anmelde- und Servicestelle für das komplette Dienstleistungsangebot der Arbeitsagenturen vorhalten, vermeiden wir die auch bei Studierenden und Akademikern/innen vorhandene „Schwellenangst“ gegenüber der Agentur für Arbeit als Behörde, und mit unserem täglichen



Angebot einer offenen Sprechstunde bieten wir einen schnellen und unkomplizierten Zugang der Klienten/innen zu den Beratungsfachkräften an.

Zwei aktuelle Fallbeispiele sollen unseren Ansatz der lebensbegleitenden Berufsberatung im Hochschulbereich verdeutlichen:

**Zum ersten Fallbeispiel**, einer Klientin mit abgeschlossenem Lehramtsstudium und Ausstiegsgedanken aus dem Lehramt, kann die erste Phase des Beratungsprozesses im Jahre 2015 wie folgt zusammengefasst werden:

In drei Beratungsgesprächen wurden 2015 ausführliche Situations- und Profilanalysen vorgenommen, bei denen sich der Ausstieg aus dem Lehramt als hochwahrscheinlich herausstellte und einerseits aufgrund vorhandener Talente, Fachkenntnisse und Erfahrungen andere pädagogische Berufswege als gut passend herausgestellt wurden. Andererseits klärte sich im letzten Termin des Jahres 2015 eine aktuell vorhandene, deutliche Distanz und eine Art inneren Widerwillens gegenüber allen pädagogischen Tätigkeitsbereichen, so dass eine ergebnisoffene Erkundung nichtpädagogischer Arbeitsideen (zum Beispiel Vertrieb von Produkten für Kinder) verabredet wurde.

Im Frühjahr 2016 kam die Ratsuchende eigeninitiativ wieder zur Beratung im Hochschulteam: In zwei weiteren Beratungsgesprächen im April und im August 2016 wurde geklärt, dass die ganz zu Anfang des Beratungsprozesses geäußerte Alternative „Arbeitsfeld Frühförderung“ am besten passt und dass es jetzt darum geht, den passenden Qualifizierungsweg festzulegen und wahrzunehmen. Im letzten Termin im August 2016 wurden dazu konkrete Recherche- und Handlungsplanungen erarbeitet. Gegen Ende des Jahres 2016 meldete sich die Ratsuchende wegen einer Bescheinigung des erfolgten Beratungsprozesses und machte deutlich, dass „die Weiterbildung zur Motopädin (...) zum richtigen Zeitpunkt (kam), (sie) gefällt mir sehr gut. Vielen Dank noch einmal für Ihre Unterstützung und Beratung!“

Ein vor allem auf zeitökonomische Effizienz getrimmter Betrachter dieses Beratungsprozesses, der mit fünf Terminen insgesamt etwa ein Jahr dauerte und nach diversen Ideensammlungen, ergebnisoffenen Brainstorming-Prozessen und Praxis-Erkundungen bei dem beruflichen Zielbereich wieder dort anlangte, wo die Ratsuchende schon zu Beginn Neigungen äußerte, könnte zu dem Ergebnis kommen, dass hier in

einer großen gedanklichen Kreisbewegung Zeit verschwendet wurde. Dies ist natürlich nicht so, wie auch der Dank der Klientin am Ende deutlich macht: Indem die berufliche Beratung nach dem Scheitern des Lehramtes den beruflichen Umbruchprozess im Leben der Ratsuchenden geduldig begleitete und den gedanklichen und zeitlichen Raum zur ergebnisoffenen Suche nach diversen Alternativen ermöglichte, konnte erstens die persönlich belastende Abbruchs-Erfahrung gut bewältigt werden und zweitens ohne zu viel Druck eine mögliche Alternative so gut entwickelt und geprüft werden, dass sie sich als tragfähig erwies.

**Das zweite Fallbeispiel** stammt aus der Beratung von Studierenden und ist in mehrfacher Hinsicht kein „Standardfall“:

Die Klientin ist eine Studierende im mittleren Lebensalter („40 plus“), die ihren Hochschulabschluss aufgrund ihrer familiären und gesundheitlichen Rahmenbedingungen lange aufgeschoben hatte. Der beraterische Begleitprozess hatte mit mehr als zehn Terminen im Jahr 2016 ungewöhnlich häufige Gesprächskontakte, er läuft (mit neuem Beratungsauftrag) zu Beginn des Jahres 2017 weiter.

Im den ersten vier Terminen des Beratungsprozesses, von Februar bis Ende Mai 2016, wurde die ökonomisch und gesundheitlich schwierige Ausgangssituation der Ratsuchenden zum Anlass genommen, in persönlich stärkender Art und Weise eine ressourcenorientierte Bestandsaufnahme vorzunehmen und die denkbaren Lösungsalternativen – Studienabschluss ernsthaft versuchen, entsprechende berufliche Möglichkeiten erschließen oder aus dem Studium ohne Abschluss aussteigen und einen Quereinstieg in nichtakademische berufliche Tätigkeiten mit Qualifizierungsoptionen versuchen – ergebnisoffen zu diskutieren. Dabei gab es das klare Ergebnis, dass der Abschluss mit der Bachelorarbeit und den noch ausstehenden Studienleistungen bis zum Herbst auf jeden Fall versucht werden soll.

In einigen weiteren, eher kleinschrittigen Gesprächskontakten berichtete die Ratsuchende von ihren – phasenweise entmutigenden, dann aber doch auf die Erfolgsspur führenden – Aktivitäten zur Realisierung des Studienabschlusses: Prüfende suchen, Themenidee und Exposé für die Abschlussarbeit anfertigen, daneben aber auch das ökonomische Existenzminimum sicherstellen (dazu wurden in den Gesprächen immer wieder auch Jobideen erörtert). Die Klientin gab in dieser Phase explizite Rückmeldungen an den Berater, was sie bei den Beratungen als hilfreich empfindet:

- die vertrauliche Erörterung der persönlichen Gesamtsituation im Blick auf Studium und Beruf, ohne rigide Beschränkung auf das im ganz engen Sinn Berufliche,
- die Verabredung kleinschrittiger Arbeits- und Klärungsaufgaben von Termin zu Termin,
- die relativ häufigen Treffen, teilweise alle zwei bis drei Wochen.

Gegen Ende des Zeitraumes, in dem die Ratsuchende aus studentischen Gründen ihre Abschlussarbeiten fertigstellen musste – „Deadline“ war der 30. September 2016 – wurde der Gesprächsrhythmus lockerer; die Termine wurden dann im Oktober fortgesetzt, zunächst noch mit der Ungewissheit, ob das Studium bestanden ist, und mit der Fokussierung auf Überbrückungsjobs. Im November nahm die Ratsuchende zur Existenzsicherung einen – recht anstrengenden – Aushilfsjob an; Mitte Dezember stellte sich heraus, dass das Studium bestanden und der Bachelor-Abschluss erworben ist. Nun geht es darum, die Ratsuchende bei der Suche nach studienadäquaten Stellen zu unterstützen; im Januar 2017 begann mit einem entsprechenden, erneuerten Beratungsauftrag der zugehörige Coachingprozess.

An diesem Fallbeispiel wird deutlich:

- Lebensbegleitende Beratung bedeutet für uns, die für das Berufs- und Bildungsthema im weiteren Sinne relevanten Lebensthemen und Lebensumstände einzubeziehen;
- dabei aber immer wieder die Grenzen des Beratungsauftrags zu beachten und etwa parallelen therapeutischen Prozessen nicht „ins Handwerk zu pfuschen“;
- Art und Umfang des Beratungsprozesses, zum Beispiel Zahl und Rhythmus der Gesprächstermine an den Bedürfnissen der Ratsuchenden auszurichten und diese nicht stark zu normieren
- und natürlich auch „ungewöhnlichen“ Bildungs-, Berufs- und Lebensbiographien im Beratungsprozess mit einer akzeptierenden Grundhaltung zu begegnen.

In diesem Sinne ist für uns die „lebensbegleitende Berufsberatung“ nicht primär eine Marktanteile absichernde Handlungsform, um etwa als „aufsuchende Beratung“ in den „Lebens- und Lernorten“ der Ratsuchenden einen hohen Einschaltungsgrad für unsere Dienstleistungen zu erzielen: Sie ist vielmehr und vorrangig ein humanistisch begründetes, inhaltlich fundiertes und ganzheitliches Beratungskonzept, das nicht einen falschen Gegensatz zwischen, sondern die Einheit von „Beruf“ und „Leben“ zum Gegenstand und Ausgangspunkt des Beratungshandelns macht.<sup>6</sup>



**Dr. phil. Martin Griepentrog**, geb. 1958, Studium der Fächer Geschichte, Germanistik und Pädagogik, Lehrerbildung. Weitere berufliche Erfahrungen als Museumspädagoge und als Historiker, Promotion in Geschichte. Seit 1991 hauptberuflich Berufsberater in Bielefeld, bis 2001 mit Schwerpunkt Abiturientenberatung, seit 2001 Berufsberater für Studierende und Hochschulabsolventen/innen. 2007 Vorstandsmitglied des Deutschen Verbands für Bildungs- und Berufsberatung.

#### Arbeitschwerpunkte:

- Entwicklung und Anwendung individualisierter Angebote zur Eigenprofilanalyse und beruflichen Zielfindung der Klienten in Gesprächssequenzen und mehrtägigen Kleingruppen-Seminaren, dabei Integration von Einzelgesprächen und Gruppenangeboten
- Befähigung der Klienten zur Selbstinformation und beruflichen Selbstvermarktung
- Ausbau nachfrageorientierter Veranstaltungsprogramme für Schulabgänger/innen, Studierende und berufserfahrene Akademiker/innen
- Entwicklung persönlichkeitsorientierter Beratungsangebote für Studieninteressierte, Studierende und berufserfahrene Klienten
- Mitarbeit in der Aus- und Fortbildung von Berufsberater/innen in Deutschland und Österreich, Leitung von Praxisberatungs-Gruppen

6) Insoweit ist der Topos vom „Life-Work-Planning“, den auch wir in unserer Arbeit verwenden, nicht als Beschreibung eines Gegensatzes, sondern als zusammengehörendes Begriffspaar gedacht.

# Die Evidenzbasierung lebensbegleitender Beratung

## Ein Wegweiser zu zentralen Forschungsergebnissen für eine effektive Politik und Praxis

Übersetzung: **Dr. Peter Weber** und **Sylvie Weber-Hauser**  
Redaktion der deutschen Ausgabe: **Karen Schober**, **Judith Langner** und **Susanne Schmidtpott**, nfb

Abdruck mit freundlicher Genehmigung von **Raimo Vuorinen**, Koordinator (2013-2014) des European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN) und **Karen Schober**, Vorsitzende des Nationalen Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb).

Diese erweiterte Zusammenfassung der Publikation „Die Evidenzbasierung lebensbegleitender Beratung – Ein Wegweiser zu zentralen Forschungsergebnissen für eine effektive Politik und Praxis“ wurde vom European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN), einem im Rahmen des Programms Lebenslanges Lernen von der EU finanziell geförderten Netzwerk der Mitgliedstaaten, in Auftrag gegeben. Die zum Ausdruck gebrachten Sichtweisen sind jene des Autors; sie wurden durch das ELGPN genehmigt, geben aber nicht notwendigerweise die offizielle Haltung der Europäischen Kommission oder irgendeiner Person wieder, die im Namen der Kommission tätig ist.

Die Studie wurde von **Professor Tristram Hooley** (Universität Derby, UK) mit Unterstützung der Mitglieder und Partner des ELGPN, des International Centre for Career Development and Public Policy (ICCDPP) und der Internationalen Vereinigung für Bildungs- und Berufsberatung (IAEVG/AIOSP) entwickelt.

### Einleitung

Der Rat der Europäischen Union fordert die Mitgliedsstaaten auf,

*„die Rolle der lebensumspannenden Beratung im Rahmen der nationalen Strategien für lebenslanges Lernen im Einklang mit der Lissabon-Strategie und mit dem strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung zu verstärken.“<sup>1</sup>*

Europa befindet sich in einer Zeit des raschen wirtschaftlichen und demografischen Wandels, der die Regierungen vor große politische Herausforderungen stellt. Diese Aufgaben anzugehen und zu gewährleisten, dass Individuen in diesen sich verändernden Zeiten anpassungsfähig und belastbar bleiben, dürfte für die absehbare Zukunft ein Hauptschwerpunkt staatlicher Politik sein.

Die o.g. Resolution des Europäischen Rates zur lebensbegleitenden Beratung schlägt vor, dass Beratungsanbieter/innen öffentlich geförderte Maßnahmen anbieten, die diesen Herausforderungen begegnen können. In der Resolution wird klar gestellt, dass „lebensbegleitende Beratung“ sich bezieht auf

*„einen kontinuierlichen Prozess, der den Bürgern jeden Alters in jedem Lebensabschnitt ermöglicht, ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen zu erkennen, Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsentscheidungen zu treffen und selbst ihren persönlichen Werdegang zu gestalten, sei es bei der Ausbildung, im Beruf oder in anderen Situationen, in denen diese Fähigkeiten und Kompetenzen erworben und/oder eingesetzt werden. Die Beratung umfasst ein Spektrum von individuellen und kollektiven Maßnahmen*

1) Rat der Europäischen Union (2008). Zu einer besseren Integration lebensumspannender Beratung in die Strategien für lebenslanges Lernen. 15030/08 EDUC 257 SOC 653.

*und beinhaltet Information, Ratschläge, Beurteilung von Fähigkeiten, Unterstützung sowie Vermittlung der für Entscheidungsfindung und Laufbahngestaltung erforderlichen Kompetenzen;*<sup>42,3</sup>

Das ELGPN hat bereits 2012 eine Handreichung für politische Entscheidungsträger/innen in Europa erstellt, die die wesentlichen Eckpunkte eines Systems lebensbegleitender Beratung erläutert. Diese enthält u.a. den „Rahmen zur Qualitätssicherung und Evidenzbasierung (QAE)“, welcher eine Reihe von Schlüsselementen benennt, die Bestandteil nationaler Beratungssysteme sein sollten, um qualitativ hochwertige Angebote zu fördern und um die Sammlung von Evidenz zu unterstützen.

Die Evidenz zu kennen und zu verstehen, die die Wirksamkeit lebensbegleitender Beratung untermauert, ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Politik. Solche Evidenznachweise können die Entwicklung wirksamer Politikstrategien unterstützen und ihre erfolgreiche Umsetzung sicherstellen.

Diese erweiterte Zusammenfassung des Evidenz-Wegweisers stellt den politischen Entscheidungsträgern/-innen einen Überblick über die Erkenntnisse zur Evidenz zur Verfügung. Weitere Einzelheiten einschließlich detaillierter Hinweise auf die einschlägige Literatur sind in der Vollversion des Wegweisers zu finden.

### Lebensbegleitende Beratung und öffentliche Politik

Lebensbegleitende Beratung beinhaltet ein sektorenübergreifendes Handeln und unterstützt vielfältige politische Ziele. Sie umfasst Maßnahmen, die Individuen dabei helfen, ihre persönlichen Entwicklungsprozesse sowie ihr Lernen und Arbeiten zu gestalten. Obwohl Beratungsinterventionen sich überwiegend auf den Einzelnen konzentrieren, haben sie auch positive Auswirkungen auf Organisationen, Gemeinden und Regionen, Länder und die Europäische Union als Ganze.

Die wichtigsten Politikfelder, zu denen lebensbegleitende Beratung einen Beitrag leisten kann, sind:

- Wirtschaftliche Entwicklung
- Wirksame Investitionen in Bildung und Ausbildung
- Europäische Mobilität in Bildung und Beschäftigung
- Arbeitsmarkteffizienz
- Lebenslanges Lernen
- Soziale Gerechtigkeit
- Soziale Inklusion
- Jugendarbeitslosigkeit
- Aktives Altern.

Wirksame lebensbegleitende Beratung bestärkt die einzelnen Menschen darin, ihre Potenziale zu erreichen, und unterstützt sie dabei, persönliche, soziale und wirtschaftliche Hindernisse für ihre Weiterentwicklung zu überwinden. Beratung hilft Individuen, ihren Weg im komplexen System von Bildung und Arbeit zu finden und engagiert sich aktiv für diejenigen, die keinen erfolgreichen Übergang geschafft haben oder sozial ausgegrenzt sind.

Das Einzigartige an der lebensbegleitenden Beratung ist ihr system- und bereichsübergreifendes Handeln, das für die Individuen, die sich in unterschiedlichen Systemen (Bildung, Arbeit, Familie, Freizeit) bewegen, Transparenz und Kohärenz fördert. Sie unterstützt die Übergänge zwischen diesen Systemen, insbesondere die besonders schwierigen Übergänge zwischen Lernen und Arbeit.

Folglich findet man Beratung in Schulen, in der Berufsbildung, der Erwachsenenbildung und der Hochschulbildung, aber ebenso als Beratung für Arbeitslose und Berufstätige, für Migranten oder auch für diejenigen, die sich auf einen gleitenden Übergang in den Ruhestand vorbereiten. Im Kontext der aktuellen europäischen Politik kann Beratung helfen, die Europa 2020 -Ziele für Bildung und Beschäftigung sowie zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung anzugehen. Angesichts der Bedeutung der lebensbegleitenden Beratung für diese breite Palette von Politikfeldern ist es entscheidend, dass die Maßnahmen auf den besten verfügbaren Erkenntnissen basieren und dass ihre Wirksamkeit evaluiert wird.

Das ELGPN hat auch einen Ansatz für Qualität und Evidenz in diesem Bereich entwickelt: den „Rahmen zur Qualitätssicherung und Evidenzbasierung (QAE)“. Dieser Wegweiser baut auf dem QAE auf und fasst die vorhandene Evidenz in diesem Bereich zusammen.

2) Übersetzung: Dr. Peter Weber und Sylvie Weber-Hauser  
Redaktion der deutschen Ausgabe: Karen Schober, Judith Langner und Susanne Schmidtpott, nfb

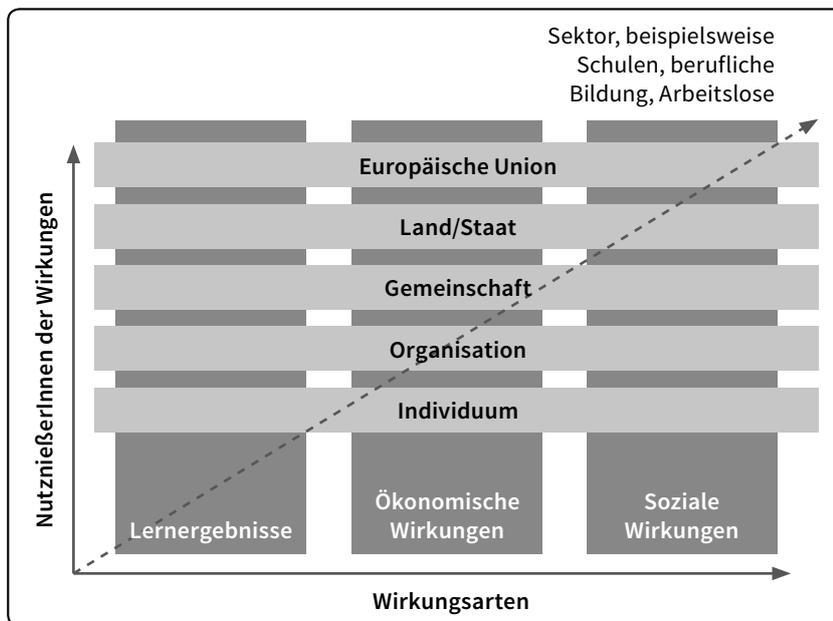
3) Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung ist daher im europäischen Verständnis ein breitgefaster Begriff. Um Unklarheiten zu vermeiden, wird der Begriff „Beratung“ in diesem Text für alle diese Aktivitäten sowie als Oberbegriff für alle diese Angebote verwendet. Der Begriff „lebensbegleitende Beratung“ parallel zu „lebensbegleitendem Lernen“ verweist auf die Absicht, eine solche Beratung auf lebensbegleitender Basis verfügbar zu machen.

## Wirkung lebensbegleitender Beratung

Es existiert eine umfangreiche Forschungsbasis zur lebensbegleitenden Beratung, die verschiedene Wirkungsebenen betrachtet. Darin wird deutlich, dass es unterschiedliche Nutznießer von Beratungsangeboten gibt: Individuen und deren Familien, verschiedene gesellschaftliche Gruppen, Arbeitgeber und die Gesellschaft als Ganze. Die Wirkungen („outcomes“) lebensbegleitender Beratung werden dabei beschrieben als:

- Bildungsergebnisse
- Wirtschafts- und Beschäftigungsergebnisse
- Soziale Ergebnisse.

Abb.: Wirkungsarten und NutznießerInnen von Beratung<sup>4</sup>



Beratung wirkt in vielen Bereichen in unterschiedlicher Weise für die vielfältigen Nutznießer/-innen. Die obige Abbildung zeigt, wie diese in allen Bereichen, in denen Beratung stattfindet, interagieren und aufeinander aufbauen. Beispielsweise kann eine Beratungsintervention eine arbeitslose Arbeitnehmerin darin unterstützen, sich weiterzubilden, wieder in den Arbeitsmarkt zu gelangen und sozial wieder besser eingebettet zu sein. Solche Auswirkungen beziehen sich auf Einzelne, bringen aber auch Vorteile für die politische und wirt-

schaftliche Ebene. Diese Befunde zur Evidenz unterstützen den Einsatz lebensbegleitender Beratung in den verschiedenen Sektoren und weisen deren Wirkung für zentrale Politikfelder nach.

Ein Großteil der Beratung erfolgt innerhalb des Bildungssystems. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Wirkungen der Beratung, die in jedem dieser Bereiche identifiziert wurden. Sie zeigt zugleich die Hauptanliegen der Politik, die innerhalb eines jeden Bereichs durch Beratungsaktivitäten adressiert werden können. (Tabelle1)

Beratung spielt auch eine wichtige Rolle für den Arbeitsmarkt. Tabelle 2 (Seite 12) gibt einen Überblick über die wichtigsten Handlungsfelder und die Anliegen der Politik an Beratungsaktivitäten.

### Wirksame Beratungsangebote sicherstellen

Die Befunde zu Evidenz verweisen auf wichtige Eckpunkte für eine wirksame Politik lebensbegleitender Beratung und Praxis. Die Untersuchungen zeigen, dass Beratungsangebote insbesondere dann nachweisliche Wirkungen haben, wenn sie

- sich auf das Individuum konzentrieren,
- das Lernen und Entwicklungsprozesse unterstützen und
- wenn sie die Qualität sichern.

Daraus können die folgenden zehn evidenzbasierten Grundsätze für die Servicegestaltung von Beratungsangeboten und deren Weiterentwicklung abgeleitet werden:

### Zehn evidenzbasierte Grundsätze für die Gestaltung lebensbegleitender Beratungsangebote

#### Individuen in den Blick nehmen:

1. Lebensbegleitende Beratung ist dort am wirksamsten, wo sie tatsächlich lebensbegleitend und entwicklungs-fördernd ist.
2. Lebensbegleitende Beratung ist am effektivsten, wenn sie an die Erfahrungen und das Leben der Ratsuchenden sinnvoll anknüpft.

4) Die Abbildung basiert auf einem Modell, das vom ELGPN 2011-12 entwickelt wurde. Borbély-Pecze, T. B. (2011). Review of the working methodology and the content of the ELGPN WP4 2011-12. Präsentiert beim ELGPN WP4 fieldvisit, Tallinn, Estland, 23. Mai.

**Tabelle 1: Beratung für lebenslanges Lernen**

Von der Forschung beobachtete Schlüsselwirkungen	Zentrale Politikziele	Relevante Politikstrategien der EU
Beratung in <b>Schulen</b> trägt zu einem steigenden Engagement und besserem Schulerfolg der Schüler/innen bei, indem sie die Bedeutung von Schulfächern für zukünftige Berufschancen verdeutlicht und indem sie durch die Vermittlung von Informationen und Fertigkeiten die Entscheidungsfindung der Schüler/innen und gelungene Schulübergänge unterstützt. Dadurch trägt Beratung dazu bei, erfolgreich Lebensentwürfe und Berufslaufbahnen zu gestalten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Engagement und Partizipation in der Schule</li> <li>■ Lernerfolg</li> <li>■ Erfolgreiche Übergänge zu weiterem Lernen und Arbeiten /Vermeidung von Arbeitslosigkeit</li> </ul>	Entschließung des Rates zur lebensbegleitenden Beratung <ul style="list-style-type: none"> <li>■ EU-2020-Ziel: Verringerung der Quote vorzeitiger Schulabgänger auf unter 10 %</li> <li>■ „Neue Denkansätze für die Bildung“</li> </ul>
Beratung in der <b>beruflichen Bildung</b> hilft den Individuen, die Chancen und den Wert beruflicher Möglichkeiten zu erkennen und unterstützt Teilnehmer/innen an beruflicher Bildung dabei, das Beste aus ihren Kenntnissen und Fertigkeiten zu machen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbesserung der Qualifikationsbasis</li> <li>■ Nutzung von Fähigkeiten</li> <li>■ Erfolgreiche Übergänge in Arbeit /Weiterbildung /Vermeidung von Arbeitslosigkeit</li> </ul>	Entschließung des Rates zur lebensbegleitenden Beratung <ul style="list-style-type: none"> <li>■ EU-2020-Ziel: Verringerung der Quote vorzeitiger Schulabgänger auf unter 10 %</li> <li>■ „Neue Denkansätze für die Bildung“</li> </ul>
Beratung in der <b>Hochschulbildung</b> unterstützt bei der Entscheidungsfindung und beim erfolgreichen Übergang in das Beschäftigungssystem und trägt somit dazu bei, dass die Lernergebnisse und Kompetenzen der Absolventen/innen gut genutzt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzung der Fähigkeiten</li> <li>■ Erfolgreiche Übergänge in Beschäftigung / Vermeidung von Arbeitslosigkeit</li> </ul>	Resolution des Rates zur lebensbegleitenden Beratung <ul style="list-style-type: none"> <li>■ EU-2020-Ziele: Steigerung des Anteils der 30- bis 34-Jährigen mit abgeschlossener Hochschulbildung auf mindestens 40 %.</li> </ul>
Beratung in der <b>Erwachsenenbildung/ Weiterbildung</b> unterstützt Erwachsene bei ihren Überlegungen, sich weiterzubilden, ihre Kenntnisse und Fertigkeiten und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern, um ihre Kompetenzen effektiv auf dem Arbeitsmarkt einsetzen zu können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lebenslanges Lernen</li> <li>■ Stärkung der Qualifikationsbasis</li> <li>■ Erhöhung der Bildungsbeteiligung</li> <li>■ Soziale Inklusion</li> </ul>	Resolution des Rates zur lebensbegleitenden Beratung <ul style="list-style-type: none"> <li>■ EU-2020-Ziel: Steigerung des Anteils der 30- bis 34-Jährigen mit abgeschlossener Hochschulbildung auf mindestens 40 %.</li> </ul> Ratsentschließung über eine erneuerte europäische Agenda für die Erwachsenenbildung <ul style="list-style-type: none"> <li>■ E&amp;T 2020: Verwirklichung des lebenslangen Lernens und der Mobilität</li> </ul>

3. Lebensbegleitende Beratung ist am effektivsten, wenn sie die Vielfalt und Verschiedenheit der Menschen erkennt und die Angebote an den individuellen Bedürfnissen ausrichtet.

7. Lebensbegleitende Beratung sollte Arbeitgeber und Beschäftigte einbeziehen und aktivierende Arbeitsplatz-erfahrungen ermöglichen.

**Das Lernen und die Entwicklungsprozesse unterstützen:**

- 4. Lebensbegleitende Beratung besteht nicht aus einer einzelnen Intervention, sondern aus vielen unterschiedlichen. Sie ist dann am wirksamsten, wenn verschiedene Interventionsformen kombiniert werden.
- 5. Ein Kernziel lebensbegleitender Beratungsangebote sollte die Entwicklung von berufsbiografischen Gestaltungskompetenzen sein (Career Management Skills).
- 6. Lebensbegleitende Beratung muss ganzheitlich und gut in andere Unterstützungsangebote integriert sein.

**Qualität sichern:**

- 8. Die Kompetenzen, Ausbildung und Einstellungen der Berater/innen, die lebensbegleitende Beratung durchführen, sind entscheidend für den Beratungserfolg.
- 9. Lebensbegleitende Beratung ist abhängig vom Zugang zu qualitativ hochwertigen Bildungs- und Berufsinformationen.
- 10. Lebensbegleitende Beratung sollte qualitätsgesichert sein und evaluiert werden, um ihre Wirksamkeit abzusichern und die kontinuierliche Verbesserung zu fördern.

**Konsequenzen für Politik und Praxis**

Die Überprüfung der Evidenzbasis zeigt, dass lebensbegleitende Beratung einen klaren und beobachtbaren Nutzen hat.

Dieser wird meist als Wirkung auf den Einzelnen beobachtet. Allerdings gibt es auch eine starke Forschungsströmung, die die Vorteile lebensbegleitender Beratung aus der

Perspektive öffentlicher Politik und der wirtschaftlichen Entwicklungen untersucht.

Viele der unmittelbaren Konsequenzen dieser Forschungsarbeiten für die Gestaltung und Durchführung von Beratungsangeboten sind im obigen Abschnitt dargelegt. Für die politisch Verantwortlichen ergeben sich daraus jedoch noch drei weitere Implikationen:

**Tabelle 2: Überblick über die wichtigsten Handlungsfelder und die Anliegen der Politik an Beratungsaktivitäten**

Von der Forschung beobachtete Schlüsselwirkungen	Zentrale Politikziele	Relevante Politikstrategien der EU
Beschäftigungsorientierte Beratung wird häufig als eine Möglichkeit eingesetzt, um <b>arbeitslose Erwachsene</b> in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Als solche stellt sie einen wichtigen Teil der aktiven Arbeitsmarktpolitik dar. Alles deutet daraufhin, dass im Rahmen der umfassenden Dynamik des Arbeitsmarktes Beratung wirksam bei der Wiedereingliederung von Arbeitslosen in Arbeit sein kann.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktive Arbeitsmarktpolitik</li> <li>■ Soziale Inklusion und Gleichstellung</li> <li>■ Bekämpfung der Armut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ EU-2020-Ziel: 75 % der 20- bis 64-Jährigen sollen in Beschäftigung sein</li> <li>■ EU-2020-Ziel: Die Zahl der von Armut und sozialer Ausgrenzung betroffenen oder bedrohten Menschen soll um mindestens 20 Millionen gesenkt werden.</li> </ul>
Beratung ist wichtig, um Individuen bei ihrer <b>Rückkehr in den Arbeitsmarkt</b> zu unterstützen, sei es nach Unterbrechungen aufgrund von Unfall, Krankheit, Betreuungspflichten oder nach anderen Berufsunterbrechungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexible Arbeitsmärkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ E&amp;T2020: Verwirklichung des lebenslangen Lernen und der Mobilität</li> </ul>
Beratung ist für <b>junge Menschen</b> nützlich, die keinen erfolgreichen Übergang in den Arbeitsmarkt geschafft haben. Beratung kann besonders dann eine effektive Strategie sein, wenn Ansätze entwickelt werden, die die Vielfalt der jugendlichen Bevölkerung berücksichtigen und die versuchen, erfolglosen Übergängen zuvorzukommen oder mit diesen angemessen umzugehen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktive Arbeitsmarktpolitik</li> <li>■ Beschäftigung von Jugendlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ EU-2020-Ziel: 75 % der 20- bis 64-Jährigen sollen in Beschäftigung sein</li> <li>■ EU-2020-Ziel: Die Zahl der von Armut und sozialer Ausgrenzung betroffenen oder bedrohten Menschen soll um mindestens 20 Millionen gesenkt werden.</li> <li>■ Europäische Jugendgarantie</li> </ul>
Beratung für <b>Erwerbstätige</b> kann im Rahmen des Arbeitsplatzes oder außerhalb erfolgen. Eine solche Beratung nützt sowohl der/dem Einzelnen als auch dem/der Arbeitgeber/in. Unternehmen profitieren von der steigenden Mitarbeiterzufriedenheit und dem stärkeren Engagement, sowie von der Verbesserung des Wissenstransfers und der Stärkung des sozialen Zusammenhalts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzung von Kompetenzen</li> <li>■ Talentmanagement</li> <li>■ Mitarbeiterengagement und -bindung</li> <li>■ Flexicurity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programm „Neue Kompetenzen und Beschäftigungsmöglichkeiten“</li> </ul>
Beratung unterstützt die <b>Mobilität</b> von Arbeitskräften sowohl im Heimatland als auch im Gastland. Sie hilft Menschen, die Mobilitätsprozesse und die daraus resultierenden Chancen zu verstehen, sich neu zu orientieren und nach ihrem Umzug auf dem Arbeitsmarkt wieder einsatzfähig zu sein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mobilität</li> <li>■ Nutzung von Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ E&amp;T 2020: Verwirklichung des lebenslangen Lernen und der Mobilität</li> </ul>
Beratung unterstützt <b>ältere Arbeitnehmer/innen</b> darin, sich weiterzubilden und ihren stufenweisen Übergang in den Ruhestand aktiv zu gestalten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktives Altern</li> <li>■ Nutzung von Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen</li> </ul>

### Stärken der Evidenzbasierung anerkennen

Es existiert eine große Anzahl an Forschungsliteratur, die die Wirksamkeit der lebensbegleitenden Beratung belegt. Diese Literatur ist Sektor übergreifend, umfasst Studien aus unterschiedlichen Ländern und nutzt vielfältige Methoden. Es besteht daher eine beachtliche Wissensbasis, auf die sich die politischen Akteure bei der Entwicklung von Politikstrategien lebensbegleitender Beratung beziehen können. Solche Evidenz-Nachweise bieten sowohl Gewissheit bezüglich der Wirksamkeit von Beratung als auch Modelle bewährter Praxis, auf die man sich bei der Umsetzung von Maßnahmen stützen kann.

### Verständigung auf das Prozessmodell für politische Strategien lebensbegleitender Beratung („Lifelong Guidance Policy Cycle“)

Es ist erforderlich, sich auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Evidenzbasis zu verständigen. Wirksames Gestalten von Politik in diesem Bereich kann als Politikzyklus betrachtet werden, der eine gute Wissensbasis über Evidenz, die Entwicklung und Implementierung neuer Politikstrategien und -interventionen und das Monitoring der Wirkungen beinhaltet.

### Das Prozessmodell für politische Strategien lebensbegleitender Beratung ("Lifelong Guidance Policy Cycle")

Parallel zur Entwicklung der Evidenzbasis sollten auch Anstrengungen unternommen werden, um die Qualität der Evidenz in ihrer Gesamtheit zu verbessern, indem die Schwachstellen in den Blick genommen und die Methodik weiterentwickelt und verfeinert wird. Dazu gehören u.a.: die Entwicklung neuer Metaanalysen, randomisierte Kontrollgruppenstudien, Längsschnittstudien, die Anwendung neuer Technologien, weitere ökonomische Modellbildung sowie die Erstellung ökonometrischer Analysen zur Wirkungsbewertung.

### Etablierung wirksamer Qualitätssysteme und -prozesse

Die Evidenzbasierung betont die Bedeutung von Qualitätsprozessen für die Sicherstellung wirksamer lebensbegleitender Beratung. Der QAE Rahmen des ELGPN bietet einen etablierten, länderübergreifenden Rahmen, der dazu genutzt werden kann, Qualitätsansätze zu erweitern und die Qualität der vorliegenden Evidenz zu verbessern.

### Information:



**Dies ist eine erweiterte Zusammenfassung der Publikation „Die Evidenzbasierung lebensbegleitender Beratung – Ein Wegweiser zu zentralen Forschungsergebnissen für eine effektive Politik und Praxis“.**

Das Ziel des Wegweisers ist es, die vorhandenen internationalen Forschungsbefunde zu den Wirkungen lebensbegleitender Beratung, einschließlich ihrer Auswirkungen auf den Bildungs-, Wirtschafts- und Beschäftigungsbereich sowie weitere gesellschaftliche Bereiche zu präsentieren. Die Studie wurde für das Europäische Netzwerk für eine Politik lebensbegleitender Beratung (ELGPN) von Professor Tristram Hooley vom International Centre for Guidance Studies (University of Derby, UK) erstellt. Sie baut auf den Arbeiten des ELGPN der Jahre 2008–2014 auf, insbesondere auf dem in dieser Zeit entwickelten Rahmen zur Qualitätssicherung und Evidenzbasierung (Quality Assurance and Evidence-Base Framework, QAE), der politischen Entscheidungsträgern Anhaltspunkte für die Qualitätssicherung und für eine evidenzbasierte Politik- und Systementwicklung lebensbegleitender Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung liefern soll. Dieser Wegweiser fasst die vorhandene Evidenz zur Wirkung von Beratung zusammen und erläutert, dass Beratung dann am wirksamsten ist, wenn sie als lebensbegleitendes System konzipiert ist. Es wird empfohlen, dass die fachpolitischen Verantwortlichen diese Evidenzbasis weiter ausbauen, um sicherzustellen, dass politische Strategien auf dem bestmöglichen Erkenntnisstand basieren. Die Vollversion des Wegweisers ist als Druckversion und online auf der ELGPN Website erhältlich. ([elgpn.eu](http://elgpn.eu))

Das ELGPN stellt eine wichtige Entwicklung im Prozess der Unterstützung der nationalen Politiken für lebensbegleitende Beratung und deren Weiterentwicklung in Europa dar. Es zählt gegenwärtig 31 Mitgliedsstaaten (AT, BE, BG, CY, CZ, DE, DK, EE, EL, ES, FI, FR, HR, HU, IE, IS, IT, LV, LT, LU, MT, NL, NO, PL, PT, RO, SE, SI, SK, TR, UK) mit einem weiteren Land mit Beobachterstatus (CH). Die teilnehmenden Länder benennen ihre Vertreter/innen im Netzwerk und werden angeregt, sowohl Regierungs- als auch Nicht-Regierungsvertreter einzubeziehen. Als ein von den Mitgliedsstaaten getragenes Netzwerk stellt es eine innovative Form der Methode der Offenen Koordination innerhalb der Europäischen Union (EU) dar.

# Mit der Weiterbildungsberatung zu einer zukunftsfähigen Bundesagentur für Arbeit

Von Eva Peters  
und Martin Scheffel

Berufsberatung? Das brauchen doch nur Jugendliche! Ist der letzte Pickel abgeheilt, ist der Berufswahlprozess für Zeit und Ewigkeit abgeschlossen. Erwachsene haben eine reine Haut und wissen, wo es beruflich für sie hingehet. Sie benötigen keine berufliche Beratung. Wer sich durch diese These bestätigt fühlt, sollte die Lektüre des Artikels an dieser Stelle abbrechen, denn wer weiterliest, läuft Gefahr, seine Meinung ändern zu müssen. Mit dem Projekt Weiterbildungsberatung trat die Bundesagentur für Arbeit den Gegenbeweis an und reagierte damit auf die Herausforderungen des sich wandelnden Arbeitsmarkts – und nicht zuletzt auch auf die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden.

## Der Wandel auf dem Arbeitsmarkt (er)fordert Beratungsprofis

Rückmeldungen aus der Arbeitsvermittlung belegen, dass der Bedarf nach intensiver Beratung immer stärker wird und im Alltagsgeschäft kaum zu bewältigen ist. Die Nachfrage für

ein Beratungsangebot für Erwachsene ist zweifellos vorhanden, denn der Wandel des Arbeitsmarkts macht berufliche Entscheidungssituationen zu einer „Lebensaufgabe“. Donald Super, der amerikanische Pionier der Laufbahnforschung, konnte 1957 in seinem grundlegenden Werk „Psychology of Careers“ die berufliche Entwicklung noch als linearen Prozess in fünf Stufen beschreiben: Entwicklung, Erkundung, Etablierung, Erhaltung und schließlich Ausstieg aus dem Erwerbsleben.<sup>1</sup> Doch kontinuierliche Berufsbiografien sind selten geworden; die raschen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt haben dazu geführt, dass die Phasen der Erkundung, Etablierung und Erhaltung wiederholt durchlaufen werden müssen. Zur Einschätzung der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt der Zukunft gibt es verschiedene Theorien; in einem sind sich jedoch alle Forscherinnen und Forscher einig: Wissensspeichernde Bildung wird an Bedeutung verlieren, kontinuierliche lebensbegleitende Weiterbildung muss zu einer Selbstverständlichkeit

werden, um die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Eintritt ins Rentenalter zu erhalten.

Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen – und weiterhin die in § 1 SGB III formulierten Ziele der Arbeitsförderung erfüllen zu können – führte die Bundesagentur für Arbeit von April 2015 bis März 2016 das Projekt „Weiterbildungsberatung“ durch. Die gesetzliche Grundlage für die Wahrnehmung dieser Aufgabe bildet § 29 SGB III, der explizit ein Beratungsangebot für „junge Menschen und Erwachsene“ einfordert.

## Durch kontinuierliche Qualifizierung Beratungsprofis schaffen

34 erfahrene Fachkräfte aus Beratung und Vermittlung wurden beauftragt, das neue Dienstleistungsangebot in ihren Regionen umzusetzen. Welche Kriterien waren für ihre Auswahl ent-

1) Donald Edwin Super: The Psychology of Careers: an introduction to vocational development. New York 1957.

scheidend? „Es ist nicht wichtig, ob ein Berater alles für dich tut, was er kann. Entscheidend ist, ob er irgendetwas kann, was er für dich tut“. Das „Wort-Hupferl“, wie es der Schriftsteller Karl-Heinz Karius selbst nannte und auf Facebook postete, hat inzwischen eine Eigendynamik entwickelt und findet sich auf den Homepages von Beraterfirmen jeglicher Couleur, denn er verweist auf die wichtigste Voraussetzung für ein gelungenes Beratungsgespräch: Ohne Professionalität kann keine Wirkung erzielt werden. Dass erfolgreiche Weiterbildungsberaterinnen und Weiterbildungsberater über eine „Beraterpersönlichkeit“ verfügen müssen, ist eine Selbstverständlichkeit und bildete die Grundlage für die Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einfühlungs-

vermögen, Empathie und eine ausgeprägte Kommunikationsbereitschaft sind unabdingbare Voraussetzungen, damit Qualität in der Beratung überhaupt entstehen kann. Aber auch eine Beraterpersönlichkeit kommt nicht ohne kontinuierliche Qualifizierung aus: Um den komplexen Weiterbildungsanliegen der arbeitslosen, arbeitsuchenden oder ratsuchenden Kundinnen und Kunden gerecht werden zu können, wurden die Beraterinnen und Berater schon vom Projektbeginn an intensiv geschult. Auf dem Programm der Basisqualifikation standen Methodentrainings, Qualifizierungen zum regionalen Arbeitsmarkt, Bildungs- und Berufskunde, Recherchetechniken sowie ein Modul zur Netzwerkarbeit. Um die kontinuierliche Professionalisierung sicherzustellen, wurde die Funktion eines „Koordinators“ geschaffen. Seine wichtigste Aufgabe war es, kollegiale Fallbesprechungen zu organisieren sowie individuelle und übergreifende Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren und zu decken. Zudem vertrat der die Einheit der Weiterbildungsberatung als Gesicht nach innen und außen.

### Module der Weiterbildungsberatung

Basierend auf dem zyklischen Modell der beruflichen Entwicklung wurden im Projekt „Weiterbildungsberatung“ vier Module entwickelt, die sich an den spezifischen Anforderungen in der Erkundungs-, Etablierungs- und Erhaltungsphase orientieren: Von der Beratung zur „Entwicklung einer beruflichen Perspektive“ profitieren vor allem die Kundinnen und Kunden, die auf eigenen Wunsch oder durch äußere Umstände erzwungen eine Neuorientierung anstreben und in ihrer Entscheidung unterstützt werden wollen. „Berufliche Stabilisierung“ legt den Fokus auf die Beratung zur Anpassung der notwendigen Qualifikationen im erlernten Beruf, um die Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Zielgruppe sind hier vor



allem Arbeitslose und Arbeitssuchende deren Qualifikationen nicht (mehr) den aktuellen Anforderungen des Markts entsprechen. Das Modul „Berufliche Weiterentwicklung“ richtet sich an Kundinnen und Kunden, für die eine aufstiegsorientierte Berufswegplanung zielführend ist. Dies ist nicht als „Konkurrenzangebot“ für Karrierecoaches auf dem freien Markt zu verstehen; vielmehr sollten damit hauptsächlich Menschen angesprochen werden, denen aufgrund fehlender Qualifizierung keine nachhaltige Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt gelingt!

Mit der „Weiterbildungsberatung zum Positionserhalt“ wurde erstmals ein spezifisches Angebot für Beschäftigte entwickelt. Die Beratung hat das Ziel, die weitere Professionalisierung im erlernten Beruf voranzutreiben. Damit wird der auch von vielen Arbeitgebern erhobenen Forderung zur Stärkung der eigenverantwortlichen Weiterbildungsbereitschaft jenseits von betrieblichen Angeboten Rechnung getragen. Die Übergänge zwischen den Modulen sind fließend.

### **Zugangswege zur Weiterbildungsberatung**

Um die Weiterbildungsberatung wahrnehmen zu können, stehen zwei Zugangswege offen: Vermittlungsfachkräfte haben die Möglichkeit, bei komplexen Qualifizierungsanliegen, die hohes methodisches und berufskundliches Know How voraussetzen, einen Experten einzuschalten. Dies ist ein neuartiger Ansatz, der bislang nicht in der Bundesagentur für Arbeit praktiziert wurde: Weiterbildungsberaterinnen und -berater haben die Funktion, als interne Dienstleister die regulären Vermittlungsfachkräfte in ihrer Arbeit zu unterstützen. Dieser Dienstleis-

tungsgedanke unterscheidet den Weiterbildungsberater vom ehemaligen Arbeitsberater, mit dem er oft und gern verglichen wird.

Kundinnen und Kunden, die sich als Ratsuchende mit Qualifizierungswunsch an die Agenturen für Arbeit wenden, können direkt einen Termin bei der Weiterbildungsberatung vereinbaren.

### **Das Ergebnis spricht eine klare Sprache: Die Weiterbildungsberatung wird gebraucht!**

Im Beobachtungszeitraum wurden 7.065 Gespräche im Kontext der Weiterbildungsberatung geführt; dabei hat die Nachfrage im Laufe der Erprobung kontinuierlich zugenommen. Auf Vorgaben für die Dauer der Beratung haben die Projektverantwortlichen bewusst verzichtet; die Praxis hat jedoch schnell gezeigt, dass für die meisten Anliegen ein Zeitfenster von 90 Minuten benötigt wurde. In Anbetracht der Komplexität und Tiefe der besprochenen Inhalte war die Dauer von eineinhalb Stunden durchaus angemessen.

Die Beraterinnen und Berater führten zwar keine Lebensberatung durch, mussten jedoch die persönlichen Rahmenbedingungen einbeziehen, um mit den Kundinnen und Kunden die Basis für eine tragfähige Entscheidung erarbeiten zu können. Die Intensität und Emotionalität, die viele der Gespräche begleiteten, hat deutlich gemacht, welchen Stellenwert (gute) Beratung einnehmen kann – und welche Verantwortung mit der Rolle einer Beraterin oder eines Beraters verbunden ist. Für die meisten Menschen ist die Lebenszufriedenheit auch von einer als sinnvoll und befriedigend empfundenen Tätigkeit abhängig. Fehlt eine solche Perspektive, so kann dies zu Verzweiflung

und tiefer Depression führen. Es darf nicht verwundern, dass in den Beratungsgesprächen nicht selten Tränen getrocknet werden mussten. In diesem Kontext wird deutlich, dass der sichere Umgang mit systemischen Ansätzen den größten Mehrwert im Beratungsalltag schaffte: Professionelle Weiterbildungsberatung setzt voraus, die Kundinnen und Kunden ganzheitlich zu betrachten und das soziale Umfeld in die Überlegungen zur Weiterbildung einzubeziehen. In vielen Fällen ist die Unterstützung durch Familie und Freunde der entscheidende Schlüssel zum Erfolg, um mit Brüchen in der Erwerbsbiografie umgehen und Mut für neue Wege entwickeln zu können.

Der Einsatz systemischer Methoden führt zum Erfolg, fordert aber zugleich viel Energie von den Beraterinnen und Beratern. Regelmäßige Supervision ist hilfreich und erforderlich und wurde als neues Angebot für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA bereits während des Pilotierungszeitraums an einigen Standorten genutzt.

Die begleitende Evaluation durch zwei Forschungsinstitute hat einige Prognosen des Projektteams bestätigt – aber auch überraschende Einsichten erbracht. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) legte den Schwerpunkt auf die quantitative Analyse, die Implementationsstudie des Instituts für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) hat sich vornehmlich auf qualitative Aspekte konzentriert. Die Ergebnisse flossen in eine gemeinsame Veröffentlichung ein.<sup>2</sup> Die

2) Philipp Fuchs, Stefan Fuchs u.a.: Pilotierung der Weiterbildungsberatung durch die Bundesagentur für Beratung. Implementationsstudie und quantitative Begleitforschung. IAB-Forschungsbericht 1/2017.

starke Nachfrage nach Beratung zur Entwicklung einer beruflichen Perspektive war zu erwarten: Wer vor der Entscheidung steht, das gewohnte berufliche Umfeld zu verlassen, wünscht sich professionelle Unterstützung durch einen neutralen Anbieter – sowie Zeit, sein Anliegen vorzubringen und intensiv zu besprechen: 61% der Nutzerinnen und Nutzer strebten eine berufliche Neuorientierung an, 17% benötigten Beratung zur beruflichen Stabilisierung, 18% hatten einen beruflichen Aufstieg im Blick und nur 4% nutzten das Modul zum Positionserhalt, das ausschließlich Beschäftigten vorbehalten ist.

Lässt sich daraus schließen, dass Erwerbstätige die BA als Dienstleister nicht im Blick haben? Weit gefehlt! Denn 60% der Kundinnen und Kunden waren erwerbstätig – und auch sie kamen mehrheitlich mit dem Anliegen, sich zu einem Perspektivwechsel beraten zu lassen. Wenngleich das Angebot in der Öffentlichkeit kaum beworben wurde, fanden die Menschen mit Beratungsbedarf den Weg in „ihre“ Agenturen für Arbeit. Vor allem zwei Motive führten die Ratsuchenden zur Weiterbildungsberatung: das Ziel der nachhaltigen Existenzsicherung und der Wunsch nach sinnstiftender Tätigkeit.

Für beide Zielgruppen gilt: Ohne das Angebot der Bundesagentur für Arbeit, wären die Menschen nicht bei ihrem „alten“ Arbeitgeber geblieben; sie hätten ihn lediglich ohne eine neue Perspektive verlassen! Einen Arbeitgeberwechsel aus finanziellen Gründen strebte nur eine verschwindende Minderheit an.

Wenngleich die Anliegen der Kundinnen und Kunden vielfältig und individuell waren und die Zielgruppe durch ho-

he Heterogenität gekennzeichnet war, so lassen sich doch Aussagen zu den „typischen“ Nutzerinnen und Nutzern machen: Weiterbildung ist weiblich! Mit 64% sind Frauen deutlich in der Mehrheit. 74% waren zum Zeitpunkt der Beratung zwischen 25 und 49 Jahre alt, deutscher Nationalität (88%), verfügten über einen beruflichen Abschluss (74%) und mussten auf eine unterbrochene Erwerbsbiografie zurückblicken, in der sich Zeiten der Beschäftigung und Phasen der Arbeitslosigkeit abwechselten. Einige fühlen sich durch



Eva Peters

Ich erblickte am 24. April 1958 das Licht der Welt – an einem sehr sonnigen, warmen Tag. Das prägt! Mit Kälte kann ich nichts anfangen – weder physisch noch psychisch. In die Bundesagentur für Arbeit gelangte ich auf Umwegen – nach vielen Jahren als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Literatur, Film und Medien. Dort habe ich auch meine ersten Erfahrungen in der Beratung von Studierenden gesammelt. Auch wenn es viele nicht wahrhaben wollen: Ja, auch gut qualifizierte (angehende) Akademikerinnen und Akademiker brauchen bei ihrer

Berufswegplanung Hilfe! Und ich war froh, auf die kompetente Unterstützung des damaligen Hochschulkoordinators der Agentur für Arbeit zurückgreifen zu können, dessen Know How zum akademischen Arbeitsmarkt unübertroffen war.

Im Jahr 2000 erhielt ich meine erste unbefristete Stelle als Beraterin für akademische Berufe: Ich war überglücklich. Als ich 2006, nach einigen Jahren als Teamleiterin, den Sprung in die Zentrale wagte, hatte ich meine Begeisterung für das Thema Beratung im Gepäck. Ich bin eine der Geburtshelferinnen von BeKo – und mit mütterlichem Stolz sage ich noch immer, dass unser Kind gut gelungen ist. Schade, dass es nicht überall mit dem Maß an Liebe „gepflegt“ wird, die es verdient...

Zurzeit befasse ich mich mit einem Thema, das zunehmend an Bedeutung gewinnt – für die Fachkräftesicherung, für die Zufriedenheit von Menschen, die vielleicht in jungen Jahren eine falsche Entscheidung getroffen haben – und perspektivisch auch für geflüchtete Menschen, die sich in Deutschland eine neue Existenz aufbauen wollen: Weiterbildungsberatung. Wünschen Sie mir Glück!

Meine Idee:

Immer wieder wird an uns die Frage herangetragen, wie man die Wirkung von Beratung messen kann und welchen Anteil sie an der Integration eines Kunden oder einer Kundin in Arbeit hat. Eigentlich ist die Antwort ganz einfach: Bei einem Menschen, der nicht aus eigener Kraft und ohne Hilfe den (Wieder)einstieg in den Beruf schafft, beträgt der Anteil 100%!

die Auswirkungen der Digitalisierung bedroht, weil diese in ihren Betrieben bereits spürbar sind. Sie nehmen das Beratungsangebot wahr, weil sie von den Entwicklungen „überrascht“ wurden – reaktiv und nicht aktiv.

Aufschlussreich ist auch ein Blick auf die Ergebnisse der Beratungen: 47% verließen das Gespräch mit einer Qualifizierungsempfehlung, in 19% der Fälle nahmen die Weiterbildungsberater/innen eine Lotsenfunktion wahr und verwiesen auf Angebote der Netzwerkpartner.

Das zusätzliche Dienstleistungsangebot der BA hat sich gut in die regionale Beratungslandschaft integriert, anfängliches Misstrauen konnte zerstreut werden. Durch die Weiterbildungsberatung der BA konnten Synergieeffekte erzielt und die passgenaue Steuerung zu den Angeboten vor Ort verbessert werden. Interessant ist, die Zahl der Fälle zu beleuchten, in denen keine Qualifizierungsempfehlung ausgesprochen wurde; dies traf auf 26% der Beratenen zu. Mangelnde Eignung oder falsche Vorstellungen waren nur selten der Grund für das Beratungsergebnis; vielmehr wurde deutlich, dass der Bedarf nach einer umfassenden Berufswegplanung größer war als der Wunsch nach einer erfolgversprechenden Qualifizierungsempfehlung.

### Fazit und Ausblick

Das Projekt hat gezeigt, dass sich die Anforderung an eine zukunftsgerechte Bundesagentur für Arbeit verschieben: Neben dem Kerngeschäft der Vermittlung gewinnt Prävention, die Vermeidung des „Ernstfalls“, zunehmend an Bedeutung. Der Großteil der Nachfragenden hat Zeiten der Arbeitslosigkeit erlebt und möchte prekäre Beschäf-

tigung in Zukunft vermeiden. Und vor allem: Der Wunsch nach Orientierungs- und Entscheidungsberatung ist vordringlich. Dies kann nur durch individuelle Beratung geleistet werden. Kein noch so gutes Informationsinstrument kann diese ersetzen!

Das Projektergebnisse verdeutlichen aber auch, wo zukünftige Herausforderungen liegen: Geringqualifizierte, für die Weiterbildung das wirksamste Mittel zur Existenzsicherung ist, sind schwer zu erreichen. Sie scheuen davor zurück, in der Phase der Qualifizierung finanzielle Einbußen in Kauf nehmen müssen und haben oftmals mit Selbstzweifeln zu kämpfen.

Wenngleich der Personenkreis der Geringqualifizierten gezielt in den Fokus genommen wurde, stellten sie weniger als ein Viertel der Beratenen. Hier gilt es, auch die durch das AWStG etablierten Anreizsysteme stärker ins Bewusstsein zu rücken. Beratung kann hier einen wirksamen Beitrag leisten. Auch die zielgruppenspezifische Ansprache von Migrantinnen und Migranten muss verbessert werden.

Welche Schlüsse lassen sich aus der Pilotierung der Weiterbildungsberatung ziehen? Ein Angebot zur beruflichen Beratung für Erwachsene ist in Zeiten der sich verändernden Berufs- und Lebenswelten notwendiger denn je.

Die Bundesagentur für Arbeit ist mit der Weiterbildungsberatung auf dem richtigen Weg und reagiert so auf die jetzt schon spürbaren Auswirkungen von Arbeiten 4.0. Die Erkenntnisse der Weiterbildungsberatung werden im Rahmen einer umfassenden „Lebensbegleitenden Berufsberatung“ weiterentwickelt, die derzeit in drei Agenturen für Arbeit pilotiert wird.



Martin Scheffel wurde am 27. April 1992 im beschaulichen Villingen-Schwenningen geboren. An der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit studierte er Arbeitsmarktmanagement. Im Anschluss dazu arbeitete Scheffel als Integrationsfachkraft im Jobcenter Schwarzwald-Baar-Kreis. Zunächst im Projekt „Perspektive 50 plus“ und anschließend in der allgemeinen Arbeitsvermittlung. 2016 führte ihn sein Weg in die Zentrale der Bundesagentur für Arbeit nach Nürnberg. Dort beteiligte er sich an der Konzeption einer „Lebensbegleitenden Berufsberatung“. Seit März 2017 arbeitet er im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Regionaldirektion Hessen.

Scheffel setzt sich für ein soziales, gerechtes und vereintes Europa ein. Ihm ist es wichtig, dass der europäische Funke über alle soziale Gruppen hinweg sprüht. Dabei steht er vor der großen Frage: Wie soll das gelingen? Zugleich liegt es ihm am Herzen, dass die europäischen Arbeitnehmer gut auf den digitalen Fortschritt vorbereitet sind. Dies kann durch umfassende und frühzeitige Beratungsangebote gelingen.

# Ein meta-theoretisches Bezugssystem für Berufs- und Karriereberater/innen

Von Julia Yates

Übersetzung<sup>1</sup> mit freundlicher  
Genehmigung der Verfasserin:  
**Barbara Knickrehm**

## Zusammenfassung

Während der letzten Jahrzehnte hat die akademische Gemeinschaft eine beeindruckende Anzahl innovativer Theorien und bahnbrechender Erkenntnisse im Bereich beruflicher Werdegänge hervorgebracht. Die Veröffentlichungen hierzu haben unser Verständnis erweitert und geben auf der Grundlage gesicherter Erkenntnisse wertvolle Hinweise für eine wirksame Praxis der Laufbahnberatung. Jedoch ist die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis

dell präsentiert, das die Schlüsselkonzepte der letzten Jahre in sich vereint. Das Modell bietet einen übergreifenden Rahmen aus über 50 Theorien und Ansätzen, das darlegt, wie die Konzepte innerhalb der verschiedenen Theorien zusammenwirken, sich überschneiden oder ergänzen. Das Modell ist als ein Werkzeug für Praktiker und Lernende bestimmt, das diese nutzen können, um ihrem Theoriehintergrund Sinn zu geben. Gleichzeitig kann es ihnen als Rahmen dienen, der die zahlreichen Theorien zusammenbringt, um ihre praktische Tätigkeit zu untermauern.

## Einführung

Die veränderte und sich verändernde Natur der Arbeitswelt erfordert ein

der Dinge, aber das Sammelsurium der entstandenen Theorien ist nicht leicht zu durchblicken. Es ist eine echte Herausforderung für Praktiker der beruflichen Beratung, sich aus der großen Auswahl von Theorien zusammenzureimen, wie diese ineinandergreifen, sich überschneiden oder unterscheiden und herauszufinden, welche Begriffe einander entsprechen, welche Theorien denselben Aspekt der beruflichen Entwicklung ansprechen und schließlich zu klären, wie diese Theorien für die eigenen Klienten hilfreich sein können. In diesem Beitrag stelle ich ein Modell vor, das die wesentlichen Aspekte der aktuellen Laufbahntheorien beschreibt und integriert und das einen Ausgangspunkt bieten kann für eine strukturierte Annäherung an die berufliche Beratungspraxis. Das Modell ist weder normativ („wie Menschen sich hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung verhalten sollten“) noch rein deskriptiv („wie Menschen sich tatsächlich hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung verhalten“), sondern zielt darauf ab, implizite wie explizite Überlegungen zu beschreiben, die Theorien und Ideen mit derzeit aktuellem Denken über Beruf und Karriere untermauern. Eine

„ *Die veränderte und sich verändernde Natur der Arbeitswelt erfordert ein neues Konzept von dem, was berufliche Entwicklung ausmacht.*

nicht immer so problemlos zu schlagen, wie zu wünschen wäre: Für viele Praktiker ist die Aufgabe, die oft schwer vereinbar erscheinenden theoretischen und empirischen Quellen zusammenzubringen, unüberwindbar. In diesem Beitrag wird daher ein neues Meta-Mo-

neues Konzept von dem, was berufliche Entwicklung ausmacht. Folgerichtig sind im Verlauf der letzten 20 Jahre eine Vielzahl von Theorien entstanden, die bestimmte Annahmen und Philosophien teilen. Die Ergebnisse der Forschung erweitern unser Verständnis

1) Aus: Indian Journal of Career and Livelihood Planning (IJCLP), Volume 5, Issue 1, p. 15-25

Darstellung des Modells findet sich in Abbildung 1, im weiteren Text werden die fünf Elemente des Modells erläutert. Diese werden zwar separat beschrieben, in der Praxis jedoch sind sie miteinander verbunden und entwickeln sich eher neben- als nacheinander.

Das Modell ist nicht als umfassende Darstellung des beruflichen Entwicklungsprozesses gedacht. Es konzentriert sich allein auf Laufbahntheorien und spricht nicht die Fertigkeiten an, die erforderlich sind, um das Denken über Karriere, um das es hier geht, in sinnvolles Handeln zu übersetzen, also Übertragungsfertigkeiten (transitionskills) oder Fertigkeiten, die Berufslaufbahn zu gestalten (careermanagementskills).

Die Ideen stammen aus spezifischen Theorien und theoretischen Konstrukten, auf welche durchgängig Bezug genommen wird, jedoch wurden auch viele Laufbahntheorien nicht einbezogen. Es ist zu hoffen, dass dieser Artikel

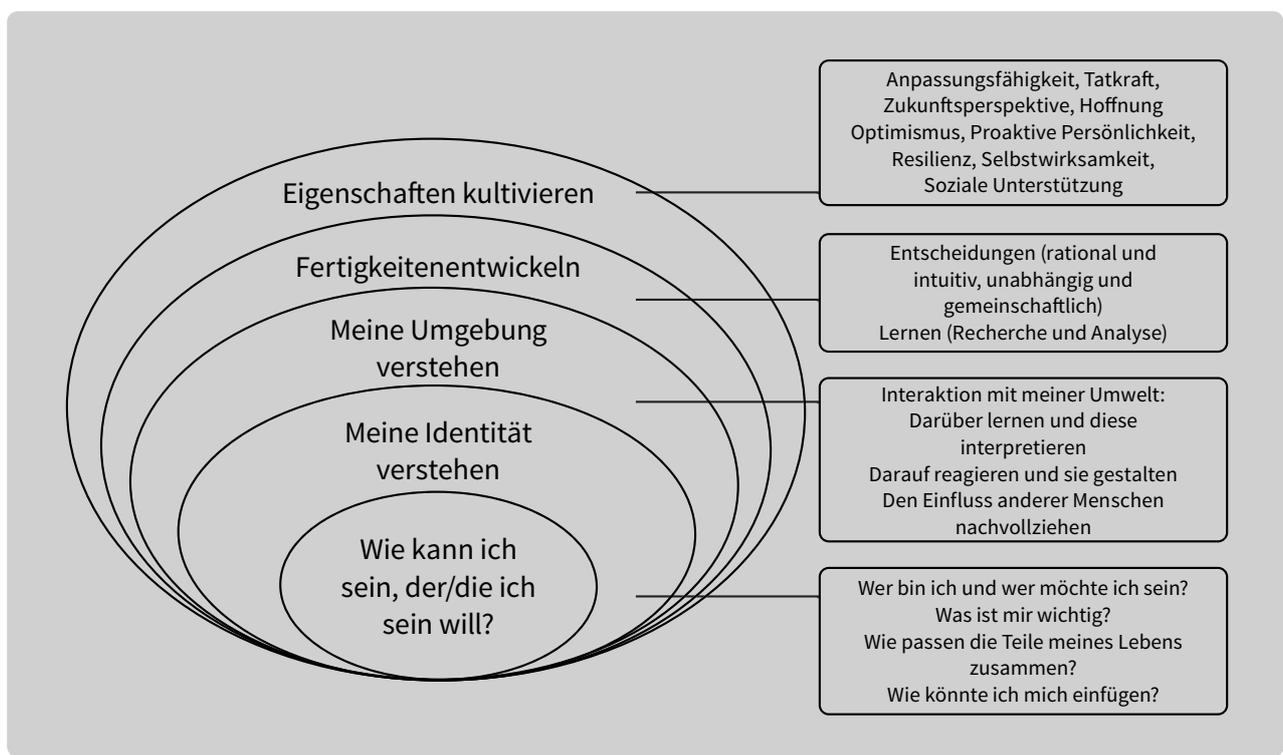
den Ausgangspunkt für einen Dialog darstellen wird, bei dem gegebenenfalls ausgelassene oder fehlinterpretierte Schlüsselemente nachträglich eingefügt und das Modell modifiziert werden kann.

Dieses ist nicht der erste integrative Theorierahmen, der vorgeschlagen wird. Viele Laufbahntheorien erkennen die multifaktorielle Natur von Berufswahl und Laufbahnentwicklung an und eine Reihe von ihnen, wie Blustein (2001); Chen (2003); Lent, Brown and Hackett (2002); Patton and McMahon (2014) and Savickas (2001) haben ausdrücklich mehrere Theorien hinzugezogen. Das hier präsentierte Modell unterscheidet sich von diesen Arbeiten in seinem Ziel. Wo frühere Analysen als erklärend gemeint sind, wird dieses Modell als ein Werkzeug für den Praktiker vorgeschlagen. Als solches soll es als Grundlage einer wissenschaftlich fundierten Beratungspraxis dienen.

**Die alles umfassende Frage  
Wie kann ich sein, wer ich bin?**

Im Zentrum des Modells steht die fundamentale Aufgabe von Berufsberatung. Das Kernziel für Beraterinnen und Berater ist es, Menschen dabei zu unterstützen, wenn sie erarbeiten „wie ich sein kann, wer ich bin“ (Blustein 2013; Maslow 1943; Tinsley 2000).

Dies ist eine weitgefassete Frage und spezifiziert Karriere oder andere ähnliche Begriffe nicht. Gegenwärtige Theorien wie Life Design (Savickas 2012), die Psychologie des Arbeitens (Blustein 2013), das Kaleidoskop-Modell (Maniero und Sullivan 2005) und der Lebenszeit- und Lebensraum-Ansatz (Super 1980) erkennen an, dass die Antwort auf diese alles umfassende Frage möglicherweise keine Karriere oder Berufstätigkeit einschließt, obwohl Laufbahntheorien auf der Annahme gründen, ein Beruf könne zur Selbstverwirklichung führen oder diese auf einem anderen



Gebiet ermöglichen, zum Beispiel indem die notwendigen finanziellen Mittel dazu verfügbar werden oder dem Individuum ermöglicht wird, der Gesellschaft zu dienen (Arulmani 2011).

In dieser alles umfassenden Frage ist zudem eine Weigerung enthalten, eine klare Unterscheidung zwischen Arbeit und Leben zu treffen. Dies wiederholt die „ganzheitliche“ Denkweise, wie sie im Life Design (Savickas 2012) und narrativen Ansätzen (Cochran 1997) zu sehen ist und in spirituellen Laufbahntheorien in der Auffassung von Einheit konzeptualisiert wird (Bloch 2004). Die Verschmelzung von Arbeits- und Nicht-Arbeits-Identität wurde darüber hinaus in der Arbeits- und Berufsforschung erkundet (Ramarajan und Reid 2013). Auch Kongruenz ist hier wichtig. Der Wert oder die Relevanz von Kongruenzerfahrung unterscheidet sich in Abhängigkeit von den jeweiligen Faktoren, die gemessen werden (Tinsley 2000). Es gibt nachweisbaren Grund zu der Annahme, dass eine Person-Umwelt-Passung, die auf einer Übereinstimmung mit der Identität basiert, eher einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit mit sich bringt (Perdue, Reardon und Peterson 2007; Verquer, Beehr und Wagner 2003) als die Karriereinteressen, die einen zentralen Punkt in Holland's 1997er Trait-and-Factor-Theorie bilden.

### Meine Identität verstehen

*Wer bin ich und wer will ich sein? Was ist mir wichtig? Wie passen die Teile meines Lebens zusammen? Wie kann ich mich einfügen?*

Die Idee der Identität untermauert stark das gegenwärtige Denken über Beruf und Karriere. In Form des Selbstkonzepts war diese Auffassung seit dessen Einführung durch Super 1963 zentral für

alle Karrieretheorien. Die übergreifende Frage ist dabei: „wie kann ich sein, der/die ich sein will?“ und um dies zu beantworten, benötigen Menschen eine klare Vorstellung ihrer derzeitigen und ihrer gewünschten Identitäten.

Der erste Aspekt „Was ist mir wichtig?“ dreht sich um Bedeutung und erkundet Werte (Brown 1996; Colozzi 2003) und Absichten (Dik und Duffy 2009; Seligman 1998). Die zweite Frage bezieht die verschiedenen Aspekte des Lebens ein und ermutigt Individuen, ihr Leben und ihre Zukunft ganzheitlich zu entwerfen (Mainiero und Sullivan 2005; Savickas 2012). Auswirkungen von Identität wie Gender (Barnett und Hyde 2001; Gottfredson 2002), Klassenzugehörigkeit (Heppner und Scott 2004) und Sexualität (Fassiniger 1995; Gedro 2007) sind hierbei relevant. Es hat sich als heikel für Laufbahnforscher erwiesen, die Konstrukte von Kultur, „race“ und „ethnicity“<sup>2</sup> zu entwirren (Stead 2004), aber all diese haben eine Bedeutung für unsere soziale Identität und unsere Art, über Beruf und Laufbahn zu denken. Theorien zur Entwicklung von Identität (Helms 1990) und von Eigenheiten, die mit der Hautfarbe zu tun haben (Helms und Piper 1994), liefern einen Rahmen, die den Einfluss von „race“ und „ethnicity“ verständlicher machen. Laufbahntheorien, die sich auf individuelle Unterschiede beziehen, könnten hier eingeordnet werden, wie Persönlichkeitstheorien (Myers-Briggs und Myers 1995) und interessenorientierte Ansätze (Holland 1997), aber auch Theorien, die Interessen, Fähigkeiten und Persönlichkeit kombinieren wie Ackerman und Beier (2003).

Die Einladung, unterschiedliche Aspekte des Lebens zu bedenken, erlaubt es dem Individuum, mögliche Spannungen oder Synergien zwischen diesen Aspekten anzusprechen. Eine Einzelne könnte darüber nachdenken, wie beispielsweise ihre Rollen als Mutter und Arbeiterin zu vereinen sind (Hewlett 2002) oder wie sie ihre eigenen Wünsche mit denen ihrer Gemeinschaft zusammenbringt (Arulmani 2007). Auch hierbei mag das Individuum ermutigt sein, über die Rolle der Arbeit nachzudenken, die diese in ihrem Leben spielen darf oder muss, sei es als eine Art zu leben (Blustein 2013), als Weg zur Erfüllung (Dik und Duffy 2009) oder als Möglichkeit, einen Beitrag zu einer Gemeinschaft zu leisten (Arulmani 2011).

Unsere soziale Identität (Tajfel und Turner 2004) ist der Teil unserer Identität, der sich aus unserer Ähnlichkeit zu anderen ableitet. Sie umfasst die Eigenschaften und Erfahrungen, die mit anderen in einer Gruppe geteilt werden und ist eine Reflexion, wie wir uns innerhalb der Gesellschaft sehen und wie wir uns vorstellen, dass die Gesellschaft uns sieht. Die Frage in diesem Zusammenhang ist: „Wie kann ich mich einfügen?“. Sie lädt Menschen ein, ihre eigene Identität zu prüfen bezüglich der Gruppen, auf die sie sich ausrichten könnten (Schneider 1987). Laufbahntheorien, die den Aspekt der sozialen Identität ansprechen, sind solche zur Laufbahnidentität (Ibarra und Barbulescu 2010; Meijers 1998), zu Life Design (Savickas 2012), zum möglichen Selbst (Ibarra 1999; Strauss, Griffin und Par-

2) Anm. d. Übersetzerin: Insbesondere aufgrund ihrer destruktiven Verwendung in der Zeit des Nationalsozialismus sind die Begriffe „Rasse“ und „Ethnizität“ im deutschsprachigen Raum eine schwierige Kategorie und werden in der Forschung i.d.R. nicht verwendet. Im Text bleiben daher die englischen Begriffe erhalten. Vor allem in der US-amerikanischen Soziologie werden „race“ und „ethnicity“ hingegen als Konstrukte vor dem Hintergrund historischer, sozialer und politischer Zusammenhänge verstanden, die einer beständigen Veränderung unterliegen.

ker 2012) und zur Rollenidentität (Ng und Feldman 2007; Stryker und Burke 2000). Kulturelle Identität ist ein Aspekt der sozialen Identität und wird als solcher in der auf die Laufbahnforschung angewandten Kulturpsychologie untersucht (Stead 2004). Der entwicklungsbezogene Ansatz (Vondracek, Lerner und Schulenberg 1986) erkundet den Einfluss sozioökonomischer und kultureller Faktoren. Für Menschen, die in einer kollektivistisch geprägten Kultur Laufbahnentscheidungen treffen, ist die Idee der persönlichen Identität eingebunden in die Vorstellung einer Gruppenidentität (Hofstede 1980). Eine Untersuchung der zentralen Frage „Wie kann ich sein, wer ich sein will?“ kann sowohl die Betrachtung der Gruppeni-

welt, die vorhandenen Gelegenheiten, die gebahnten Wege und kleinen Pfade sowie die sich bietenden Möglichkeiten ein (Roberts 2009). Individuen, die an diesem Prozess beteiligt sind, entwickeln demnach eine Einsicht, wie die Welt funktioniert und gewinnen ein Verständnis für die benutzte Währung, wie soziales und kulturelles Kapital (Chudzikowsky und Mayrhofer 2011; Hodgkinson und Sparks 1997). Daneben lernen sie die veränderliche Natur der Umwelt einzuschätzen sowie Einfluss und Gelegenheiten, die sich durch Zufallereignisse ergeben (Bloch 2005; Pryor und Bright 2003).

Der zweite Aspekt beleuchtet die dynamische Natur zwischen dem Indivi-

re Laufbahntheorien erkennen den unvermeidlichen Einfluss anderer Personen an und auch die Vorteile, die sich daraus ergeben können. Die Theorien konzentrieren sich auf eine Auswahl verschiedener Arten von Beziehungen einschließlich Familie und Freunden (Agarwata 2008; Schultheiss 2003), Rollenmodellen (Gibson 2004) und Eltern (Sawitri und Creed 2016).

### Fertigkeiten entwickeln

*Lernen: Recherche und Analyse  
Entscheidungen: rational und intuitiv,  
unabhängig und gemeinschaftlich*

Um ihren Berufsweg zu bewältigen, müssen Individuen wissen, wie man lernt. Theorien hierzu umfassen Fertigkeiten der Recherche (das Sammeln von Informationen) und der Analyse (den Informationen Sinn entnehmen). Diese Theorien können sowohl auf das Selbst angewandt werden (zum Beispiel Kellys Theorie des Personalen Konstruktives 2003) als auch auf die Umwelt (zum Beispiel Laws Theorie des Karrierelernens 1996) und beinhalten die Idee des sozialen Lernens (Bandura 1977; Krumboltz und Nichols 1990). Der Bauplan-/Entwurfs-Ansatz (blueprintframework: siehe Hooley, Watts, Sultana und Neary 2013), der sich stark auf Blooms Taxonomie des Lernens bezieht (Bloom 1976), liefert einen lernerzentrierten Rahmen für die Laufbahnentwicklung, in den wesentliche Schlüsselaspekte des Lernens einbezogen sind.

Von Parsons (1909) an war die Frage des Entscheidens ein zentraler Bestandteil der Laufbahntheorien. Traditionelle Laufbahnmodelle treffen explizit oder implizit die Aussage, dass ein verstandesmäßiges Vorgehen für die Entscheidungsfindung der beste Weg ist, die besten Ergebnisse zu erzielen

” *Um ihren Berufsweg zu bewältigen,  
müssen Individuen wissen, wie man lernt.*

dentität wie der individuellen Identität umfassen (Leong 1996) und Laufbahnentscheidungen können mehr auf den Zielen der Familie oder Kultur basieren als auf der Umsetzung des Selbstkonzepts (Patton und McMahon 2014).

### Meine Umwelt verstehen

*Interaktion mit meiner Umwelt: darüber lernen und diese interpretieren, darauf reagieren und sie gestalten, den Einfluss anderer Menschen verstehen*

Der zweite Schauplatz, den Individuen verstehen müssen, ist ihre Umwelt, die anerkanntermaßen fließend, verwoben und konstruiert ist. Die erste Aufgabe von Individuen ist es, über ihre Umwelt zu lernen und diese zu interpretieren. Die Auffassung von „Umwelt“ in diesem Zusammenhang ist breit gefasst und schließt die Arbeits-

duum und seiner Umwelt, wobei zum einen die Art und Weise, wie die Umwelt das Individuum beeinflusst, in den Mittelpunkt gerückt wird (Blustein, Schultheiss und Flum 2004; Law 1981), zum anderen die Art, in der das Individuum seine Umgebung beeinflussen kann (Dawis und Lofquist 1984; Wrzesniewski und Dutton 2001). Diese Interaktion zwischen Mensch und Umwelt ist Kern von Komplexitätstheorien (zum Beispiel Goerner 1994), auch Hodgkinson und Sparkes (1997) Karrieretheorie verortet das Wechselspiel zwischen Individuum und seiner Umwelt als Herz der Laufbahnentscheidung.

Besonders einflussreich sind in unseren jeweiligen Umwelten andere Menschen. Traditionelle Herangehensweisen haben den Wert von unabhängigem Denken und Entscheiden befürwortet (Gati 1986; Holland 1997), doch neue-

(Krieshok, Black und McKay 2009; Yates 2015). Aktuellere Aussagen weisen darauf hin, dass Laufbahnentscheidungen häufig unterhalb des Bewusstseinslevels getroffen werden (Greenbank 2014) und dabei sowohl Gefühle als auch Erkenntnisse einbeziehen (Kidd 1998). Auch die Forschung zeigt, dass eine Kombination aus rationalen und intuitiven Strategien die wahre Welt des Entscheidens besser abbildet (Ferreira, Garcia-Marques, Sherman und Sherman 2006) und damit diejenige Strategie zu sein scheint, die zu guten Ergebnissen bezüglich der Berufs- und Laufbahnwahl führt (Singh und Greenhouse 2004). Die Entscheidungsforschung geht sogar so weit, die Annahme zu treffen, dass die intuitive Entscheidungsmethode wahrscheinlich das bewusste, rationale System übertrifft, wenn es um komplexe wahrscheinlichkeits-theoretische Entscheidungssituationen geht, wie solchen, denen wir bei der Berufs- und Laufbahnwahl gegenüberstehen (Dijksterhuis, Bos, Nordgren und van Baaren 2006). Die Vorstellung, dass Karriereentscheidungen unabhängig getroffen werden sollten, wurde ebenfalls in Frage gestellt und zwar sowohl aus empirischer (Brosseau, Domene und Dutka 2010) als auch kultureller Perspektive (Chao und Tseng 2002), sodass der Kollektivgedanke dem des unabhängigen Entscheidens als gleichwertig hinzugefügt wird.

**Eigenschaften entwickeln:  
Besonderheiten, die mir helfen  
können meine Ziele zu erreichen,  
wenn ich sie kultiviere**

*Anpassungsfähigkeit, Tatkraft, Vorwärtsgewandtheit, Hoffnung, Optimismus, Proaktive Persönlichkeit, Resilienz, Selbstwirksamkeit, Soziale Unterstützung*

Auf dieser letzten Stufe werden die persönlichen Eigenschaften abgesteckt,

die einen Menschen dabei unterstützen, seine Identität zu erkennen und seine beruflichen Ziele zu erreichen. Für Selbstwirksamkeit (Tang, Fouad und Smith 1999; Taylor und Betz 1983), Optimismus (Creed, Patton und Bertram 2002; Garcia, Restubog, Bordia, Bordia und Roxas 2015), soziale Unterstützung (Hirschi, Niles und Akos 2011), Hoffnung (Diemer und Blustein 2007; Hirschi 2014), Vorwärtsgewandtheit (Atanásio, Paixão und da Silva 2013), Resilienz (Bimrose und Hearne 2012) und Anpassungsfähigkeit (Goodman 1994; Savickas 1997) wurde aufgezeigt, dass sie einen positiven Einfluss auf das Ergebnis der Berufswahl haben, einschließlich der Entschlossenheit, mit der eine Laufbahn verfolgt wird, der Arbeitsmotivation und der Arbeitssuche. Ein Hauptpfeiler vieler Theorien ist die Tatkraft, die verbunden ist mit Motivation und Zufriedenheit (Chen 2015; Deci und Ryan 2011).

### Schlussbetrachtung

Laufbahntheorien tragen das Versprechen in sich, zu einer effektiveren Beratungspraxis beizutragen, die eine größere Gruppe von Ratsuchenden besser unterstützt. Unser gemeinsames Verständnis von Laufbahnentwicklung und Laufbahnentscheidung jedoch wurde in so viele Richtungen und in solchem Ausmaß vorangetrieben und durch so viele unterschiedliche theoretische Herangehensweisen beeinflusst, dass es als Gesamtwerk zu weitläufig und unstrukturiert geworden ist, als dass es auf einfache Weise erfasst und in die Praxis übertragen werden könnte. Dieser Artikel präsentiert ein übergreifendes Theoriemodell für Beruf und Laufbahn. Ziel war es, ein Angebot zu schaffen, welches das aktuelle Fachverständnis auf eine Weise wiedergibt, die sowohl umfassend als auch nachvollziehbar ist und

die Praktikern eine Grundlage für theoriegeleitetes und evidenzbasiertes Handeln liefert. Das hier dargestellte Modell ist kein fertiges Produkt, vielmehr ist zu hoffen, dass es eine Diskussion anregen und einen Prozess der Verfeinerung und Neudefinition beginnen wird. Dies kann zu einem übergeordneten Theorierahmen führen, welcher einen wertvollen Beitrag für Berufs- und Karriereberater wie für die gesamte Beratungspraxis leisten kann.

### Literatur

- Ackerman, P. L. und Beier, M. E. (2003). Intelligence, personality, and interests in the career choice process. *Journal of Career Assessment*, 11(2), 205-218.
- Agarwala, T. (2008). Factors influencing career choice of management students in India. *Career Development International*, 13(4), 362-376.
- Arulmani, G. (2007). Counselling psychology in India: At the confluence of two traditions. *Applied Psychology*, 56(1), 69-82.
- Arulmani, G. (2011). Receive in order to give: Eastern cultural values and their relevance to contemporary career counselling contexts. Occasional Paper: Faculty of Education, Canterbury Christ Church University, 16-22.
- Atanásio, P., Paixão, M. P. und da Silva, J. T. (2013). The influence of future time perspective in career decision-making: The mediating role of work hope. In V. Ortuno und P. Cordeiro (Eds.), *International studies in time perspective* (pp 183-191). Coimbra, Portugal: Coimbra University Press.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New York, NY: General Learning Press.
- Barnett, R. C. und Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American psychologist*, 56(10), 781.
- Bimrose, J. und Hearne, L. (2012). Resilience and career adaptability: Qualitative studies of adult career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 338-344.
- Bloch, D. P. (2004). Spirituality, complexity, and career counseling. *Professional School Counseling*, 7 (5), 343-350.
- Bloch, D. P. (2005). Complexity, chaos, and nonlinear dynamics: A new perspective on

career development theory. *The Career Development Quarterly*, 53(3), 194-207.

Bloom, B. S. (1976). *Human characteristics and school learning*. New York, NY: McGraw-Hill.

Blustein, D. L. (2001). Extending the reach of vocational psychology: Toward an inclusive and integrative psychology of working. *Journal of Vocational Behavior*, 59(2), 171-182.

Blustein, D. (2013). *The Oxford handbook of the psychology of working*. New York, USA: Oxford University Press.

Blustein, D. L., Schultheiss, D. E. P. und Flum, H. (2004). Toward a relational perspective of the psychology of careers and working: A social constructionist analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 423-440.

Brosseau, D. C., Domene, J. F. und Dutka, T. W. (2010). The importance of partner involvement in determining career decision-making difficulties. *Canadian Journal of Career Development* 9(2), 35-41.

Brown, D. (1996). Brown's values-based, holistic model of career and life-role choices and satisfaction. *Career choice and development*, 3, 327-338.

Chao, R. und Tseng, V. (2002). Parenting of Asians. *Handbook of parenting*, 4, 59-93.

Chen, C. P. (2003). Integrating perspectives in career development theory and practice. *The Career Development Quarterly*, 51(3), 203-216.

Chen, C. C. (2015). Career human agency theory. In K. Maree und Fabio. A (Eds.), *Exploring New Horizons in Career Counselling* (pp. 77-97). Rotterdam, Netherlands: Sense.

Chudzikowski, K. und Mayrhofer, W. (2011). In search of the blue flower? Grand social theories and career research: The case of Bourdieu's theory of practice. *Human Relations*, 64(1), 19-36.

Cochran, L. (1997). *Career counseling: A narrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Colozzi, E. A. (2003). Depth oriented values extraction. *The Career Development Quarterly*, 52(2), 180-189.

Creed, P. A., Patton, W. und Bartram, 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(1), 37-52.

Dawis, R. V. und Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Deci, E. L. und Ryan, R. M. (2011). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1, 416-433.

Diemer, M. A. und Blustein, D. L. (2007). Vocational hope and vocational identity: Urban adolescents' career development. *Journal of Career Assessment* 15, 98-188.

Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Nordgren, L. F. und van Baaren, R. B. (2006). On making the right choice: The deliberation-without-attention effect. *Science*, 311, 1005-1007.

Dik, B. J. und Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450.

Fassinger, R. E. (1995). From invisibility to integration: Lesbian identity in the workplace. *The Career Development Quarterly*, 44(2), 148-167.

Ferreira, M. B., Garcia-Marques, L., Sherman, S. J. und Sherman, J. W. (2006). Automatic and controlled components of judgment and decision making. *Attitudes and Social Cognition*, 91(5), 797-813.

Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Bordia, P., Bordia, S. und Roxas, R. E. O. (2015). Career optimism: The roles of contextual support and career decision-making self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 10-18.

Gati, I. (1986). Making career decisions – A sequential elimination approach. *Journal of Counseling Psychology*, 33, 408-471.

Gedro, J. (2007). Conducting research on LGBT issues: Leading the field all over again! *Human Resource Development Quarterly*, 18(2), 153-158.

Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 134-156.

Goerner, S. J. (1994). *Chaos and the evolving ecological universe*. Langhorne, PA: Gordon and Breach.

Goodman, J. (1994). Career adaptability in adults: A construct whose time has come. *Career Development Quarterly*, 43(1), 74-85.

Gottfredson, L. S. (2002). Gottfredson's theory of circumscription, compromise, and self-creation. *Career choice and development*, 4, 85-148.

Greenbank, P. (2014). Career decision-making: "I don't think twice, but it'll be all right". *Research in Post-Compulsory Education*, 19(2), 177-193.

Helms, J. E. (1990). *Black and White racial identity: Theory, research, and practice*. Westport, CT: Greenwood Press.

Helms, J. E. und Piper, R. E. (1994). Implications of racial identity theory for vocational psychology. *Journal of Vocational Behavior*, 44(2), 124-138.

Hoppner, M. J. und Scott, A. B. (2004). From whence we came: The role of social class in our families of origin. *The Counseling Psychologist*, 32(4), 596-602.

Hewlett, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard business review*, 80(4), 66-73.

Hirschi, A. (2014). Hope as a resource for self-directed career management: Investigating mediating effects on proactive career behaviors and life and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1495-1512.

Hirschi, A., Niles, S. G. und Akos, P. (2011). Engagement in adolescent career preparation: social support, personality and the development of choice decidedness and congruence. *Journal of Adolescence*, 34, 173 – 182.

Hodkinson, P. und Sparkes, A. C. (1997). *Careership: A sociological theory of career decision making*. *British journal of Sociology of Education*, 18(1), 29-44.

Hofstede, G. (1980). *Culture and organizations*. *International Studies of Management und Organization*, 10(4), 15-41.

Holland, J. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Hooley, T., Watts, A. G., Sultana, R. G. und Neary, S. (2013). The "Blueprint" framework for career management skills: a critical exploration. *British Journal of Guidance und Counselling*, 41(2), 117-131.

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.

Ibarra, H. und Barbulescu, R. (2010) Identity as narrative: Prevalence, effectiveness and consequences of narrative identity work in macro work role transitions *Academy of Management Review*, 35, 135 – 154.

Kelly, G. (2003). *The psychology of personal constructs: Volume Two: Clinical Diagnosis and Psychotherapy*. Oxon, Country: Routledge.

Kidd, J. M. (1998). Emotion: An absent presence in career theory. *Journal of vocational behavior*, 52(3), 275-288.

Krieshok, T. S., Black, M. D. und McKay, R. A. (2009). Career decision making: The limits of rationality and the abundance of non-con-

scious processes. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 275-290.

Krumboltz, J. D. und Nichols, C. W. (1990). Integrating the social learning theory of career decision making. *Career counseling: Contemporary topics in vocational psychology*, 159-192.

Law, B. (1981). Community interaction: A "mid-range" focus for theories of career development in young adults. *British Journal of Guidance and Counselling*, 9(2), 142-158.

Law, B. (1996). A career learning theory. In A. G. Watts, B. Law, J. Killeen, J. Kidd und R. Hawthorn (Eds.), *Rethinking careers education and guidance: Theory, policy and practice* (pp. 46-72). London/New York: Routledge.

Lent, R. W., Brown, S. D. und Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, 4, 255-311.

Leong, F. T. (1996). Career interventions and assessment in a multicultural world. *Career development in turbulent times: Exploring work, learning and careers*, 275-283.

Mainiero, L. A. und Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" "revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 20, 191-207.

Myers-Briggs, I. und Myers, P. B. (1995). *Gifts differing: Understanding personality type*. Davies-Black.

Ng, T. W. und Feldman, D. C. (2007). The school-to-work transition: A role identity perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 114-134.

Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston, USA: Houghton Mifflin.

Patton, W. und McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (Vol. 2). Minneapolis, MN: Springer.

Perdue, S. V., Reardon, R. C. und Peterson, G. W. (2007). Person – environment congruence, self-efficacy, and environmental identity in relation to job satisfaction: A career decision theory perspective. *Journal of Employment Counseling*, 44(1), 29-39.

Pryor, R. G. und Bright, J. (2003). The chaos theory of careers. *Australian Journal of Career Development*, 12(3), 12-20.

Ramarajan, L. und Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating non-work identities at work. *Academy of Manage-*

*ment Review*, 38(4), 621-644.

Roberts, K. (2009). Opportunity structures then and now. *Journal of education and work*, 22(5), 355-368.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 45(3), 247-259.

Savickas, M. L. (2001). Toward a comprehensive theory of career development: Dispositions, concerns, and narratives. *Contemporary models in vocational psychology: A volume in honor of Samuel H. Osipow*, 295-320.

Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Counseling und Development*, 90(1), 13-19.

Sawitri, D. R. und Creed, P. A. (2016). Collectivism and perceived congruence with parents as antecedents to career aspirations: A social cognitive perspective. *Journal of Career Development*. doi: 0894845316668576

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.

Schultheiss, D. E. P. (2003). A relational approach to counseling: Theoretical integration and practical application. *Journal of Counseling and Development*, 81(3), 301.

Seligman, M. (1998). What is the good life. *APA monitor*, 29(10), 2.

Singh, R. und Greenhaus, J. H. (2004). The relation between career decision-making strategies and person–job fit: A study of job changers. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 198-221.

Stead, G. B. (2004). Culture and career psychology: A social constructionist perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 389-406.

Strauss, K., Griffin, M. A. und Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580.

Stryker, S. und Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social psychology quarterly*, 63 (4), 284-297.

Super, D. E. (1963). Self-concepts in vocational development. *Career development: Self-concept theory*, 1-16.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.

Tajfel, H. und Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In J. T. Jost und J. Sidanius (Eds.), *Political Psychology: Key Readings* (pp. 276-293). New York, NY: Psychology Press.



Julia Yates ist Dozentin an der City University of London, UK, an der sie im Masterstudiengang „Organisationspsychologie“ lehrt.

E-Mail: [Julia.yates.1@city.ac.uk](mailto:Julia.yates.1@city.ac.uk)

Tang, M., Fouad, N. A. und Smith, P. L. (1999). Asian Americans' career choices: A path model to examine factors influencing their career choices. *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 142-157.

Taylor, K. M. und Betz, N. E. (1983). Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 22(1), 63-81.

Tinsley, H. E. (2000). The congruence myth: An analysis of the efficacy of the person–environment fit model. *Journal of vocational behavior*, 56(2), 147-179.

Verquer, M. L., Beehr, T. A. und Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-489.

Vondracek, F. W., Lerner, R. M. und Schulenberg, J. E. (1986). *Career development: A life-span developmental approach*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Wrzesniewski, A. und Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Yates, J. (2015). "The heart has its reasons that reason knows nothing of": The role of the unconscious in career decision making. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 35(1), 28-35.

# Arbeit in einem multikulturellen Umfeld auf EU Niveau

Von **Mika Launikari**

Übersetzung und Bearbeitung für diese Veröffentlichung:

**Heiner Bleckmann**

Eine internationale Karriere zu starten wird regelmäßig als eine Investition in die eigene berufliche Zukunft betrachtet. Aber für viele Arbeitnehmer ist die Option, im Ausland zu arbeiten keine realistische Perspektive, weil sie die persönlichen und beruflichen Vorteile, die man durch solche Erfahrungen aquirieren kann, nicht notwendigerweise erkennen. Aber diejenigen, die die Gelegenheit ergreifen, tun das aus verschiedenen Gründen.

Für meine Forschungsarbeit im Rahmen der Promotion interviewte ich 2015 zwanzig Führungskräfte in drei europäischen Institutionen (CEDEFOP in Griechenland, das europäische Trainingszentrum in Italien und der Eurofound in Irland) Die Motivation und die Sichtweise dieser EU Offiziellen für eine internationale Karriere können folgermaßen in drei Hauptkategorien zusammengefasst werden. Arbeiten auf europäischem Niveau bietet

1. eine fortgesetzte berufliche Entwicklung befriedigt
2. persönliche Neugier und Interesse und gibt
3. Gelegenheit Teil einer ... multikulturellen Umgebung zu sein

## Eintritt in eine internationale Karriere

Einige Interviewte betonten, eine internationale Karriere zu verfolgen, sei immer ihr Ziel gewesen und eine interessante Arbeit im Ausland zu finden, sei von frühen Kindertagen an ein großer Traum gewesen.

Es gab auch Informanten, deren Auslandsarbeit ein natürlicher Schritt für ihr berufliches Vorwärtkommen nach einigen Jahren Arbeit im nationalen Kontext darstellte. Viele von Ihnen waren auch in dieser Zeit schon in international orientierte Aufgaben eingebunden. Einige erklärten sogar, dass sie ziemlich unerwartet in ihrem eigenen Berufsfeld auf ein entsprechendes Angebot stießen, sich dann einfach beworben hätten und am Ende ausgewählt wurden. Allgemein ausgedrückt, bedeutete die Arbeitsaufnahme in einer internationalen Umgebung für alle Interviewten ein Verlassen der eigenen Komfortzone und ein sich stellen neuen Herausforderungen im Arbeitsleben.

Gleichzeitig äußerten sie, von ihrer eigenen Neugier und ihrem Eifer, den beruflichen Horizont zu erweitern und zu vertiefen, geleitet worden zu sein. Und hätten sie nicht diese Chance ergriffen, für die Europäische Union zu arbeiten, hätten sie eine enorme Gelegenheit für ihr berufliches Fort-



kommen, ihr kontinuierliches Lernen, ihre berufliche Vernetzung und für ihre Selbsterkenntnis verpasst.

In vielen Fällen aber nicht für jede und jeden war ihre Arbeit befriedigend und fordernd und ohne Vergleich mit Jobs im nationalen Rahmen.

### **Multikulturelle Interaktion auf der täglichen Basis**

Im mehr privaten Bereich wurde die Auslandsarbeit als Möglichkeit betrachtet, das Leben aus einer frischen, neuen Perspektive zu erkunden, mehr über sich selbst zu erfahren, eine neue Kultur und ihre Menschen kennenzulernen. Darüber hinaus hätten sie Unabhängigkeit und Autonomie, um auf eigenen Beinen stehen zu können, gewonnen, und sie seien einer persönlichen Entwicklung ausgesetzt gewesen, von der man nicht erwarten könnte, sie zuhause zu erleben.



Mika Launikari (M. Sc. Econ.) ist PhD Kandidat an der Universität Helsinki. Während seiner beruflichen Laufbahn war er in Programme zur Förderung der internationalen Mobilität involviert und hat Berufsberatungsdienste auf nationalem und internationalem Niveau entwickelt. Weitere Informationen zu seinen beruflichen Interessen und seinen Veröffentlichungen sind auf seiner Webseite einzusehen: [www.launikari.eu](http://www.launikari.eu)

Das Leben in einem anderen Land scheint bei ihnen dazu zu führen, die Komplexität ihres menschlichen Wesens zu entdecken und die Differenziertheit und Vielschichtigkeit ihrer Existenz wahrzunehmen. Für Viele ist die Entdeckung der eigenen Komplexität in einer neuen Umgebung ein faszinierender und lohnender Lernprozess trotz der damit verbundenen Herausforderungen. Das Ausgesetztsein einer Interaktion mit bisher unbekanntem Menschen aus verschiedenen Horizonten führt bei Individuen zur Entwicklung von Verhaltensmustern, die sie nicht notwendigerweise zuvor schon besaßen. Es scheint, Chaos und Konfusion im eigenen Innern sowie in Verbindung zur Außenwelt führen zu größerer Klarheit über sich selbst (die persönlichen Werte, Glauben und Verhaltensweisen inbegriffen). Am Ende entsteht ein weiter und vertieft entwickeltes Gespür für sich selbst.

Einige Befragte erwähnten, es gäbe nach vielen Jahren der Auslandsarbeit kein Zurück mehr auf ein rein nationales Niveau oder die Rückkehr zur Monokultur und Einsprachigkeit sei zumindest nur unter Schwierigkeiten zu bewältigen.

Auch wenn vielfach ausgedrückt wurde, es sei nicht immer einfach und nicht immer nur pure Freude gewesen, mit Menschen aus verschiedenen Ecken Europas und darüber hinaus zusammen zu arbeiten, so wurde doch die multikulturelle Dimension im Leben hoch geschätzt. Die multikulturelle Arbeitsumgebung hat sie unter anderem kulturelle Sensibilität, Respekt vor unterschiedlichen Perspektiven und Weltansichten gelehrt. Darüber hinaus trug sie zur Entwicklung ihrer Sprachfähigkeit bei, und stärkte ihre Fähigkeit zur Interaktion und zum reibungslosen Networking mit Menschen aus den verschiedensten Horizonten.

Regelmäßige Dienstreisen in verschiedene europäische Gegenden und auch darüber hinaus brachten zusätzliche Belohnungen und Herausforderungen. Aber bei der Rückkehr ins Büro und zur Familie ergab sich die Schwierigkeit Kontakte zu Personen außerhalb des Arbeitskontextes zu etablieren und aufrechtzuerhalten.

### **Berufsberater brauchen multikulturelle Kompetenzen**

Selbst wenn wir schon in einer globalisierten Welt leben, studieren und arbeiten, bedeutet das nicht, dass wir automatisch eine globale Geisteshaltung oder Denkweise mit den damit verbundenen Fähig- und Fertigkeiten haben, um effektiv bei interkulturellen Begegnungen handeln zu können.

Die Welt um uns herum verlangt von uns Aufmerksamkeit, vorausschauendes Handeln, Engagement, Risikobereitschaft, Offenheit und die Akzeptanz von Diversität.

Wenn wir fortgesetzt Dinge in rigider und althergebrachter Weise behandeln, werden wir nicht erfolgreich sein können. Auch unser berufliches und persönliches „Überleben“ könnte infrage gestellt sein. Im Ergebnis ist die Fähigkeit, effektiv mit diversen Gruppen arbeiten zu können, eine nicht verhandelbare Fertigkeit, über die in einem modernen Arbeitsleben jeder verfügen sollte. Dies gilt auch für Bildungs- Berufsberater, da ihre Ratsuchenden ebenfalls zunehmend multikulturell sind. So ist denn die Entwicklung interkultureller Kompetenzen nützlich, um dazu in der Lage zu sein, professionelle Beratung einer diversifizierten Klientel anbieten zu können.

# Fremdheitsgefühl als konstruierte Barriere im kollegialen Miteinander

Von **Sabine Sobbi**

## Es „fremdelt“ im Interkulturellen Team

Ein typisches Phänomen im Interkulturellen Coaching und Training bildet eine von den Praxisakteuren selbst konstruierte Barriere, um Gesprächssituationen wertfrei auszuhalten, in denen in einer Sprache kommuniziert wird, die nicht von allen Gesprächsbeteiligten verstanden wird. Hierzu ist im beruflichen Kontext innerhalb heterogener Teams häufig zu beobachten, dass sich autochthone<sup>1</sup> deutsche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter daran stören, wenn Kolleginnen und Kollegen (mit Migrationsbiografie)<sup>2</sup> von ihren bilingualen Kompetenzen Gebrauch machen und sich in bestimmten Situationen untereinander in ihrer Muttersprache austauschen.

Beispielsweise ist eine deutsche Pflegefachkraft verunsichert, weil sich ihre beiden osteuropäischen Kolleginnen beim zufälligen Treffen in der Kaffeeküche auf Russisch unterhalten und sie hegt die Annahme, die beiden könnten negativ über sie sprechen.

Dass Mehrsprachigkeit und kulturelle Vielfalt eine grundsätzliche Bereicherung darstellen, ist einschlägig bekannt.

1) Autochthon = Altgriechisch.: „selbst“ und „Erde“, also etwa „einheimisch“ oder „eingeboren“. Wird im Kontext von Inter- u. Transkulturalität verwendet für die Bezeichnung einer Person ohne eigene Migrationsbiografie.

2) Anmerkung der Redaktion: Gleiches gilt für die Begegnung von Beraterinnen und Beratern mit Ratsuchenden, die eine Migrationsbiografie aufweisen.

3) Ambiguität = Lat.: „Zweideutigkeit“. Ambiguitätstoleranz wird auch als Frustrations- oder Unsicherheitstoleranz bezeichnet.

Gleichwohl ist trotz flächendeckender Bemühungen um die Entwicklung transkultureller Kompetenz in vielen Organisationen, Firmen und Behörden nur geringfügig und in Ausnahmen ein Zuwachs an echtem transkulturellem Miteinander und Kollegialität zu verzeichnen. Durch die interkulturelle Coaching-Brille betrachtet, bedeutet dies einen Mangel an Frustrationstoleranz innerhalb der kulturellen Überschneidungssituation. Dies ist in aller Regel darauf zurückzuführen, dass den beteiligten Akteuren die Hintergründe für diese selbstkonstruierten Barrieren nicht bekannt sind.

## Herausforderung: Ambiguitätstoleranz

Die Fähigkeit Unterschiede oder Widersprüchlichkeiten und kulturell bedingte mehrdeutige Informationen wahrzunehmen und dabei nicht negativ zu bewerten, wird in der Fachsprache mit Ambiguitätstoleranz<sup>3</sup> bezeichnet. Die Kompetenz, sich von einer unbekanntem Kommunikationssituation nicht sofort verunsichern zu lassen, stellt eine der größten Herausforderungen in der Bearbeitung und Reflexion von Fremdheitsgefühlen dar.

Ambiguitätstoleranz darf als wesentliches Merkmal transkultureller Kompetenz verstanden werden, denn es handelt sich hierbei um eine sehr berufspraxisnahe Fähigkeit. Ziel ist es, andere Meinungen und Sichtweisen zu akzeptieren und Widersprüche auszuhalten, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren.

Dass sich jedoch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (trotz echtem Bemühen!) schwer tun mit dem wertfreien Aushalten bzw. Tolerieren von Situationen, die einen Kontrollverlust über die jeweilige Situation implizieren, darf nicht verwundern, denn: Die Art und Weise, wie wir mit kultureller Fremdheit um-

gehen und welche individuelle Bewältigungsstrategie wir wählen, hängt vom erlernten Kulturverhalten ab. Von Kindesbeinen an wachsen wir unbewusst hinein in den uns umgebenden kulturellen Raum. Die so unreflektiert gelernten Verhaltensweisen und gesellschaftlichen Regeln erscheinen im Erwachsenenalter als „normal“. Gleiches gilt für das erlernte Verhalten in Situationen, die ein Fremdheitsgefühl auslösen.

### Gelernt ist gelernt: Kulturgrammatik

Bei diesem unmerklichen Sich-hinein-entwickeln in den kulturellen Raum handelt es sich um einen Teilaspekt des Sozialisationsprozesses. Dieser wird bezeichnet als Enkulturation<sup>4</sup>. Der eher unbewusst verlaufende Prozess führt zu einer Verinnerlichung dessen, was im Kontext transkultureller Kompetenz unter dem Begriff der Kulturgrammatik zusammengefasst wird (vgl. Hall 1959).

Es steckt also nicht per se eine Form der Ablehnung des Fremden hinter der Verunsicherung, die zum Beispiel durch zwei Kolleginnen ausgelöst werden kann, während sie sich in ihrer Muttersprache unterhalten. Vielmehr resultiert diese Reaktion aus eingeübten kulturellen Werten sowie einem Selbstschutz vor Kontrollverlust. Diese kulturübergreifend eingeübten Reaktionsmuster sind demnach automatisiert. Um diese konstruierte Barriere sichtbar zu machen und das eigene Potenzial sowie die Fähigkeiten sämtlicher Beteiligter zu erkennen, bedarf es der Bewusstwerdung eigener Schutzmechanismen sowie Denk- und Handlungsmuster.

Um die Diversität erlernter und kulturgeprägter Verhaltensweisen sowie die darin enthaltenen Bewältigungsstrategien für den beruflichen Teambildungsprozess nachvollziehbar zu machen, bietet sich die weiterführende

Auseinandersetzung mit ausgewählten Kulturdimensionen an. Hierzu ist insbesondere auf den Pionier der interkulturellen Forschung, den niederländischen Experten für Kulturwissenschaften, Geert Hofstede, zu verweisen. Seine aufwändigen Untersuchungen Ende der 1960er Jahre zählen zu den bekanntesten kulturvergleichenden Forschungen. Die beispielsweise von ihm identifizierte Dimension der sogenannten „Unsicherheitsvermeidung“ (vgl. Hofstede und Hofstede 2011) kann mit Hilfe didaktischer Reflexionstechniken im Rahmen eines Trainings in ihrer Bedeutung direkt bezogen werden auf die unterschiedlich stark bzw. gering ausgebildete Ambiguitätstoleranz – je nach kulturellem Verhaltensmuster.

Fragen, wie: „Was bedeutet Kultur für mich persönlich?“ und „Woran merke ich eigentlich, ob jemand zu meiner Kultur gehört?“ oder „Woran denke ich bei dem Begriff von Kollegialität?“ sowie „Was ist meiner Ansicht nach typisch für die deutsche Kulturgrammatik?“ erleichtern die Selbstreflexion und Bewusstwerdung der eigenen kulturgeprägten Denk- und Handlungsmuster.



4) Enkulturation = Begriff aus dem Englischen entlehnt: Einbinden in eine Kultur

### Lösung: Die selbstreflexive Wahrnehmung

Die Bewusstwerdung eigener kultureller Prägung und individueller „Binärcodes“<sup>5</sup> (vgl. Siebert 2008) sowie die Akzeptanz, dass Kultur nicht mehr und nicht weniger ist als ein erlerntes Orientierungssystem, führt zu einer selbst-bewussten Öffnung für neue Lebens- und Arbeitssituationen.

Diese Chance zu ergreifen, bedeutet die Auseinandersetzung mit kulturellen Dimensionen, wie sie im Berufsleben häufig anzutreffen sind, zum Beispiel:

- Der Bandbreite **gelernter Ungewissheits- und Unsicherheitsvermeidung**. Diese kulturelle Dimension im beruflichen Kontext steht im engen Verhältnis zur Innovationsbereitschaft von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bzw. des gesamten Teams. Je höher das Bedürfnis nach Sicherheit desto bedrohlicher wirken Veränderungen und Neues am Arbeitsplatz.
- Dem kulturgebundenen **Maß an Machtdistanz** und hier insbesondere der Reflexion gesellschaftlich akzeptierter Machtverteilung im Arbeitsalltag. Insbesondere für Führungskräfte stellt die Reflexion der kulturell gelernten Verhaltensmuster in Bezug auf das eigene Verständnis von Nähe bzw. Distanz zur professionellen Rolle einen Zugewinn von Potentialen dar.
- Den Unterschieden in der **Art der Kommunikation**, das heißt, ob ein direkter oder eher indirekter Kommunikationsstil bevorzugt wird. Besonders die Kommunikationsdimension führt bei Unkenntnis der eigenen Muster häufig zu kulturellen Überschneidungssituationen im beruflichen Alltag und damit einhergehend zu einer vorschnellen negativen Verhaltensbewertung des Gesprächspartners.

Das Interkulturelle Coaching bezieht sich in Beratungs- und Trainingsmodulen einerseits auf aktuelle sozialwissenschaftliche Forschungsergebnisse und stellt andererseits die Selbstreflexion und Entwicklung individueller Potentiale in den Mittelpunkt der Auseinandersetzung. Auf diese Weise lässt das humorvolle Selbsterkennen die konstruierten Toleranz-Barrieren vor dem abstrakten Begriff „des Fremden“ sichtbar werden und ermöglicht ein aktives, kollegiales Handeln im Prozess transkultureller Kompetenz. Für die exemplarische Mitarbeiterin aus dem o.g. Beispiel bestünde somit die Chance, sowohl

den Reflex der eigenen Verunsicherung zu verstehen als auch auf die Kolleginnen zuzugehen, um aus der vermeintlichen Schwäche eine kollegiale Stärke zu machen.

### Literatur

Hall, Edward T. (1959): *The Silent Language*. Doubleday, New York.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2011): *Lokales Denken, Globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. Dtv, München.

Siebert, Horst (2008): *Konstruktivistisch lehren und lernen*. Ziel Verlag, Augsburg.



Sabine Sobbi ist Diplom-Pädagogin und ausgebildet in systemischer Lern- und Entwicklungsberatung. Sie studierte Erwachsenenbildung an der Leibniz-Universität Hannover mit dem Schwerpunkt Migrationssoziologie und Interkulturelle Bildung. Nach vielen Jahren in einem internationalen Wirtschaftsunternehmen mit Hauptsitz in Tokio, in denen sie bereichernde interkulturelle Erfahrungen machen durfte mit Kolleginnen und Kollegen aus Ost- und Westasien, den Vereinigten Staaten sowie Süd- und Osteuropa, arbeitet sie seit 2009 freiberuflich für Organisationen, Firmen, Bildungsträger und Einzelpersonen als Trainerin für Interkulturelles Coaching.



Sabine Sobbi

Mobil: 0173/24 63 661

Mail: kontakt@sabine-sobbi.de

www.sabine-sobbi.de

5) Binär = Begriff aus der Physik. Hier: paarweise Unterscheidungsmuster, z.B. schädlich/nützlich

# Erfolgreiche, systematische, rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit – bitte auch mit der Berufsberatung!

Von Larissa Meinunger

Durch den allseits bekannten und schlichten Satz „Flächendeckend einzurichtende Jugendberufsagenturen sollen die Leistungen nach den Sozialgesetzbüchern II, III und VIII für unter 25-Jährige bündeln.“ der Koalitionsvereinbarung aus dem Jahr 2013 bekam die berufliche und soziale Integration – sprich: Förderung – junger Menschen große Aufmerksamkeit und unter dem Label „Jugendberufsagentur“ auch ein Gesicht. Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. stützt die dahinterstehenden Ziele, denn er setzt sich grundsätzlich für eine ineinander greifende Förderungen und Unterstützung von Kindern, jungen Menschen und Familien ein. Beim Übergang Schule – Beruf sind parallele oder nacheinander unterbreitete Angebote allzu oft nicht ausreichend für einen nachhaltigen Integrationserfolg. Vielmehr tragen verlässliche und tragfähige Formen der institutionellen Zusammenarbeit dazu bei, damit junge Menschen den Übergang von der Schule in den Beruf meistern. Verkürzt gesagt: Die Schnittstellen zwischen den Sozialgesetzbüchern II, III und VIII müssen so bewegt und gelebt werden, dass junge Menschen mit Unterstützungsbedarfen Anschlüsse und Zugänge zu einer selbständigen Lebensgestaltung und einer tragfähigen Erwerbsperspektive finden. Die Hilfe, die nach wie vor unterschiedliche Sozialleistungsträger anbieten und die damit weiterhin aus unterschiedlichen Händen kommt, sollte für die jungen Menschen dabei so wirken, als käme sie aus einer Hand.

Selbstverständlich gehört die Berufsberatung zu der politisch gewünschten systematischen institutionellen Zusammenarbeit dazu. Auch die Berufsberatung muss in diesem System ihren Platz erhalten und finden, vielleicht muss sie ihn suchen. Da die Jugendphase immer eine Zeit der Berufs-

orientierung beinhaltet, wäre es fatal, auf das Wissen, das die Berufsberatung einzubringen hat, zu verzichten. Das gilt auch, wenn Sie als Berater/in selbständig oder bei einer anderen Organisation als der Bundesagentur angestellt sind, denn selbstverständlich haben Sie Kenntnisse und Erfahrungen, die für die jungen Menschen wesentlich sind. Aus diesem Grund wird in diesem Artikel der Begriff Berufsberatung als Oberbegriff verwendet.

Um den Auf- und Ausbau von rechtskreisübergreifenden Kooperationen zu unterstützen, hat der Deutsche Verein Papierre mit zehn Gelingensbedingungen<sup>1</sup> beziehungsweise zehn Erfolgsmerkmalen<sup>2</sup> erarbeitet, mit denen er, nicht ohne die in den Institutionen beschäftigten Personen zu vergessen, die institutionelle Ebene anspricht. Dieser Artikel soll einige Punkte der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit verdeutlichen.

Jede Kooperation braucht eine Initiative. Irgendjemanden muss die ersten Kontakte knüpfen und mit den notwendigen Vorüberlegungen beginnen. Die Praxis hat gezeigt, dass dieser erste Impuls von unterschiedlichen Personen oder Institutionen ausgehen kann und sowohl bottom-up als auch top-down erfolgen kann. Um konkrete, SGB-übergreifende

---

1) Unterstützung am Übergang Schule – Beruf. Empfehlungen des Deutschen Vereins für eine gelingende Zusammenarbeit an den Schnittstellen der Rechtskreise SGB II, SGB III und SGB VIII, NDV 2015, S. 545 ff.

2) Erfolgsmerkmale guter Jugendberufsagenturen. Grundlagen für ein Leitbild, Geschäftsstelle des Deutschen Vereins, <https://www.deutscher-verein.de/de/empfehlungenstellungnahmen-2016-2285.html>

Kooperationen zu befördern, bot der Deutsche Verein 2014/2015 drei sogenannte Tandemfachtagungen „Jugendamt & Arbeitsförderung“ an, bei denen Jugendamt und Jobcenter einer Kommune ausdrücklich nur gemeinsam teilnehmen konnten beziehungsweise mussten. Hierfür gab es viele Einzelanmeldungen. Beim Versuch, dieses Problem zu lösen, gab es telefonische Dialoge, die ungefähr wie folgt abliefen:

*„Wer wäre denn im Jugendamt/im Jobcenter Ihr Ansprechpartner?“ – „Hm, gibt es glaube ich keinen.“ – „Aber Sie wollen kooperieren?“ – „Ja.“ – „An wen würden Sie sich wenden, wenn Sie eine konkrete andere Frage ans Jugendamt/Jobcenter hätten?“ – „Das weiß ich nicht.“ – „Kennen Sie irgendjemanden im Jugendamt/im Jobcenter?“ – „Ja, aber da habe ich jetzt auch nicht die Zeit zu.“*

Gegebenenfalls müssen Sie ihren potenziellen Kooperationspartner also zunächst einmal aufspüren. Wenn Sie die ersten Kontakte erfolgreich geknüpft haben, so sollte dem Rat der Praxis, sich für die Politik der kleinen, umsetzbaren Schritte zu entscheiden, gefolgt werden. Unabdingbarer Bausteine für eine möglichst reibungslose Kooperation ist der Wille zur Zusammenarbeit bei allen Institutionen und bei allen Beteiligten. Falls Sie bislang noch nicht / noch nicht ausreichend um Beteiligung gebeten wurden: Auch die Berufsberatung kann der Motor sein, der die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit startet. Vielleicht sind gerade Sie die richtige Partnerin, um auch die Schule in die kommunale Kooperation zu holen. Werden

.....  
Sie also aktiv!

” **Werden Sie also aktiv!**

.....  
Im Rahmen jeder Kooperation sind die Kooperationspartner

besser kennenzulernen und Kooperationsstrukturen schaffen. Hierzu sollten Sie geduldig mit sich und den Strukturen sein. Auch die Leuchttürme unter den Jugendberufsagenturen werden bestätigen, dass „echte“ Zusammenarbeit Zeit braucht und nicht von heute auf morgen verordnet werden kann. Möglichkeiten, die Partner/innen kennenzulernen, gibt es viele: gemeinsame Teamsitzungen, Hospitationen, Teilnahme an Gremiensitzungen, gemeinsame Veranstaltungen. Aber auch Flurgespräche und Kaffeepausen können ein setting sein, in dem Sie Ihre Partner/innen kennenlernen. Zudem gaben die bereits erwähnten Tandemfachtagungen einen Rahmen, in dem die Tandems den jeweils anderen Arbeitsbereich besser kennenlernen und sich gemeinsam über die anderen Rechtskreise informieren und austauschen konn-

ten. Manche Tandempartner/innen haben sich in der Tagung überhaupt das erste Mal gesehen – zu hoffen bleibt, dass die Tandemtagungen den Grundstein zu einer guten, dauerhaften Zusammenarbeit gelegt haben.

Gemeinsam sollten dann die Ziele und Inhalte (wie z.B. das bessere Erreichen der Zielgruppe, das Schließen von Förderlücken, die Einbeziehung von Schule oder die Reduktion von Maßnahmeabbrüchen) identifiziert werden. Auch hier wird deutlich, wie wichtig es ist, die Berufsberatung einzubinden. Sie haben andere Ziele beizusteuern, als Ihre Kolleg/innen, die sich mit Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung befassen. Und wie in jeder Kooperation sollten sie bestimmen, wer für welche Vereinbarung verantwortlich ist, denn nun ist es notwendig, dass die Kooperation verbindlicher wird. Die Frage nach personellen und finanziellen Ressourcen ist an dieser Stelle nicht nur zu stellen, sondern zu klären. Möglicherweise ist es unangenehm, die eigenen (Un-)Möglichkeiten transparent machen zu müssen oder vom anderen Rechtskreis eine größere Beteiligung einzufordern als von diesem zunächst zugestanden wird. Letztlich führen unklare Verantwortlichkeiten aber eher zu unschönem Kompetenzgerangel, so dass verbindliche Absprachen an dieser Stelle als „kleinere Übel“ gewählt werden müssen. Die politische Unterstützung und Absicherung ist nunmehr sehr hilfreich. Hierbei sind die lokalen Bedürfnisse entscheidend, deswegen ist eine große Vielfalt denkbar und gleichzeitig wird es vor Ort (endlich!) sehr konkret. Eine wichtige und positive Überlegung ist, ob Sie nicht schon einiges gemeinsam, kooperativ mit den anderen Rechtskreisen durchführen. Vielleicht gibt es schon Vieles, worauf Sie aufbauen können?

Wenn man sich für eine Kooperation gefunden hat, muss man sich auch in dieser Zusammenarbeit verstehen, sonst gibt es sehr viel Reibung und Reibungsverluste. Wir nennen es in unseren Empfehlungen den „Produktiven Umgang mit divergierenden Sichtweisen“ aber eigentlich meinen wir die möglichen Stolpersteine aufgrund der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Kulturen. Die Kinder- und Jugendhilfe und das Jobcenter haben unterschiedliche Herangehensweisen, aber auch Arbeitsvermittler/innen haben andere Aufgaben als Berater/innen usw. Besonders zwischen der Kinder- und Jugendhilfe (Stichwort: Freiwilligkeit) und der Arbeitsförderung insgesamt (Stichwort: Fördern und Fordern) kann ein Graben verlaufen. Deutlich wurde bei den Tandemfachtagungen erfreulicherweise, dass das grundsätzliche Wissen über den jeweils anderen Bereich in den letzten vier Jahren stetig und stark gestiegen ist. Unvergessen bleibt den-

noch die Frage eines Teilnehmenden: „Ach, ihr müsst sanktionieren?“ Aber bei allem Wissen um die unterschiedlichen Logiken von SGB VIII auf der einen und SGB II/III auf der anderen Seite bleibt ebenso klar: Gegenseitiges Verständnis, Wertschätzung aber auch Unvoreingenommenheit und Einfühlungsvermögen sind und bleiben eine Grundvoraussetzung für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit. Denn auch wenn die Jugendamtsmitarbeiterin weiß, dass das Jobcenter Kundennummern vergibt – sie selbst sieht Jugendliche vor sich. Die Frage danach, wie die durch das einzelne Sozialgesetzbuch gefundenen Begrifflichkeiten und der dadurch (möglicherweise!) geprägte Blick auf den jungen Menschen für den anderen Rechtskreis wirken und welche Empfindungen dies auslöst, darf nicht als zu gefühlvoll abgetan werden. Vielmehr muss ein offenes Verständnis für einen eventuell anderen Blickwinkel und um die Verschiedenheiten bestehen. Die Ressource „Zeit“ kann hier einen Stolperstein darstellen, denn es ist selbstverständlich Zeit erforderlich, einen Perspektivwechsel vornehmen zu können. Eine Kleingruppenarbeit im Rahmen einer DV-Fachtagung zeigte, dass es zu verblüffenden Erkenntnissen führen kann, wenn ein gemeinsamer Prozess die unterschiedlichen Herangehensweisen erlebbar macht. Die Teilnehmer/innen hatten die Aufgabe zu skizzieren und darzustellen, wie sie sich als Jugendamt und parallel dazu als Jobcenter beziehungsweise Agentur einem Fall nähern würden, welche Ideen sie entwickeln und welche Ziele sie für den Jugendlichen verfolgen würden. Die Teilnehmer/innen waren über die vom Grundsatz her so vollkommen unterschiedlichen Fragen bis Ziele derartig überrascht, dass die eigentliche Lösung gar nicht mehr so wichtig war. Jenseits vom Arbeitsalltag konnten die Teilnehmerinnen den Umgang mit den unterschiedlichen Ansätzen sowie den Perspektivwechsel üben. Der deutlich zu Tage getretene a-ha-Effekt hat sicherlich (hoffentlich?) für den nächsten echten Fall sensibilisiert. Zusammengefasst lässt sich festhalten: Vermeiden Sie



**Larissa Meinunger** (Jahrgang 1972) ist Juristin und arbeitet seit 2008 bei Deutschen Verein für öffentliche Fürsorge e.V.. Durch Fachtagungen mit der Zielgruppe „Jugendhilfe“, für die sich viele Personen aus dem Bereich der Arbeitsförderung angemeldet haben und sich dort gegenseitig beschnupperten, hat sie die Anregung erhalten, die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zwischen den SGB II, III und VIII näher zu betrachten. Daraus folgten weitere Tagungen und ein Arbeitsgruppenprozess des Deutschen Vereins. Meinunger möchte die „versäulte“ Praxis dabei unterstützen, zusammenzurücken und auf die Idee der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit einstimmen.

wegen einer (vermeintlich) mangelnden Vereinbarkeit mit den eigenen Zielen und Abläufen ein „Typisch!“ und „Ach, die wollen doch immer noch was völlig anderes als wir.“ Die bestehenden institutionellen Grenzen müssen jedoch akzeptiert werden. Unterschiedliche Vorstellungen sollten Sie immer offen ansprechen – vorzugsweise in internen Beratungen und nicht in gemeinsamen Fallbesprechungen mit einem Jugendlichen oder gar bei öffentlichen Veranstaltungen.

Um die unterschiedlichen Vorstellungen in der gemeinsamen Arbeit so weit wie es geht auszumerzen, brauchen Sie von Anfang an ein gemeinsames Verständnis der gemeinsamen Arbeit. Dies ist manchmal nicht so leicht: In einer Tandemfachtagung, in der es explizit um die Zusammenarbeit ging, wollte ein Vertreter der Jugendhilfe von einer Vertreterin aus einem Jobcenter einer anderen Kommune wissen, was sie als Jobcenter grundsätzlich von ihrem Jugendamt wolle oder brauche. Die Jobcenter-Mitarbeiterin sagte:

*„Manchmal, wenn ein Jugendlicher so ganz schwierig ist, dann weiß das Jugendamt eigentlich immer ganz gut, wie man mit demjenigen umgehen muss. Bei solchen Fällen brauche ich Unterstützung.“*

Wenn dies das gemeinsame Verständnis einer Kooperation ist, dann ist es OK. Aber wenn die Jugendhilfe nicht nur partiell bei „ganz schwierigen Jugendlichen“ hinzugezogen werden will, dann besteht gerade kein gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit. Diese Problematik könnte auch auf die Perspektive der Berufsberatung übertragbar sein: Wenn Ihr Beitrag auf das Auffinden der Jugendlichen reduziert wird, um das Ziel „Keiner darf verloren gehen!“ zu erreichen, Sie aber nicht nur die Informationsfunktion ausüben wollen, dann haben Sie kein gemeinsames Verständnis. Der Diskurs innerhalb der Berufsberatung, welches (Selbst-)Verständnis diese für ihren Beitrag innerhalb der Kooperation der drei Rechtskreise hat, ist sicherlich elementar. Um das

gemeinsame Verständnis auszuloten, sollten die Kooperationspartner auch den fachlichen Erfolg der Zusammenarbeit beachten. Der Erfolg einer Kooperation darf sich nicht darin erschöpfen, dass die Kooperation an sich gelingt, sondern es kommt darauf an, dass jeder Jugendliche (aus der vereinbarten Zielgruppe) eine bedarfsorientierte ganzheitliche Unterstützung erhält. Der Deutsche Verein empfiehlt hierzu u.a., nicht nur Erfolge sondern auch Misserfolge zu dokumentieren und miteinander auszuwerten.

In dem Papier „Erfolgsmerkmale guter Jugendberufsagenturen“ finden Sie den Hinweis, dass sich die Institutionen einer Kooperation „auf Augenhöhe“ begegnen müssen. Die Wahl, auf die sich der Deutsche Verein, die Bundesagentur für Arbeit und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in diesem Papier geeinigt haben, kann den Wunsch nach „Gleichberechtigung“, nach „Gleichwertigkeit“ und nach „Ebenbürtigkeit“ ausdrücken. Gleichzeitig könnte dies die Befürchtung ausdrücken, dass die drei Institutionen in der Kooperation eben (leider) doch nicht „gleichrangig“ sein könnten. Bekanntermaßen sind die der Agentur, dem Jobcenter und dem Jugendamt zur Verfügung stehenden Ressourcen, die in eine Kooperation gegeben werden (können) gerade nicht gleich im Sinne von identisch. Je geringer diese Mittel (hierunter fallen sowohl finanzielle Ressourcen zur Ermöglichung von Maßnahmen als auch die Anzahl der in einer Jugendberufsagentur mitarbeitenden Personen) sind, umso geringwertiger kann der jeweilige Partner innerhalb der Kooperation erscheinen. Die mit der Jugendhilfebrille auf die Kooperationen schauende Autorin hat hierbei bislang das Verhältnis der Kinder- und Jugendhilfe auf der einen und der Arbeitsförderung auf der anderen Seite betrachtet und hört den Satz „Es ist grundsätzlich schwierig für die Kinder- und Jugendhilfe, eine starke Rolle in der Jugendberufsagentur einzunehmen“ relativ häufig. Festzuhalten ist jedoch an dieser Stelle, dass ein Diskurs innerhalb und mit der Berufsberatung zu diesem Komplex für die qualitative Weiterentwicklung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit jedoch hilfreich sein könnte.

Für die Weiterentwicklung ist es auch wichtig sich bewusst zu machen, dass die Idee der Jugendberufsagentur die einer „lebenden“ Organisation ist. Die durch die Auswertung gewonnenen Erkenntnisse (auch von Misserfolgen, s.o.) tragen dazu bei, dass die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit wächst und sich entfaltet. Bekanntermaßen hat die Bundesregierung bewusst darauf verzichtete, den Akteuren vor Ort ein bestimmtes Modell vorzuschreiben. Da es keine

abgestimmte, allgemeingültige Form des Begriffs „Jugendberufsagentur“ gibt, steht dieser als ein Sammelbegriff für verschiedene Formen sozialgesetzbuchübergreifender Zusammenarbeit. Dies führte aufgrund der bereits gewachsenen Strukturen und in der Freiheit der Bezeichnung und Gestaltung zu unterschiedlichen Ansätzen und Ausgestaltungen. Da die Bundesregierung auf Graswurzelbewegungen in ganz Deutschland gesetzt hat, ohne diese mit finanziellen Mitteln zu gießen oder zeitliche Vorgaben zu setzen, gibt es zudem ganz unterschiedliche Stadien rechtskreisübergreifender Zusammenarbeit. Dies erschwert die Vergleichbarkeit unter dem Gesichtspunkt Qualität und darüber hinaus auch das Lernen voneinander. Zudem darf die Freiheit in der Ausgestaltung nicht zu einer Verwässerung der Ziele, die mit dem Wunsch einer flächendeckenden Einführung von Jugendberufsagenturen verfolgt wurden, führen. Jedoch ermöglicht die bestehende Freiheit, dass sich die Kooperation immer wieder veränderte Bedürfnisse und Notwendigkeiten vor Ort anpassen kann. Aber, und das ist wohl das Wichtige, die Kooperation kann sich vor allem auch an sich verändernde Bedürfnisse der Jugendlichen anpassen.

Das Zitat aus der Praxis *„Die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit ist nach wie vor zu sehr von den jeweils beteiligten Akteuren abhängig!“* macht deutlich, dass eine verlässliche institutionelle Basis notwendig ist. Zudem zeigt es, dass die Arbeit für und mit jungen Menschen eben nicht von Institutionen, sondern von Menschen gemacht wird. So bedeutsam das Agieren der Institutionen „auf Augenhöhe“ ist, so bedeutsam sind die agierenden Personen. Menschen können z.B. eine aus finanzieller Hinsicht als „Juniorpartner“ zu bewertende Organisation dennoch in ihrer Kompetenz schätzen. Die handelnden Personen können Arbeitsweisen finden, damit die unterschiedlichen Ansätze der Arbeitsförderung und der Jugendhilfe komplementär ineinandergreifen können.

Abschließend noch einmal verkürzt gesagt: Die systematische Zusammenarbeit der drei Rechtskreise ist zwingen erforderlich! Sofern es in Ihrer Kommune keine rechtskreisübergreifende systematische Kooperation gibt, so werden Sie aktiv! Sofern es in Ihrer Kommune eine Kooperation oder Ansätze hierfür gibt, so machen Sie sich bewusst, wo Sie innerhalb der Kooperation stehen – und was Sie dafür tun können, damit die Kooperation lebt und erfolgreich ist. Auch dies ist ein effektiver Beitrag, das Netz aus SGB II, III und VIII für die, die es benötigen, enger zu spannen. Und die Berufsberatung gehört in dieses System und ist Teil dieses Netzes.

# Die Kraft der Schattenseiten

## Verborgene Schätze ans Licht geholt

Von **Drs. Martin J. M. Thoolen** und **Drs. Wendy Y. Hobbelink**  
Übersetzung: **Maria Hessling-Beine**

Mit freundlicher Genehmigung abgedruckt aus der niederländischen Zeitschrift „LoopbaanVisie“ (Nr. 3/ August 2016).<sup>1</sup>

Unser Ego liebt Bewunderung und Wertschätzung. Unsere Schattenseiten verbergen wir lieber. Ein Teil unserer Stärke liegt allerdings in diesen Schattenseiten verborgen. Indem wir sie ins Licht rücken, sowohl die dunklen Seiten unseres Egos als auch die unserer Seele, können wir die Kunst unserer Begleitung und ihre Wirkungen auf unsere Kunden verstärken. Martin Thoolen und Wendy Hobbelink erklären es:

Begabungen, Fähigkeiten und Seiten, die im Schatten unseres Egos und unserer Seele wohnen, nennen wir „Schätze im Schatten.“ Denken Sie beispielweise an die instinktive, die manipulative oder auch die patriarchalische Seite unseres Egos, das sind Seiten, die wir womöglich bei anderen leicht verurteilen, bei uns aber lieber nicht sehen. So ist es schwierig, einem wütenden Klienten gegenüber neutral zu bleiben, weil wir un-

gritität hat einen sehr hohen Stellenwert. Dann kann es eine große Überforderung sein, wenn ein Kunde mit blumigen Worten beschreibt, warum er seine Aufträge wieder nicht ausführt. In unserer Seele liegen aber auch Schätze verborgen. Wir lieben Begeisterung und Leidenschaft; Seelenkummer gehen wir am liebsten aus dem Weg. Wir verdränge ihn (unbewusst). Und ab einem bestimmten Zeitpunkt weiss man nichts mehr von seiner Existenz. Solange, bis der Ruf unserer Seele lauter wird und verstärkt zurückkommt.

*Laufbahncoach Jaap ärgerte sich immer öfter über Klienten, die in allen Einzelheiten über ihre Weltreisen berichteten. „Das würde ich auch gern machen, aber ich kann nicht so ohne Weiteres weg von meiner Arbeit. Und meine Arbeit ist großartig!“ Und dann kam zum dritten Mal ein Klient, der über seine phantastische Weltreise erzählte. „Welch ein Reichtum, großartig“, sagte Jaap zu dem Klienten. Aber drinnen in Jaap tobte ein gewaltiger Sturm, der sich nicht mehr legen wollte. Nachdem er sich dreimal in den Klienten widergespiegelt fand, konnte er sein großes Verlangen nach neuen Abenteuern nicht mehr verdrängen. Er fand einen Kompromiss zwischen seinem Wunsch und seiner Arbeit, und nach einem halben Jahr war es soweit: Für drei Monate nahm er unbezahlten Urlaub und fuhr nach Amerika.*

### Warum bergen wir einen Teil unserer Schätze nicht?

Wir schämen uns für unsere dunklen Seiten, ängstigen uns vor ihnen und wissen gewöhnlich wenig über ihre Existenz. Wir möchten beispielweise nicht als Coach da stehen, der wütend oder dominant ist. Das wäre doch eine regelrechte Bedrohung für unser Image. Unser Ego will lieber Wertschätzung oder Beifall, dazu gehören oder als etwas Besonderes angesehen werden. Folglich begraben wir unseren Zorn oder unsere Dominanz und lassen leider auch die in ihnen enthaltenen Kräfte liegen. Wir wagen es dann nicht, Grenzen zu

” *Man wird nicht erleuchtet indem man sich Lichtgestalten vorstellt, sondern indem man sich Dunkelheit bewusst macht.* (C.G.Jung)

seren eigenen Zorn nicht kennen, geschweige denn erkennen. Eh wir uns versehen, denken wir schon: „Okay, den Arbeitsplatz zu verlieren ist wirklich unangenehm, aber dennoch muss der Klient doch nicht so schreien?“ Oder stellen Sie sich einmal vor: wir als Coaches wollen auf keinen Fall manipulieren – und Inte-

1) [www.professioneelbegeleiden.nl/keerzijde-volledige-uitgave-19-artikelen](http://www.professioneelbegeleiden.nl/keerzijde-volledige-uitgave-19-artikelen)

überwinden, schmerzhaft Wahrheiten zu formulieren oder den für uns angemessenen Raum einzunehmen. Schade! In unserem Buch „Rijkdom is gratis“ (Reichtum ist kostenlos) gehen wir tiefer darauf ein, wie diese Triebfedern Sie gefangen halten können und wie Sie den Reichtum Ihrer verborgenen Schätze erschließen können.

Angenommen, ich überziehe die Sitzungen mit meinem Klienten häufig um 15 Minuten. „Warum mache ich das eigentlich?“ könnten Sie sich fragen: „Sonst denken sie vielleicht, dass ich auf die Minute genau arbeite, und sie finden mich wahrscheinlich weniger gut.“ Folgende Frage zur Reflexion könnte sein: Was sollte nun daran so schlecht sein? „Wahrscheinlich halten sie mich dann für weniger seriös und gehen lieber zu einem anderen Coach, der ihnen mehr Beachtung und Zeit bietet. Aber wie muss ich sein, damit Klienten mich nett, anständig oder weniger nett finden? Tja. Eigentlich finde ich es wichtiger, dass sie wirklich etwas von meiner Arbeit halten und nicht, ob sie mich nett finden.“ Sie müssen dann nicht mehr um die Wertschätzung Ihrer Klienten kämpfen. Das gibt Klarheit und Luft und obendrein noch freie Zeit.

Und dann noch etwas über Seelenschmerz: Das ist nun tatsächlich überhaupt nicht das bevorzugte Thema für Lauf-



Drs. Martin J. M. Thoolen und Drs. Wendy Y. Hobbelink sind Senior Coaches, Trainer, Berater und Begründer von Circumference. Sie sind die Autoren von „Rijkdom is gratis! Inspirerende gids voor nieuw bewustzijn in werk en prive.“ Sie entwerfen und begleiten (inter)nationale Entwicklungsprozesse für Einzelpersonen, Teams und Organisationen. In den vergangenen Jahren haben sie auch verschiedene Laufbahn- und Personalentwicklungsabteilungen in der Privatwirtschaft und in öffentlichen Institutionen begleitet. [www.circumference.nl](http://www.circumference.nl)

bahncoaches. Wir trauen uns nicht, unser Augenmerk auf unsere eigenen tiefen Verletzungen zu richten, wir denken, dass das Loch zu tief ist oder fürchten, allein in dem tiefen Loch zu sitzen. Da halten wir dann lieber mal den Deckel darauf und vermeiden den Kontakt zu unserer eigenen Verletzlichkeit – währenddessen wir aber unsere Klienten mit Herz und Seele und auch in ihrer Stärke und Verletzlichkeit begleiten wollen.

*Janet erzählte ihrer Coachin Joy immer wieder: „Sie ist nichts für mich, diese Stelle, Ich gehöre einfach nicht in ein Büro.“ Seit Jahren war sie Senior Consultant, ihre Kollegen waren mit ihr sehr einverstanden, aber sie fuhr immer häufiger unzufrieden nach Hause. Ihre Seele hungerte nach etwas anderem. Joy sagte zu ihr: „Schön, dass Du so zufrieden mit Dir bist. Wie mir scheint, ist die Unzufriedenheit vorübergehend, und du kannst irgend etwas an deiner Arbeit verändern.“ Janet explodierte: „Ich sage doch, dass ich es allemal satt habe. Sie scheinen wie mein Partner zu sein, der versucht auch, alles glatt zu bügeln.“*

Was lag hier auf der Hand? In einem Coaching mit uns entdeckte Joy, dass an ihr selbst etwas nagte: Sie musste ständig mehr Aufgaben übernehmen und ihr Raum für Kreativität nahm ab. Weil Joy ihre Unzufriedenheit verdrängte, ihre Klientin aber ständig Unzufriedenheit äußerte, konnte sie ihre Klientin nicht effektiv genug begleiten. Wir können unsere Klienten nur so weit begleiten, wie wir selbst gekommen sind – das als Begründung um ab und zu als Coach auf das eigene Seelenleid zu schauen.

### Schattenseiten als Geschenk für uns und unsere Klienten

Wenn wir Coaches unsere eigenen Schatten ins Licht rücken, dann setzen wir für uns selbst neue Stärke, Energie und Talente frei. Und damit bieten wir auch unseren Klienten eine Chance, ihre eigenen Schattenseiten zu transformieren.

### Licht auf unser Ego

Wenn wir unsere strategische Seite kennen, können wir unsere Klienten einfacher bei ihren strategischen Entscheidungen begleiten. Bei Coach John hatte Integrität einen sehr hohen Stellenwert. Er war jeglicher Manipulation gegenüber abgeneigt und das Wort Strategie war für ihn nur ein Schimpfwort. Bis er entdeckte, dass auch er selbst Gebrauch machte von Manipulationen – wenn es auch nur eine kleine Notlüge war. Oder wenn er jemanden anflehte, um einen kleinen Gefallen zu bekommen. Mit hochrotem Kopf schaute er direkt auf

seine eigene Schattenseite. Nachdem er das erkannt hatte, wurde er milder in seinem Urteil und er sah ein, dass Strategien zur Erreichung von Zielen helfen können. Als ein Human Ressource Manager ihn fragte, ob sein Coachee gut oder weniger gut geeignet sei für seinen Arbeitsplatz, hatte er verstanden, dass er manipuliert wurde und konnte gelassen sagen: „Darüber kann ich keine Informationen geben.“

Wir wagen es auch, mehr Raum für uns einzunehmen und unser Urteil über „Angeber“ wird ein bisschen milder, wenn wir unsere patriarchale Seite integrieren. Und wenn wir unserem Zorn einen Platz eingeräumt haben, können wir die Wut unserer Klienten besser verstehen und begleiten.

In einer Welt, in der Leistung und Erfolge im Vordergrund stehen, suchen viele ihr Heil in Achtsamkeit, Yoga oder Meditation. Wenn das oder etwas anderes hilft, ist das wunderbar! Und wie schön ist es, wenn wir als Coaches der Wahrnehmung unserer eigenen Befindlichkeit täglich mehr Raum geben. Dann haben wir eine gesunde Balance zwischen Anspannung und Entspannung und wir bleiben vital. Und wenn wir zusätzlich zum Blick auf unsere Leistung auch die Wahrnehmung unseres Selbst stärker einsetzen, dann sind unsere Interventionen auch effektiver.

*Laufbahncoachin Angelique will in maximal vier Coachgesprächen schnell Resultate erzielen und Topqualität liefern. Sie ist oft sehr ungeduldig, wenn ihre Klienten nicht entsprechend vorankommen. So sagt sie zu ihrem Klienten Klaas: „Schön, diese beiden Netzwerkgespräche, aber aus meiner Sicht hättest du in den vergangenen Wochen auch fünf machen können.“ Klaas hat zunehmend das Gefühl, dass er seine Sache nicht gut macht und sein Selbstvertrauen nimmt ab. Während unserer „Begleitung“ entdeckt Angelique, dass sie zu fordernd ist und dass sie Klaas ungewollt entmutigt. Durch den Blick auf sich selbst, wurde Angelique sicherer – Klaas konnte sich dadurch selbst aktivieren und unternahm freudig weitere Netzwerkschritte.*

### Licht auf unsere Seele

Wenn wir unsere Seele manchmal weinen lassen, haben wir automatisch Verständnis für die Tränen unserer Klienten. Einfühlungsvermögen in die Seele des Klienten kann eine enorme Erleichterung verschaffen und neue Energie freisetzen; sei es, dass ein Klient nun gemobbt wurde, einem Wunsch nicht entsprechend nachgeben durfte oder sich nicht ausreichend gewürdigt gefühlt hat. Wie Enzo, der seinen Kopf unter dem Arm trug:

*Sein Vater war Alkoholiker, seine Eltern waren seit seinem sechsten Lebensjahr geschieden und er fühlte sich von seinem Vater nicht wahrgenommen. Den Schmerz darüber hat er seit Jahren verdrängt. An seinem vierzigsten Geburtstag wurde ihm bewusst, dass er die Wertschätzung, die er von seinem Vater nicht erhalten hatte, in seinem Kollegenkreis und bei seinen Vorgesetzten zu finden versuchte. Um Anerkennung bittend, machte er viele Überstunden, war jederzeit für andere da und war zeitweise mit Komplimenten ganz zufrieden. Aber das heimliche Verlangen nach Anerkennung behielt immer die Oberhand. Als Enzo sich dessen bewusst geworden war, kamen ihm die Tränen und der Heilungsprozess begann. Nun war er in der Lage, sich selbst klarer zu sehen, sich selbst stärker zu würdigen und seine Laufbahnentscheidungen mit seinem eigenen Kompass selbst zu treffen.*

### Tipps für Schatzsucher :

- Haben Sie ein bisschen Mut: Trauen Sie sich, Ihre Abhängigkeit von Anerkennung, von dem Wunsch nach Zugehörigkeit oder danach, als etwas Besonderes gesehen zu werden, los zu lassen.
- Erkennen Sie sich selbst in Ihrer Perfektion und Unvollkommenheit und allem, was dazwischen ist.
- Bleiben Sie Ihren eigenen Urteilen gegenüber kritisch, so dass Sie sich nicht davon beeinflussen lassen.
- Geben Sie Ihrer eigenen Kraft und Verletzlichkeit Raum, vorzugsweise jede Woche.
- Schauen Sie hin, wenn Sie irgendetwas stört. Trauen Sie sich, Ihren Seelenschmerz in Augenschein zu nehmen und die damit verbundenen Beschwerden auszuhalten. Ein bisschen Nachsicht mit sich selbst wirkt Wunder!
- Trauen Sie sich, Interventionen zu machen, die zu Ihnen passen, weil sie sich sonst manchmal unbequem anfühlen (für Ihr Ego).
- Und fühlen Sie auch, was Sie selbst tief in Ihrem Inneren wünschen und schenken sie ihm Beachtung.

### Kurzum :

Sorgen Sie dafür, dass Sie sich regelmäßig den Schattenseiten Ihres Ego und ihrer Seele zuwenden können, anstatt sich abzuwenden. Nehmen Sie die vorübergehenden Nachteile in Kauf; für sich und Ihre Klienten erhalten Sie dafür die Kraft, Energie und die Talente der Schattenseiten. Nicht nur Sie allein, sondern auch Ihre Klienten werden neuen Reichtum erfahren. Welch ein Geschenk!

Anna Höcker, Margarita Engberding, Fred Rist

# Heute fange ich wirklich an!



Rezension von **Ullrich Löser**

140 Seiten umfasst das Werk, das ich jetzt wirklich anfangen, mit einer Rezension zu bearbeiten. Es liegt schon einige Wochen auf meinem Schreibtisch und alle Redakteure des Forums haben schon Beiträge geliefert, nur ich noch nicht. Immer war – angeblich – Wichtigeres: Die anstehende Pension und der Auftrag der Volkshochschule, ein Seminar zu planen: „Bald in Pension und dann...“, der neue Hund Pablo, der viel Aufmerksamkeit fordert. Die Enkel, usw... Dann war da noch die Steuererklärung...

**Aufschieben kann zum Problem werden.**

**Wann wird es das?**

Es wird belastend, wenn durch das Aufschieben das psychische Wohlbefinden beeinflusst wird, innere Unruhe, Depressivität bemerkt werden. Wenn körperliche Beschwerden wie Schlafstörungen und Magenbeschwerden den Alltag tangieren. Es wird dramatisch, wenn man sich wegen des Aufschiebens absolut ärgert und sich als „Versager“ fühlt.

Prokrastination ist das wiederholte und unnötige Aufschieben alltäglicher und auch persönlich wichtiger Aufgaben, obwohl eigentlich Zeit zur Erledigung gegeben war.

Dieser Ratgeber fokussiert auf Menschen, die unzufrieden mit ihrer Arbeitsdisziplin sind und die lernen wollen, ihre Arbeit besser zu organisieren und effektiver zu gestalten. Der Ratgeber hilft, Aufschiebeverhalten besser zu verstehen. Wie entsteht dieses Phänomen? Warum ist es so schwer, mit diesem unseligen Verhalten aufzuhören?

Im Zentrum des Buches stehen psychologische Methoden, die systematisch entwickelt und evaluiert wurden und vielen hundert Betroffenen geholfen haben. An Fallbeispielen („Achim“, „Sabrina“, „Martin“) werden konkrete Fälle beschrieben und Lösungen angeboten.

Das aufgezeigte Anti-Prokrastinationsprogramm „Rubikon“ liefert konkrete Anleitungen zur Selbstbeobachtung und Selbststeuerung. Wir unterscheiden behaviorale (verhaltensbezogene) und kognitive (gedankenbezogene) Methoden. Betroffene erarbeiten ein individuelles Störungsmodell und bekommen Hilfen, Strategien zur Verhaltensänderung zu entwickeln und mit Erfolg einzusetzen. Das Programm gibt Chancen, Arbeitszeiten und Arbeitspensum realistisch zu planen, rechtzeitig mit dem Arbeiten zu beginnen, stabile Arbeitsgewohnheiten

zu entwickeln, effektiv zu arbeiten, sich mit dem persönlichen Arbeitsstil wohl zu fühlen und Freizeit wieder ohne schlechtes Gewissen genießen zu können. Die Autoren raten, sich selbst zu coachen. Jede Woche soll ein Fixpunkt markiert werden, an dem mit dem Modell gearbeitet, Erfahrungen ausgewertet und das weitere Vorgehen geplant wird. Arbeiten zu dürfen statt arbeiten müssen – dies ist das Ziel des „Rubikon“.

Zahlreiche Arbeitsmaterialien machen dieses Buch zu einem wertvollen Werkzeug und täglichen Begleiter. Ab Seite 115 gibt es umfangreiche Hilfestellungen, die die Anwendung des

Modells begleiten und erleichtern. Plastisch und praktisch gestaltet, machen sie Mut, sich zu bedienen und sie im Modell anzuwenden.

Der Stil der AutorInnen (sie arbeiten in der Psychotherapie Ambulanz des Fachbereichs Psychologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster) ist dabei nicht das Belehrende, Beschämende – sondern es ist mehr die helfende Hand guter Freunde, die Ideen hatten, ein weit verbreitetes Verhalten zu verändern.

Die Erfolge werden präzise an Beispielfällen beschrieben und ich kann selbst bei mir entdecken, dass mich die Arbeit mit dem Büchlein und den angebotenen Unterstützungen beflügelt hat, diese Rezension doch noch weit vor Abgabetermin in die Redaktionskonferenz des „dvb forum“ einzubringen.

Das Buch ist verständlich geschrieben, mit Überschriften und Infoboxen übersichtlich gegliedert und strukturiert. Der Text wird zudem durch eine CD ergänzt, die weitere Arbeitshilfen vorstellt, zum Ausprobieren einlädt und Mut macht.

Wenn Sie die „Aufschieberei“ als Problem für sich definiert haben sollten: Hier kommt ein kompetentes Hilfsmodell. Im Sinn des Buches: Nicht lange warten, Kauf nicht aufschieben, Modell anwenden und das Leben ändert sich.

**Information:**



Das Buch kann online unter [www.hogrefe.de/shop/](http://www.hogrefe.de/shop/) direkt beim hogrefe Verlag bestellt oder als eBook erworben werden.

**Anna Höcker, Margarita Engberding, Fred Rist**  
**Heute fange ich wirklich an!**

1. Auflage 2017, 142 Seiten · ISBN: 9783801727062  
Verlag: hogrefe

Möchten Sie im dvb forum  
Ihre Dienstleistung vorstellen?  
Oder Werbung für Ihr  
Unternehmen machen?  
Ihr Produkt könnte  
unsere Leser/innen interessieren?  
Sie suchen oder bieten  
eine Kooperation?

Wir bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Werbung als  
Kleinanzeige, halb- oder ganzseitige Anzeige in unserer  
Zeitschrift zu schalten.

Nähere Informationen und detaillierte Angaben zu den  
Anzeigenformaten und Preisen erhalten Sie von:

**Ihre Anzeige  
im  
dvb forum!**

**Birgit Lohmann · E-Mail:**  
**forum@dvb-fachverband.de**

Das nächste Heft wird Anfang 2018 erscheinen.

# Unterstützte Beschäftigung

## Konzept und Maßnahme

Von Jörg Bungart

Unterstützte Beschäftigung (Supported Employment) ist ein innovativer, wertegeleiteter und methodischer Ansatz der beruflichen Rehabilitation und Teilhabe. In den USA wurde Ende der 1970er Jahre und in Europa ab den 1980er Jahren erkannt, dass das traditionelle Rehabilitationsparadigma „erst trainieren, dann platzieren“ die berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen nur teilweise fördern konnte. Es wurde deutlich, dass berufliche Qualifikationen alleine für einen Menschen mit Behinderung nicht ausreichen, um einen Arbeitsplatz zu finden und zu erhalten. Aus diesem Grunde wurde das Konzept „Unterstützte Beschäftigung“ (UB) unter der Leitlinie „erst platzieren, dann trainieren“ eingeführt (vgl. EUSE 2004/2007 und Doose 2012).

Obwohl der traditionelle Ansatz in Deutschland nach wie vor überwiegt, ist zumindest ein Trend zur Verknüpfung von vorbereitendem (Arbeits-) Training und Supported Employment erkennbar. „In solchen Mischformen findet sich trotz eines (kurzen) initialen vorbereitenden Trainings eine deutliche Ausrichtung auf eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt – beispielsweise durch frühzeitige Praktika in Betrieben des ersten Arbeitsmarktes, die von vornherein auf eine Festanstellung ausgerichtet sind“ (DGPPN 2013, S. 63f.). Verschiedene wissenschaftliche Studien (i.d.R. aus den USA, aber auch Europa) verweisen auf einen grundsätzlichen Vorteil von Supported Employment-Modellen im Vergleich zu traditionellen Angeboten (ebd., S. 64ff.).

Ausgehend von der Aussage einer unterstützten Arbeitnehmerin: „Fachleute hören, aber sie verstehen nicht (...) Sie wollen Dich in die Vorstellungen einpassen, die sie (...) gelernt haben“<sup>1</sup>, soll eine Gegenüberstellung „neuer“ und „alter“ Sichtweisen die Prinzipien der UB veranschaulichen:

- **Orientierung an der Person**  
statt Orientierung der Dienste an der Behinderung
- **Flexible Unterstützung im Gemeinwesen**  
statt spezielle Angebote in Sondereinrichtungen
- **Stärken und Fähigkeiten als Ausgangspunkt**  
statt Defizite und Leistungseinschränkungen
- **Einnahme neuer Rollen ermöglichen**  
statt störendes Verhalten ändern
- **Selbstbestimmung und gemeinsames Handeln**  
statt Expertenkontrolle
- **Individueller Unterstützungsbedarf**  
statt Priorität von Institutionsinteressen

Dieser Paradigmenwechsel wird in Deutschland auch am Benachteiligungsverbot im Grundgesetz (1994) und an den Leitlinien des SGB IX (2001/ 2018<sup>2</sup>) deutlich. Ein weiterer wichtiger Schritt war das Inkrafttreten der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) in Deutschland (2009). Beispielhaft sei Artikel 27 genannt:

### Artikel 27, Arbeit und Beschäftigung:

*„Die Vertragsstaaten anerkennen das gleiche Recht von Menschen mit Behinderungen auf Arbeit; dies beinhaltet das Recht auf die Möglichkeit, den Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen, die in einem offenen, integrativen und für Menschen mit Behinderungen zugänglichen Arbeitsmarkt und Arbeitsumfeld frei gewählt oder angenommen wird.“*

- 1) Quelle: Grant, Mary, unterstützte Arbeitnehmerin. In: Brooke, Valerie; Barcus, Michael; Inge, Katharin (Hrsg.): Consumer Advocacy and Supported Employment: A vision for the future. Virginia Commonwealth University, Richmond 1992, S. 24
- 2) Durch das Bundesteilhabegesetz erfolgt auch eine umfassende Novellierung / Weiterentwicklung des SGB IX v.a. ab 2018.

**Begriffsklärung**

Der europäische Dachverband für Unterstützte Beschäftigung (European Union of Supported Employment – EUSE) benennt folgende Definition des Konzepts UB (vgl. EUSE 2004/2007): Unterstützung von Menschen mit Behinderungen oder anderen benachteiligten Gruppen beim Erlangen und Erhalten von bezahlter Arbeit (tarifliche bzw. ortsübliche Entlohnung) in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarktes. Die Unterstützung ist so lange wie erforderlich zu gewährleisten.

UB ist ein personenzentriertes Modell, das den Menschen mit seinen Fähigkeiten, Interessen und Potentialen in den Mittelpunkt stellt. Oftmals haben behinderte Menschen besondere Fähigkeiten zum Beispiel in den Bereichen soziale Kompetenz, Ausdauer, Genauigkeit und Zuverlässigkeit. Auf dieser Basis wird ein Arbeitsplatz gesucht und gegebenenfalls angepasst. Das Konzept umfasst alle Hilfen, die erforderlich sind, um erfolgreich in einem Betrieb des allgemeinen Arbeitsmarktes arbeiten zu können.

Im Konzept UB ist die Unterstützung in einem Betrieb des allgemeinen Arbeitsmarktes der entscheidende Unterschied zu anderen Konzepten und damit ein zentrales Qualitäts- und Erfolgskriterium. Dies schließt nicht aus, erforderliche Qualifizierungsinhalte – ergänzend – auch außerbetrieblich zu vermitteln (zum Beispiel Staplerführerschein). Zusammenfassend können folgende Bausteine des Konzepts benannt werden:

- Vorbereitung durch eine persönliche Berufs- und Zukunftsplanung auf der Basis eines differenzierten Interessen- und Kompetenzprofils sowie den Aufbau von Unterstützernetzen
- Akquisition eines Arbeits- bzw. Qualifizierungsplatzes und Erprobung im Betrieb durch fortlaufende „Passung“ von Anforderungen und Fähigkeiten
- Job Coaching sowohl zur Qualifizierung und Einarbeitung am Arbeitsplatz als auch zur Sicherung des Beschäftigungsverhältnisses
- Vermittlung in ein individuell passendes Arbeitsverhältnis
- Stabilisierung und Sicherung des Arbeitsverhältnisses nach Abschluss des Arbeitsvertrages (zum Beispiel Nachqualifizierung, Weiterbildung, Krisenintervention und Begleitung bei Umstrukturierungen)

Ein Fachdienst bzw. ein Job Coach initiiert und begleitet den gesamten Prozess in enger Abstimmung mit den Beschäftigten, Betrieben und weiteren relevanten Akteuren im Umfeld (zum Beispiel Schulen, Bildungsträger, Werkstatt für behinderte Menschen/WfbM).

Ausgehend von den langjährigen positiven Erfahrungen einzelner Anbieter mit dem Konzept UB wurde durch das Gesetz zur Einführung „Unterstützter Beschäftigung“ vom 22.12.2008 mit § 38a SGB IX eine neue Leistung verankert. „Unterstützte Beschäftigung“ nach §38a SGB IX steht seitdem für behinderte Personen, „die einen besonderen Unterstützungsbedarf haben, aber nicht das besondere Angebot der WfbM benötigen und einen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz anstreben“, bundesweit zur Verfügung.

Durch die gesetzliche Regelung der Maßnahme UB wird ein Personenkreis anerkannt, dessen Leistungsspektrum zwischen WfbM und allgemeinem Arbeitsmarkt liegt. Die gesetzlichen Grundlagen greifen wichtige Inhalte des Konzepts UB auf.

Viele Elemente des Konzepts wurden bereits weit vor der Diskussion um das neue Gesetz von verschiedenen Angeboten der beruflichen Rehabilitation übernommen, wenn auch nicht immer unter diesem Begriff. Prinzipien und Inhalte des Konzepts UB finden sich – unabhängig von § 38a SGB IX – zum Beispiel in der Berufsorientierung in Schulen (Übergang Schule-Beruf), in betrieblichen Ausbildungs- und Umschulungsmaßnahmen der Berufsbildungs- und Berufsförderungswerke sowie Berufstrainingszentren, in Übergangskonzepten der WfbM auf den allgemeinen Arbeitsmarkt (einschließlich Außenarbeitsplätze), in Integrationskonzepten psychiatrischer Dienstleistungsanbieter, in Integrationsfirmen und im besonderen Maße in der Aufgabenbeschreibung der Integrationsfachdienste (IFD).

**Beispiele:  
Übergang Schule bzw. WfbM  
auf den allgemeinen Arbeitsmarkt**

*Herr B. arbeitet seit einigen Jahren als Filmvorführer in einem Kino. Bereits in seiner Schulzeit hatte er mehrere Praktika gemacht. Dabei konnte er feststellen, welche Arbeit ihm liegt und gefällt. Für die Stelle im Kino hat er sich entschieden, weil er nette Kolleginnen und Kollegen hat und weil er selbst gerne Filme guckt.*

*Frau C. hat nach der Schule zunächst den Berufsbildungsbereich einer Werkstatt für Menschen mit psychischer Erkrankung absolviert. Weil sie auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten wollte, hat sie über einen ausgelagerten Arbeitsplatz in einer Gärtnerei einen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz gefunden.*

Durch UB können Personen erstmals bzw. erneut eine Teilhabe am Arbeitsleben ermöglicht werden, gerade auch dann, wenn dies vorher nicht realisierbar erschien. So eröffnet UB gerade auch jenen Menschen berufliche Perspektiven auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, die bisher eher auf die WfbM und überbetriebliche Qualifizierungsangebote angewiesen waren.

### Umsetzung und Erfahrungen

Durch die Einführung des § 38a SGB IX ist zwischen der gesetzlich verankerten Maßnahme „Unterstützte Beschäftigung“ und dem Konzept UB zu unterscheiden. Das Konzept UB ist umfassender, denn es zielt auf bezahlte Arbeit in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarktes, auch dann, wenn ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis nicht erreicht werden kann.

Die Maßnahme UB nach § 38a SGB IX ist unterteilt in zwei Phasen:

1. Für die 2-3 Jahre umfassende Individuelle betriebliche Qualifizierung (InbeQ) mit dem Ziel eines sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisses sind in der Regel die Agenturen für Arbeit die zuständigen Leistungsträger.

Es hat sich bereits in der Vergangenheit bewährt, dass die Teilnehmenden der betrieblichen Qualifizierung Erfahrungen in verschiedenen Tätigkeitsfeldern machen, unterschiedliche Betriebsstrukturen kennen lernen und die gewonnenen Erkenntnisse reflektieren. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass konkrete Entscheidungs- und Wahlmöglichkeiten vorliegen, um letztendlich den am besten geeigneten Arbeitsplatz zu „finden“. Die Erfahrungen zeigen, dass dazu in der Regel mehrere Qualifizierungsplätze in verschiedenen Berufsbereichen bzw. Betrieben erforderlich sind.

2. Für eine erforderliche Berufsbegleitung zur Sicherung einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung sind in der Regel die Integrationsämter zuständig. Eine Förderung ist dann nur für anerkannt schwerbehinderte Menschen und ihnen gleichgestellte Personen möglich (vgl. § 2 SGB IX).

Nach Auffassung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sollte diese „rechtliche Hürde kein Problem darstellen, da der Personenkreis, auf den UB zielt, typischerweise zumindest die Voraussetzungen für einen Grad der

Behinderung in Höhe von Dreißig vom Hundert aufweist“ (Rombach 2009, S. 63). Dies zeigt an, dass ggf. eine entsprechende Anerkennung der Schwerbehinderung bzw. Gleichstellung zu beantragen ist. Zwischenzeitlich hat sich herausgestellt, dass für Personen ohne Schwerbehinderungsstatus durchaus ein Problem besteht, wenn sie eine Berufsbegleitung benötigen, für die in der Regel ein Leistungsträger fehlt. Hier gilt es, adäquate Lösungen zu finden.

Grundsätzlich steht die UB-Berufsbegleitung dauerhaft zur Verfügung bzw. kann punktuell oder wiederholt in Anspruch genommen werden. Der Gesetzgeber hat hiermit eine Grundforderung des Konzepts UB aufgegriffen und eine Alternative zur Beschäftigung in WfbM geschaffen.

Die Maßnahme UB nach § 38a SGB IX ist erfolgreich<sup>3</sup>. Nach den aktuellen Umfrageergebnissen der BAG UB<sup>4</sup> über alle erfassten Auftraggeber hinweg konnten 2015 42% aller InbeQ-Teilnehmenden in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung (inkl. betriebliche Ausbildung) vermittelt werden (die Quote liegt seit Beginn durchschnittlich bei 40%). Die Vermittlungszahl ist höher, wenn die „vorzeitigen“ Abbrecher/innen (zum Beispiel krankheitsbedingt, Umzug) abgezogen werden. Die Vermittlungszahl, bezogen ausschließlich auf jene Teilnehmenden, die die InbeQ „regulär beendeten“ beträgt 65% (inkl. betriebliche Ausbildung), also fast 2/3 der Teilnehmenden (die Quote liegt seit Beginn durchschnittlich bei 61%).

Für die UB-Maßnahme nach § 38a SGB IX liegen noch keine Ergebnisse zum langfristigen Verbleib in Arbeit vor. Bisherige Untersuchungen zur Nachhaltigkeit von Personen im Leistungsspektrum zwischen WfbM und allgemeinem Arbeitsmarkt verweisen auf vorzeigbare Erfolge. Danach sind seit der ersten Vermittlung nach durchschnittlich neun Jahren bzw. bis zu acht Jahren noch ca. zweidrittel (Doose 2012, S. 288; Kaßelmann/Rüttgers 2005, S. 19) und nach sieben Jahren 83% (KVJS 2013, S. 6) der unterstützten Personen noch bzw. wieder beschäftigt. Um auch für die Maßnahme UB nach § 38a SGB IX Erkenntnisse zum längerfristigen Verbleib in Ar-

3) Ein Problem stellt allerdings die aktuelle Ausschreibungspraxis von Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben dar, denn sie fördert Dumpingpreise und -löhne und regional findet ein überproportionaler Anbieterwechsel statt. Menschen mit Behinderung und Betriebe erwarten zuverlässige Ansprechpartner und eine hohe Qualität der Leistungen. Dahingehend sind zukünftig öffentliche Ausschreibungen zu gestalten.

4) Siehe [www.bag-ub.de/ub/umfragen](http://www.bag-ub.de/ub/umfragen)

beit zu bekommen, führt die BAG UB im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales das Modellprojekt „Unterstützte Beschäftigung – Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung“ durch (01.06.2015 bis 30.11.2018)<sup>5</sup>. Ab 2018 werden erste Ergebnisse vorliegen.

§38a Absatz 2 SGBIX verweist darauf, dass die Leistungen der InbeQ auch die Vermittlung von berufsübergreifenden Lerninhalten und Schlüsselqualifikationen sowie die Weiterentwicklung der Persönlichkeit des behinderten Menschen umfassen. Dies macht deutlich, dass sowohl die spezifischen arbeitsplatzbezogenen Tätigkeitsinhalte als auch die allgemeinen berufsbezogenen Bildungsinhalte gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Es geht somit nicht darum, eine verengte, lediglich auf eine bestimmte Arbeitsanforderung ausgerichtete Qualifizierung durchzuführen.

#### Exkurs: Aus der Praxis

*Sowohl die Hamburger Arbeitsassistenz als auch die ACCESS Integrationsbegleitung Erlangen/Nürnberg orientierten sich bereits vor der gesetzlichen Regelung im Rahmen ihrer Angebote zur UB am Prinzip der dualen Berufsausbildung. Die berufliche Qualifizierung erfolgt überwiegend in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarktes und wird durch die Inhalte berufsorientierender Seminare wesentlich ergänzt. Das Gruppenangebot findet i.d.R. an 1 bis 2 Tagen in der Woche statt. Zwischen den betrieblichen und berufsorientierenden Lernsituationen sollen inhaltliche Verknüpfungen hergestellt werden (Lernortkoordination und Lernortkooperation).*

*Auf Grund des Umstandes, dass die Teilnehmenden in ganz unterschiedlichen Berufsfeldern tätig sind und darüber hinaus der Qualifizierungsbetrieb im Verlauf der Maßnahme u.U. mehrfach gewechselt wird, sind fachspezifische Inhalte wenig sinnvoll. Erforderlich ist ein Lehrplan, der an konkreten Erfordernissen, Fragestellungen und Lernmotivationen aus den betrieblichen Anforderungen anknüpft. Damit können allgemeine Themen wie „Arbeitnehmerrolle“, „betriebliche Hierarchien“, „betriebliches Sozialverhalten“ sowie differenzierte Angebote für spezifische Anforderungen wie „Hygieneregel“, „Unfallverhütung“ etc. bearbeitet sowie Kompetenzen im Rechnen, Lesen und Schreiben trainiert werden.*

Nicht zuletzt aufgrund der positiven Erfahrungen mit der Gestaltung qualifizierungsbegleitender Bildungsangebote hat die Bundesagentur für Arbeit in ihren UB-Standards einen so genannten „Projekttag“ (einmal pro Woche) eingeführt (vgl.

auch Gemeinsame Empfehlung für Unterstützte Beschäftigung der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation § 4 Abs. 7)<sup>6</sup>.

#### Passgenaue Arbeitsplätze und Job Coaching

Arbeitsplätze ohne Bezug auf das Konzept UB entstehen aus den Anforderungen des Betriebes heraus, umfassen einen bestimmten Leistungs- und Stundenumfang, daran anschließend wird ein/e dafür geeignete/r, entsprechend qualifizierte/r Arbeitnehmer/in gesucht. Im Gegensatz dazu geht UB vom Menschen aus, (er)findet und gestaltet „passgenaue Arbeitsplätze“. Das sind neue, meist zusätzlich eingerichtete Arbeitsplätze, die auch Teile eines regulären Arbeitsplatzes umfassen können. Immer werden sie aber an den Fähigkeiten und Fertigkeiten des Menschen mit Behinderung ausgerichtet, der dort arbeiten möchte. Dabei werden die Leistungsanforderungen dem Leistungsvermögen des Menschen mit Behinderung angepasst und der Stundenumfang wird auf die von dieser Person für diese Arbeit benötigte Zeit festgelegt.

Job Coaching ist daher eine zentrale Methode im Konzept UB und beinhaltet die Begleitung des betrieblichen Integrationsprozesses sowohl auf Seiten des Betriebs als auch auf Seiten des Menschen mit Behinderung. Die Methode umfasst neben tätigkeitsspezifischen Inhalten auch betriebsübergreifende Aspekte und berücksichtigt persönlichkeits- und bildungsfördernde sowie sozialintegrative Zielsetzungen. Job Coaching erfordert speziell geschulte Fachkräfte, die zudem die Unterstützung von Kollegen/Kolleginnen und Vorgesetzten anstoßen und begleiten. Der Job Coach hat u.a. die Aufgabe bei der Ausführung der Arbeit strukturierte Unterstützung anzubieten. Die Unterstützung kann „Training on the Job“ (Anleitung am Arbeitsplatz), Training sozialer Kompetenzen, Fahrtraining des Arbeitsweges und andere notwendige Hilfestellungen beinhalten, die zu einer für den Menschen mit Behinderung und seinem Arbeitgeber gleichermaßen erfolgreichen Arbeit führt.

Das Modell des Job Coaches stellt etwas durchweg anderes als die übliche Rehabilitationspraxis dar, da Job Coaches während der Arbeit im Betrieb anwesend sind, um bei der Arbeitsplatzanpassung, dem Training und der Ausbildung zu assistieren. Sobald die nötige Stabilität erreicht ist, zieht

5) Siehe [www.bag-ub.de/projekte/ub-nuq](http://www.bag-ub.de/projekte/ub-nuq)

6) Siehe [www.bag-ub.de/ub/gemeinsame-empfehlung](http://www.bag-ub.de/ub/gemeinsame-empfehlung)

sich der Job Coach zurück, nachdem Arbeitnehmer/in und Betrieb darauf vorbereitet wurden (kollegiale Unterstützung sichern) (vgl. EUSE 2004/2007, Bungart/Putzke 2001). Es gibt jedoch betriebliche Eingliederungsprozesse, in denen der Job Coach auf Wunsch des Betriebes oder des Menschen mit Behinderung kaum im Betrieb ist und den Prozess eher von außen begleitet. Hierbei ist darauf zu achten, dass dies nicht zu geringeren Eingliederungschancen führt und daher mit allen Beteiligten fortlaufend zu reflektieren ist. Die betriebliche Unterstützung durch Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzte („Mentoren“) bekommt dann eine besondere Bedeutung.

#### Beispiel: Rückkehr nach psychischer Erkrankung

*„Nach einer schweren psychischen Erkrankung (bipolare Störung) kehrt ein Techniker an seinen Arbeitsplatz zurück. Da er mit gefährlichen Gütern hantieren muss, fühlt er sich sehr verunsichert, ob er dieser Verantwortung weiterhin nachkommen kann. In der manischen Phase seiner Erkrankung hat er seine Entscheidungsspielräume nicht einhalten können und es konnte nur durch die Aufmerksamkeit einer Kollegin verhindert werden, dass er durch sein unsachgemäßes Umgehen mit Chemikalien Menschen gefährdete. Diese Befürchtungen konnten in einem gemeinsamen Gespräch zwischen Job Coach, dem Vorgesetzten und dem Ratsuchendem angesprochen werden und es wurde im Betrieb eine Kontrollmöglichkeit für den Arbeitnehmer eingeplant, so dass er jederzeit sein sachgerechtes Umgehen selbst kontrollieren kann“ (Ulrich/Bungart 2008).*

Im Rahmen des Job Coachings lassen sich vor allem folgende Formen der Arbeitsplatzgestaltung unterscheiden:

- Job-Stripping: Herauslösen von Tätigkeiten, (Um)Strukturierung des Arbeitsbereiches
- Job-Carving: Hinzuziehen geeigneter weiterer Tätigkeiten
- Arbeitsplatzzerfindung: Neustrukturierung, Zusammenziehen verschiedener Tätigkeiten zu einem geeigneten Arbeitsbereich
- Anpassung der Anforderungen auf der sozialen Ebene: zum Beispiel Gestaltung der Zusammenarbeit
- Gestaltung der Arbeitsumgebung
- Veränderung von Arbeitszeit- oder Pausenregelung
- Entwicklung von Checklisten o.ä. zur Strukturierung der Arbeit

Die Praxis zeigt, dass es wichtig ist, den Unterstützungsprozess auf die gesamten betrieblichen Zusammenhänge auszu-

richten und unter Umständen das private Umfeld einzubeziehen. Das genaue Vorgehen ist immer in Absprache mit dem/der unterstützten Arbeitnehmer/in zu gestalten.

Die verschiedenen Phasen des Integrationsprozesses erfordern vom Job Coach spezifische Fachkompetenzen und die Einnahme vielfältiger und wechselnder Rollen in der Beratung und Unterstützung. Der Job Coach muss situationsbezogen und effektiv die Bedürfnisse und Erwartungen der unterstützten Person, des Betriebes oder anderer am Integrationsprozess beteiligten Personen erfassen. Dies verlangt eine große Spannweite von Fähigkeiten und Kompetenzen für die unterschiedlichsten Ebenen der Interaktion<sup>7</sup>.

#### Beispiel: Arbeitsplatzsicherung

*„Für Herrn B., einen 28 Jahre alten Menschen mit Asperger-Diagnose, wurde beim Integrationsamt seitens seines Arbeitgebers (...) die Kündigung angezeigt. (...) Das Integrationsamt schaltete den Integrationsfachdienst ein, um sich vor Ort ein Bild zu verschaffen. Die Integrationsberaterin führte zahlreiche Gespräche mit Kollegen, Personalleitung und Angehörigen, an deren Ende die Umgestaltung des Arbeitsplatzes stand. Herr B. arbeitete ursprünglich zusammen mit zwei weiteren Kollegen an einer Werkbank, dies führte im Laufe der Zeit (...) zu extremen Stresssituationen (...). Für seine Kollegen war sein Verhalten nicht nachvollziehbar, da Auswirkungen von Autismus ihnen bis dato nicht erklärt worden waren. Die Integrationsberaterin konnte sowohl erfolgreiche Aufklärungsarbeit leisten, als auch durch die Schaffung eines Einzelarbeitsplatzes an einer eigenen Werkbank die Ursache für das Verhalten von Herrn B. verändern. Die Kündigung wurde zurückgezogen“ (Bungart 2011).*

Job Coaching findet als wirksame Methode auch zur Sicherung beruflicher Teilhabe zunehmend Verbreitung und kann im Zusammenhang mit Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung eingesetzt werden (vgl. Bungart 2017). Job Coaching kann für schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Beschäftigte (vgl. § 2 SGB IX) über § 102 Abs. 3 Nr. 1e SGB IX i.V.m. § 24 SchwbAV (Schwerbehindertenausgleichsabbauverordnung) und über § 38a Abs. 3 SGB IX in der Regel

7) Die BAG UB bietet seit 1998 regelmäßig berufsbegleitende Weiterbildungen zum Handlungsfeld Unterstützte Beschäftigung inklusive Job Coaching, Arbeitsplatzakquise, individuelle Berufsplanung etc. an; siehe: <http://www.bag-ub.de/wb>

durch die Integrationsämter finanziert werden. In Einzelfällen beauftragen auch Krankenkassen Fachdienste, zum Beispiel im Rahmen der stufenweisen Wiedereingliederung nach § 28 SGB IX. Weitere Rechtsgrundlagen zur Erhaltung und Wiedererlangung der Arbeitsfähigkeit enthält das SGB IX zum Beispiel in § 83 (Integrationsvereinbarung) und § 84 (Prävention), Absatz 2 (betriebliches Eingliederungsmanagement).

### Ausblick

UB führt dann zur umfassenden Teilhabe, wenn die Lebensbereiche Arbeit, Wohnen und Freizeit in ihren Wechselwirkungen berücksichtigt werden. UB verbindet hierbei die Potentiale des jeweiligen Menschen mit den Ressourcen des sozialen Raums und Umfeldes (Sozialraum – und Lebensweltorientierung).

Das Konzept UB hat den Anspruch keine Person mit Unterstützungsbedarf auszuschließen. Daher sind im Einzelnen unterschiedlich intensive Unterstützungsformen sowie verschiedene arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Regelungen erforderlich. UB fragt nicht ob, sondern wie die Teilhabe in einem Betrieb des allgemeinen Arbeitsmarktes gelingen kann.<sup>8</sup>

Auch dauerhaft stark leistungsgeminderte, werkstattberechtigte, rechtlich erwerbsunfähige Personen können mit dem Konzept UB betrieblich integriert werden, wenn der Unterstützungsbedarf im notwendigen Umfang ermittelt und gegebenenfalls dauerhaft geleistet wird. Das Konzept UB ist ursprünglich für diesen stark leistungsgeminderten Personenkreis entwickelt worden.

Einige Bundesländer stellen mittlerweile für Personen mit WfbM-Status beim Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt erhöhte und längerfristige Lohnkostenzuschüsse bzw. Minderleistungszahlungen (in der Regel Eingliederungshilfe plus Ausgleichsabgabe) im Rahmen sozialversicherungspflichtiger Arbeitsplätze zur Verfügung („Budget für Arbeit“) und regeln eine individuell erforderliche Rückkehr in WfbM. Begründet wird dies damit, dass diese Personen nur unter spezifischen Rahmenbedingungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt sozialversicherungspflichtig beschäftigt sein können und daher weiterhin als „wesentlich behindert“ im Sinne des § 53 SGB XII gelten. Sie gelten zwar nach wie vor als erwerbsunfähig, da nach allgemeinen Maßstäben nicht wettbewerbsfähig auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, aber so lange, wie eine individuelle Unterstützung im Sinne des Nachteilsausgleichs zur Verfügung steht (betriebliche Begleitung sowie Minderleistungs-

ausgleich), als leistungsfähig auf einem für sie passgenauen Arbeitsplatz. Durch das Bundesteilhabegesetz (BTHG) wird das „Budget für Arbeit“ ab dem 1.1.2018 bundesweit gesetzlich einheitlich geregelt (vgl. § 60 BTHG/SGB IX neu).

Bewährt hat sich, wenn die Leistungen schnittstellen- und leistungsträgerübergreifend in den Phasen Schule – Qualifizierung/Ausbildung – Beruf zur Verfügung stehen und konzeptionell sowie leistungsträgerübergreifend regional aufeinander abgestimmt sind. In der bundesweit geschaffenen Berufsorientierung im Übergang Schule-Beruf erfüllte begleitete Betriebspraktika eine zentrale Funktion betrieblicher Erprobung sowohl für den Praktikanten bzw. die Praktikantin als auch den Betrieb. Die Bundesländer haben mittlerweile Strukturen aufgebaut, die die Kooperation der Leistungsträger untereinander und mit den Leistungserbringern regional verbindlich regeln und damit nachweisbare Teilhabeerfolge gerade auch für jene Personen erbringen, die ansonsten allein auf die WfbM angewiesen wären. Regionale Berufswegekonferenzen, Netzwerkkonferenzen, landesweite Teilhabeausschüsse und der Einsatz leistungsträgerübergreifender Teilhabepläne sind hierbei wegweisend. Es gilt nun, diese Konzepte spätestens ab dem Schuljahr 2017/18 in die Regelförderung zu überführen.

UB ermuntert uns immer wieder zu fragen: Wie können Menschen, die auf Unterstützung angewiesen sind und die manchen Anforderungen des allgemeinen Arbeitsmarktes nicht bzw. nicht von vorneherein entsprechen, dennoch dort integriert werden und wie sind die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass dies möglichst dauerhaft gelingt?

Gültig ist dies auch für die berufs begleitende Weiterbildung von Menschen mit Behinderungen, die bisher kaum an solchen Angeboten teilnehmen, da oftmals die didaktisch-konzeptionellen Rahmenbedingungen unzureichend sind. Im Projekt „Karriereplanung inklusive“ (gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales vom 15.9.2014 bis 15.3.2018<sup>9</sup>), an dem die BAGUB beteiligt ist, wird hierzu ein neuer Weg erprobt. So sollen Bildungskoaches unterstützte Arbeitnehmer/innen begleiten, damit diese an Weiterbildungen teilnehmen können. Dazu wurde ein entsprechendes Aufgabenprofil neu geschaffen und das Personal der begleitenden Dienste entsprechend qualifiziert.

8) 67 Beispiele sind in der Broschüre „Ich habe meinen Arbeitsplatz gefunden“ dokumentiert (BMAS 2011).

9) Siehe [www.karriereplanung-inklusive.de](http://www.karriereplanung-inklusive.de)



**Jörg Bungart**, Diplom-Pädagoge, Studium der Erwachsenenbildung, Körper- und Geistigbehindertenpädagogik; Ausbildung in systemischer Beratung (NLP-Trainer; Zertifikat DVNLP); Weiterbildung in Rechnungswesen, Kostenmanagement und Controlling. Während und nach dem Studium praktische Tätigkeit in unterstützter Kommunikation und in der Förderung von Menschen mit schweren und mehrfachen Behinderungen (Tagesförderstätte).

Seit Anfang der 1990er Jahre in verschiedenen Modell- und Forschungsprojekten zur beruflichen und sozialen Eingliederung von Menschen mit Behinderungen tätig, insbesondere in den Bereichen Integrationsfachdienst, Qualitätsmanagement, Übergang Schule-Beruf. Seit 2001 Geschäftsführer der BAG UB sowie eingebunden in Projekte und Weiterbildungen der BAG UB.

Dies gilt zudem für Personen mit sehr hohem Unterstützungsbedarf, auch, wenn keine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung erreicht werden kann. Gerade hier sind die Anforderungen konsequent an die Fähigkeiten anzupassen. Erste Beispiele zeigen, dass dies möglich ist, insbesondere dann, wenn der Arbeitsbegriff weit gefasst ist (sinnvolle, zielgerichtete Tätigkeit) und sich nicht lediglich auf Lohnarbeit bezieht, die eine vollständig (oder zumindest weitgehend) abgesicherte finanzielle Lebensführung bedeutet. Die BAG UB führt zu diesem Handlungsfeld das Projekt „Zeit für Arbeit“ mit fünf Praxispartnern und gefördert durch Aktion Mensch durch (1.1.2015 bis 31.12.2017<sup>10</sup>).

Insofern bietet UB viele Ansatzpunkte, um den in Artikel 27 der UN-BRK formulierten Anspruch umzusetzen, auch für die Teilhabe von Menschen mit psychischen Erkrankungen, langzeitarbeitslosen Personen sowie im Rahmen betrieblich begleiteter Ausbildungs- und Umschulungsmaßnahmen. Das Konzept UB ist zudem nicht begrenzt auf Menschen mit Behinderungen, sondern geeignet für alle Personen, die auf Unterstützung zur betrieblichen Teilhabe angewiesen sind.

## Literatur

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Ich habe meinen Arbeitsplatz gefunden. 67 Beispiele von Menschen mit Behinderungen in Betrieben. Bonn. Stand: März 2011. URL und Bestellung: [www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a735-arbeitsplatz-gefunden.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a735-arbeitsplatz-gefunden.html). Entnommen 26.04.17

Bungart, Jörg: Von zunehmender Bedeutung: Unterstützung bei psychischen Erkrankungen im Betrieb. In: Faller, Gudrun (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Bern 3. Auflage 2017

Bungart, Jörg: Unterstützte Beschäftigung – Welche Chancen bieten Konzept und Maßnahme im Sinne von Artikel 27 der UN-Behindertenrechtskonvention? In: Inklusion von Menschen mit Autismus. Hrsg. Bundesverband Autismus Deutschland e.V. Karlsruhe 2011

Bungart, J.; Putzke, S.: Einarbeitung am Arbeitsplatz und der Prozess der betrieblichen Integration. In: Barlsen, J.; Hohmeier, J. (Hrsg.): Neue berufliche Chancen für Menschen mit Behinderung. Düsseldorf 2001

DGPPN – Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (Hrsg.): S3-Leitlinie Psychosoziale Therapien bei schweren psychischen Erkrankungen. S3-Praxisleitlinien in Psychiatrie & Psychotherapie. Berlin-Heidelberg 2013

Doose, Stefan: Unterstützte Beschäftigung: Berufliche Integration auf lange Sicht. Marburg 2012

EUSE – European Union of Supported Employment (Hrsg. der englischsprachigen Fassung 2004): Informationsbroschüre und Qualitätsstandards. Hrsg. der deutschsprachigen Fassung: Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung. Hamburg 2007. URL: [www.bag-ub.de/ub/qualitaetsstandards](http://www.bag-ub.de/ub/qualitaetsstandards). Entnommen 26.04.17

Kaßelmann, Olaf; Rüttgers, Julia: Abschlussbericht Projekt Integration – 8 Jahre danach. Verbleibs- und Verlaufsstudie der von Integrationsfachdiensten in Westfalen-Lippe in den Jahren 1994 bis 1997 auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vermittelten schwerbehinderten Menschen mit Lernschwierigkeiten. In: Landschaftsverband Westfalen-Lippe Integrationsamt (Hrsg.). Münster 2005. URL: [www.lwl.org/abt61-download/PDF/broschueren/Verbleibstudie\\_Endbericht.pdf](http://www.lwl.org/abt61-download/PDF/broschueren/Verbleibstudie_Endbericht.pdf). Entnommen: 26.04.17

KVJS – Kommunalverband Jugend und Soziales Baden-Württemberg: Aktion 1000. Nachhaltigkeit der Arbeitsverhältnisse für wesentlich behinderte Menschen. Durchgang IV – Zeitraum 2005 – 2012. Stichtag: 31.12.2012. Stand: Mai 2013, S. 6, Tabelle 2. URL: [www.kvjs.de/fileadmin/dateien/Schwerbehinderung/Projekte-Initiativen/Aktion\\_1000plus/Evaluation/Ergebnisse\\_Nachhaltigkeit\\_2005-2012\\_Aktion\\_1000plus.pdf](http://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/Schwerbehinderung/Projekte-Initiativen/Aktion_1000plus/Evaluation/Ergebnisse_Nachhaltigkeit_2005-2012_Aktion_1000plus.pdf). Entnommen: 26.04.17

Rombach, Wolfgang: Unterstützte Beschäftigung – ein neuer Leistungstatbestand des Rechts der Teilhabe am Arbeitsleben (§ 38a SGB IX). In: Die Sozialgerichtsbarkeit, Ausgabe 02/2009 (SGB 02/09), S. 61-67

Ulrich, Angela; Bungart, Jörg: Integrationsfachdienste – Vermittlung und Begleitung für Menschen mit Psychiatrieerfahrung. In: impulse, Fachmagazin der Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung, Nr. 48, Heft 4-2008, S. 14-25

10) Siehe [www.bag-ub.de/projekte/zfa](http://www.bag-ub.de/projekte/zfa)

# Bitte zügig trauern?

## Überlegungen zum Fördern und Fordern im sanktionsbewehrten Beratungsgespräch

Von Cornelius Hahn

Aus den Texten der „Hartzreformen“ werden die beiden Begriffe „Fördern“ und „Fordern“ als grundlegende Handlungsanweisungen an Berater\*innen und Vermittler\*innen zitiert: Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Klienten und Klientinnen sollen bei der Agentur für Arbeit gleichermaßen auf die Hilfen des Wohlfahrtsstaates treffen („Fördern“), wie auf einen Grundsatz: „Ohne eigene Anstrengung geht es nicht“ oder „jede/r ist verpflichtet, das in seiner Macht stehende zu tun, die Arbeitslosigkeit zu beenden, bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen“<sup>1</sup>. Es ist also je zu entscheiden und zu unterscheiden, wann wie mit Klienten gearbeitet werden soll: Fördernd oder fordernd.

Dabei ist es indes nicht unproblematisch, davon auszugehen, dass aus der Losung „Fördern und Fordern“ ein stringentes, logisch einheitliches „Beratungsprogramm“ generiert wird. Professionelle Beraterinnen sind hier gefordert, dem Vorurteil der Willkür oder Beliebigkeit entgegenzuarbeiten und nachvollziehbar ihr Handeln zu strukturieren und zu begründen.

### Was leistet die Beratungskonzeption BeKo der Bundesagentur?

Dabei und insgesamt bei der professionellen Ausübung unserer Aufgaben werden wir Berater durch die Beratungskonzeption „BeKo“, einem Beratungs- und Gesprächsmodell für Termine zum Thema Berufliche Beratung unterstützt und angeleitet<sup>2</sup>. Dieser sehr gut lesbare und sehr vollständige Katalog von Themen der arbeitsweltlichen Beratung hilft, mit dem Klienten in „die Zukunft zu blicken“, die Verwertbarkeit der Kenntnisse und Lebensumstände zu beleuchten und Ansätze für Bewerbungsstrategien zu finden. Eher weniger ist dort davon die Rede, mit welchen Verlusterfahrungen unsere Klientinnen in die (Erst-)Gespräche kommen und was das für die Beratungssituation regelmäßig bedeutet. Regelmäßig deswegen, weil das Klientel der Bundesagentur ja aus Personen besteht, die dies hinter sich haben:

- Kündigung
- Klage gegen den alten Arbeitgeber
- alte Kolleginnen verloren
- Beruflich gescheitert
- Ausgebrannt sein

1) Für uns Berater\*innen der Bundesagentur wurde die noch recht allgemein gehaltene Losung „Fördern“ und „Fordern“ durch ein neues Wording handhabbar gemacht: Die Einteilung der Klientenschaft sah wie folgt aus:

- **Marktkunden** bedürfen keiner Unterstützung, und sie suchen und finden auch selbst initiativ nach neuen beruflichen Wegen („Prognose: weniger als 6 Monate arbeitslos“), sie müssen also auch nicht gefordert werden
- **Aktivierungskunden** sind die Gruppe in der Klientenschaft, die gefordert werden müssen und von denen gefordert werden muss: Eigeninitiative, Beiseitelassen oder Abschließen anderer Themen (Prognose: „Durch Fordern („Aktivieren“) bleibt die Arbeitslosigkeit eine Phase unter 6 Monaten Dauer“)
- **Förderkunden** haben das Potenzial, in den Markt zurückzukehren, können und sollen qualifiziert oder mit anderen Mitteln als Arbeitslosengeld 1 finanziell unterstützt werden (Prognose: „Durch die Hilfen innerhalb von 12 Monaten vermittelbar“), und
- **Betreuungskunden**, die betreut, in ihrer Lebenslage stabilisiert oder schlicht unterstützt werden sollen, hier allerdings ohne Ein-

satz von anderen finanziellen Mitteln als Arbeitslosengeld 1. Diese Einteilung wurde auch kritisch gesehen. Es wurde geäußert, dass es sich hier nicht um eine objektive Einteilung der Klientenschaft geht, sondern eine subjektive Einschätzung des Vermittlers gefordert ist: Ob und wann ein Berater oder eine Beraterin einen Klienten „zum Aktivierungskunden macht“, hängt von seiner/ihrer Interpretation der Fakten ab und würde je unterschiedliche Ergebnisse bringen. Jedenfalls: Wir BA-Berater\*innen können nicht länger auf die o.a. Einteilung zurückgreifen, wurde sie doch erst kürzlich abgeschafft und ersetzt durch die Einteilung in „marktnahe“ und „nicht marktnahe“ Personen, wie in der Handlungsempfehlung und Geschäftsanweisung (HEGA) nachzulesen ist: [www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdgw/~edisp/16019022dstbai807623.pdf?\\_ba.sid=L6019022DSTBAI807629](http://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdgw/~edisp/16019022dstbai807623.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI807629) (Zugriff am 25.04.17)

2) [www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk5/16019022dstbai394299.pdf](http://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk5/16019022dstbai394299.pdf) (Zugriff vom 25.04.17)

- Vertreibung und Flucht
- Kurzfristig „doch nicht“ verlängerter Arbeitsvertrag
- nach der Elternzeit überrascht durch die Aussage des Arbeitgebers, dass kein Teilzeitarbeitsplatz zur Verfügung steht
- Ausgesteuert und/oder:  
Die Krankenkasse zahlt kein Krankengeld mehr
- den Aufhebungsvertrag unterschrieben und gleich danach bereut.

Dieses Klientel ist eher die Regel denn die Ausnahme. Und wir können nicht davon ausgehen, dass sich diese Klienten umstandslos auf die Planung ihrer Zukunft einlassen können und werden.

Die These dieses Beitrags ist es nun, dass, wollen wir hier an BeKo anknüpfen, es erlaubt sein muss und übrigens auch hilfreich ist, sich von den ExpertInnen in Sachen „Beratung nach Verlust“ inspirieren zu lassen: den BeraterInnen in der Trauerbegleitung. Auch wenn die Dimensionen „Verlust des Arbeitsplatzes“ auf der einen Seite und „Tod eines Angehörigen“ auf der anderen sicher nicht vergleichbar sind, und jede/r Hinterbliebene gleich mehrere Arbeitsstellen gegen seinen erlittenen Verlust eintauschen würde – wir finden in der Trauerberatungsliteratur gleich mehrere hilfreiche Aspekte, die die berufliche Beratung und die Umsetzung der Beratungskonzeption in Sachen „Fördern“ und „Fordern“ befruchten kann.

### Ganzheitliche Beratung thematisiert „Abschied“

Jede/r kennt die Themen „Trauerarbeit“ oder hat zu den „Phasen der Trauer“ gelesen, nach deren Durchschreiten Trauernde den Abschied bewältigt haben. Hier wollen wir an die Texte der Trauerbegleiterin und Autorin Chris Paul anknüpfen, die die o.a. Ansätze sehr praxisnah um zwei Aspekte erweitert: Sie formuliert „6 Aufgaben in der Trauerzeit“, statt von aufeinanderfolgenden zeitlichen Phasen zu sprechen. Außerdem stellt sie auch auf den Aspekt „Existenzsicherung“ ab, der bei der beruflichen Beratung arbeitsloser oder von Arbeitslosigkeit bedrohter Menschen regelmäßig auf-

taucht. Wir wollen diese Aufgaben vorstellen<sup>3</sup> und in einem zweiten Schritt in Beziehung setzen zur Aufgabe des „Förderns und Forderns“.

Das **Überleben** steht an erster Stelle und muss gesichert sein. Es fällt die Parallele zum Existenzsicherungs-Auftrag der Arbeitsagentur durch Arbeitslosengeldzahlungen auf. Berufliche BeraterInnen behalten diesen Aspekt stets als Grundlage im Kopf: „Die Zahlungen und die Zusammenarbeit mit der Leistungsabteilung müssen klappen“.

Wir kennen die KlientInnen, die auch Monate nach der fristlosen Kündigung noch berichten, dass eine Wiedereinstellung kurz bevorsteht, und wir kennen unser Unbehagen während dieser Schilderungen. Berufliche Berater gehen hier behutsam vor in der Konfrontation, und sie lassen dem Klienten (nicht zu viel) Zeit, die **Wirklichkeit zu begreifen**.

Die Vielfalt der Gefühle betrachten wir mit Interesse und schwingen mit, wir erschrecken nicht vor Wut, Schuldzuweisungen, auch wenn sie gegen uns Berater\*innen gerichtet sind, nicht vor Euphorie, Langsamkeit oder Tränen, sondern wir verstehen sie als Begleiter der Verarbeitung von Verlust.

Das **Erleben der Gefühle und ihrer Vielfalt** ermöglicht das Weitergehen.

Arbeitslose Menschen arbeiten an der Aufgabe „**Anpassung an einer veränderten Umwelt**“: Der Nachbar sieht mich, weil ich nicht mehr zur Arbeit gehe, meine Ratenkredite müssen neu verhandelt werden ... Wir BeraterInnen begleiten unsere Klienten und Klientinnen beim Umgang mit dieser Aufgabe, indem wir sehen, dass dies eine zweite Aufgabe neben der Arbeitssuche darstellt.

Dem **Gewesenen einen Platz zuweisen und es „ziehen lassen“**: Vor allem bei langjährig Beschäftigten bricht mit der Arbeitslosigkeit ein Teil des sozialen Netzwerkes weg. Es kommt die Frage auf, wie, ob, inwieweit zu den alten Kollegen und Kolleginnen Kontakt gehalten werden soll. Schon weil der Netzwerkgedanke bei der Arbeitssuche immer wichtiger wird, sollte hier nicht darüber hinweggegangen werden.



Cornelius Hahn, M.A. der Sozialwissenschaften, Personalreferent (VWA) und Zertifizierter Integrationsberater (FBA), ist seit 2005 in der Arbeitsagentur in Göppingen beschäftigt, zuerst als Arbeitsvermittler mit Beratungsaufgaben mit bis zu 600 KlientInnen, seit 2012 als Integrationsberater mit einem Betreuungsschlüssel von 1:80. Seit 2014 arbeitet er im dvb-Regionalvorstand Baden-Württemberg mit.

Schließlich: „Sinn zuweisen und Bedeutung rekonstruieren“. Wenn Klienten nach der erfolgreichen Suche vor der neuen Beschäftigung stehen berichten sie öfters, dass sie jetzt im Nachhinein einen Sinn darin sehen, dass sie die alte Stelle verlassen haben oder verlassen mussten, „es hat auch sein Gutes“ ist ein Satz, der öfters fällt. In diesen Momenten der Öffnung erleben wir Beraterinnen der Arbeitsagentur echte menschliche Nähe zu den uns Anvertrauten.

**„Let it be“ statt „To Do“: Beratung im sanktionsbewehrten Raum oder Beratung im straffreien Raum?**

Berater\*innen sollen zur richtigen Zeit „Fordern“ und „Fördern“, je auf den Klienten abgestimmt<sup>4</sup>. Dabei sind im Sozialgesetzbuch Sanktionen vorgesehen, um das „Fordern“ nicht als leere Phrase erscheinen zu lassen. Auf der anderen Seite geht es um unsere Klienten, die sich nicht „regelkonform“ an die „Trauerphasen“ „halten“ und nicht „kalkulierbar“ sind: in der Tat ein „Moving target“. In Ergänzung zur Beratungskonzeption BeKo soll darum diese Tabelle zur Diskussion gestellt werden, wie wir Traueraufgaben sinnreich mit „Fördern“ und „Fordern“ verbinden (s. Tabelle).

**Fazit**

So einfach und auf den ersten Blick selbsterklärend sich die Maximen des „Förderns“ und „Forderns“ darstellen, so kompliziert wird das Umsetzen in jedem einzelnen Beratungsgespräch. Es gehört sicher zu den schwierigsten beruflichen und persönlichen Situationen von uns Berater\*innen, über Sperrzeiten und eine Vermittlungssperre<sup>5</sup> zu entscheiden: Wollen wir doch gleichermaßen dem gesetzlichen Auftrag gerecht werden: zur rechten Zeit Fördern und Fordern – und auf der anderen Seite wissen

wir, dass Bestrafung das letzte ist, was Verlust erlebende KlientInnen als hilfreich wahrnehmen. Schaffen wir BeraterInnen es, hier die richtige Balance zu finden, kann das entstehen, was als „echtes Arbeitsbündnis“ bezeichnet werden kann und tragfähigkeit und konstruktive gemeinsame Arbeit ermöglicht.

**Literatur**

Beke, Janet und Peters, Eva (2015): Inga. Interne ganzheitliche Integrationsberatung im Bereich SGB III in: dvb forum, 54. Jhg., Ausgabe 2, S. 59 – 62.

Paul, Chris (2013): Keine Angst vor fremden Tränen, Gütersloh.

Paul, Chris (2016): Schuld|Macht|Sinn. Arbeitsbuch für die Begleitung von Schuldfällen im Trauerprozess. Gütersloh.

Peters, Eva, Langer, Thomas, Rübner, Matthias und Sprengard, Barbara (2010): Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. Handbuch für Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler, Bd II, Nürnberg.

Kohn, Karl-Heinz P. (2016): Beratung unter Druck, in: dvb forum, 55. Jhg. Ausgabe 1, S. 13 – 15.

Rübner, Matthias (2016): Beratung in der Bundesagentur für Arbeit, in: Gieseke, Wiltrud und Nittel, Dieter (2016), S. 764 – 773.

Gieseke, Wiltrud und Nittel, Dieter (Hrsg.) (2016): Handbuch pädagogische Beratung über die Lebensspanne. Weinheim und Basel.

Göckler, Rainer (2009): Beratung im Sanktionskontext, Sanktionsgespräche in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Theorie und Praxis der Umsetzung. Tübingen.

- 3) Paul (2016), S. 85ff.
- 4) Der reinen Lehre nach kann Fördern und Fordern auch gleichzeitig stattfinden: Man denke an das Einfordern von Eigenbemühungen während einer beruflichen Weiterbildung FbW.
- 5) Arbeitslose Nichtleistungsempfänger können durch eine Vermittlungssperre sanktioniert werden, vgl. §38 SGB III, Abs. 3.

Aufgaben zur Bewältigung von Verlust (in Anlehnung an Chris Paul)	Aktivierendes „Fordern“ (durch Anhalten zu eigenen Bewerbungen oder Buchen von Vorstellungsgesprächen und dem Sanktionieren bei Nichterfüllung)	Unterstützendes „Fördern“ (mittels Fortbildungsfinanzierung, Kostenersatzung Vermittlungsbudget)
Überleben	Besser nicht, der Betroffene ist mit Wichtigerem beschäftigt	Hier ist Vorsicht geboten, zu frühe Entscheidung über Maßnahmen könnten sich als nicht tragfähig erweisen („Schnellschuss“/Aktionismus)
Die Wirklichkeit des Verlustes begreifen	Könnte helfen, wenn Klient immer wieder an den „Blick in die Zukunft“ erinnert wird	Abwägen, wieviel Konzentration auf z.B. eine Bildungsmaßnahme vorhanden ist
Den Trauerschmerz und die Vielfalt der Gefühle durchleben	Hier ist Vorsicht geboten, um nicht noch mehr Verwirrung zu stiften	Abwägen, wieviel Konzentration auf z.B. eine Bildungsmaßnahme vorhanden ist
Sich an eine veränderte Umwelt anpassen	Fordern kann gut platziert sein	Sicher häufig hilfreich
Dem Alten einen neuen Platz zuweisen / das Alte ziehen lassen	„Fordern“ jedenfalls nicht zu stark betonen	Kann gute Begleitung sein
Sinn geben und Bedeutung rekonstruieren	Sicher gut platziert, wenn nachvollziehbar kommuniziert	Sicher gut platziert

# Wege im Feld der Beratung

Biografische und empirische Einblicke zur Aus- und Weiterbildung von (Studien-) Berater\*innen in Deutschland

Von Tillmann Grüneberg

## Biografische Einblicke

Im Januar 2017 trafen sich zehn Beraterinnen und Berater zu einem Workshop der dvb-Regionalgruppe in Sachsen-Sachsen-Anhalt-Thüringen (SSAT) in Leipzig: „Was am Ende wirklich hängen bleibt... – Biografische Rückblicke auf wirklich prägende und praktische Weiterbildungen“. Die Idee dahinter war, auf die Aus- und Weiterbildungen zu schauen, die sich im Nachhinein betrachtet als die wichtigsten Prägungen erwiesen haben. Anlass war zum einen die Erkenntnis, dass alle Teilnehmenden mangels einer nicht existenten grundlegenden Berufs- und Studienberatungsausbildung eine Vielzahl unterschiedlich ertragreicher Fortbildungen besucht haben und sich genau über diese Form informellen Wissens austauschen wollten. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, welcher Input welches Ergebnis gebracht hat. Ein zweiter Anlass war der Wunsch der jüngeren Berater\*innen, von den Erfahrungen der älteren zu profitieren, sich auszutauschen über wirkliche Essentials, Konzepte und Ideen, die gute Wege im Feld der Beratung ebnet. Dieser Artikel ist sowohl ein Bericht über den Work-

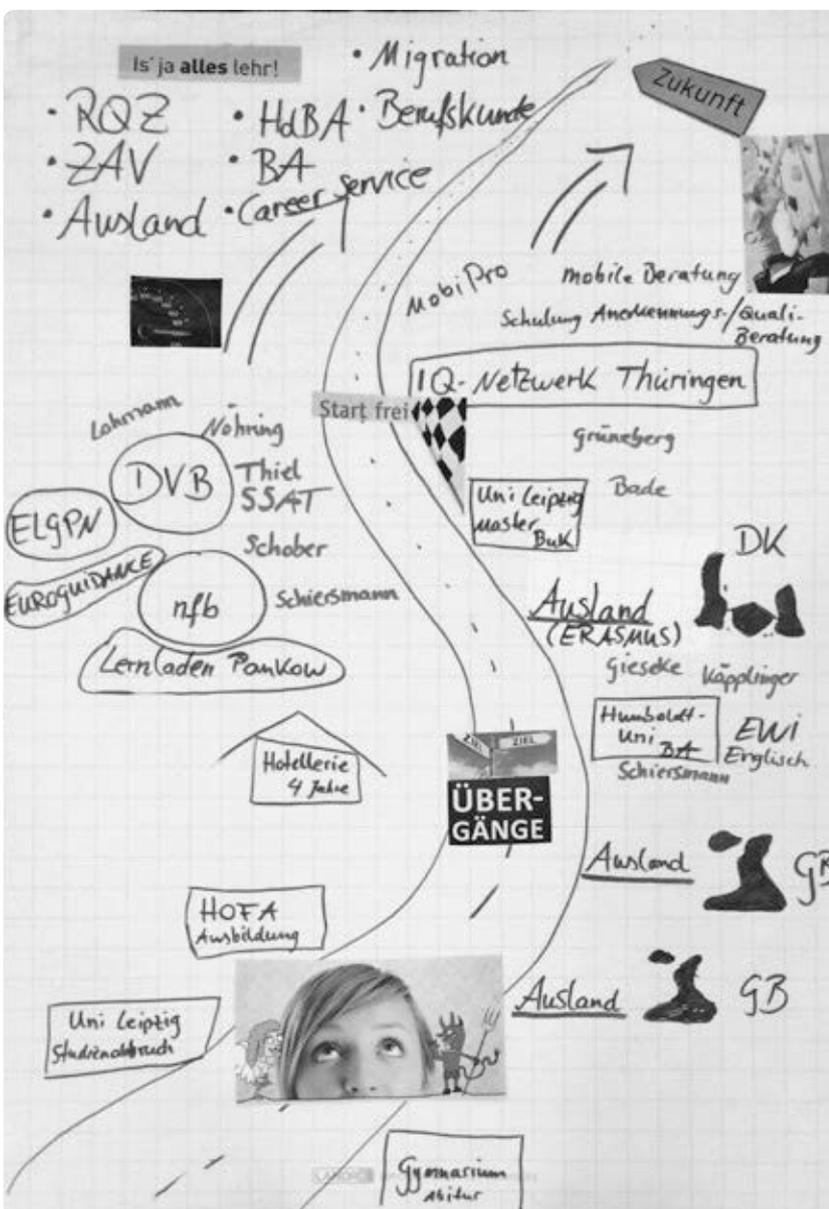


Abb.1: Individuelle Wege ins Feld der Beratung



Abb. 2: Individuelle Wege ins Feld der Beratung

shop und seine Ergebnisse als auch eine zusammenfassende Erläuterung und Diskussion von empirischen Daten zum Feld der Beratung, welche der Autor 2016 im Rahmen seiner Dissertation erhoben hat.

Im Workshop haben wir zunächst mit einer biografischen Methode kreativ unsere Wege ins und im Feld der Beratung gegenseitig vorgestellt. Die eigene Beratungsbiografie sollte dabei auf ein Flipchart gebracht werden, egal ob als Zeichnung, Collage, Prozess oder Aufsummierung. Zwei dieser Darstellungen sehen Sie hier exemplarisch (s. Abb. 1, 2: Individuelle Wege ins Feld der Beratung. Abbildungen mit freundlicher Genehmigung der Autorinnen Karin Hochtritt und Carolin Kleeberg aus dem Fotoprotokoll des Workshops.).

Im Austausch wurde (wenig überraschend) deutlich, dass es keine typische Berater\*innenbiografie gibt. Die Teilnehmenden konnten jedoch am eigenen Beispiel nochmals reflektieren, wie stark rationale und emotionale Beweggründe bei biografischen Entschei-

dungen eine Rolle spielen. Besonders die emotionalen Qualitäten des Austausches führten die Gruppe schnell zu den Kernen des eigenen Beratungshandelns. Ein Austausch der neuen Wahrnehmungen auch unter schon lange bekannten Kolleg\*innen erinnerte sie an den Wert solcher kreativer Methoden. Aus den individuellen Bezugspunkten konnten sie jedoch auch Parallelen ableiten, die vielleicht für viele im dvb passend sein könnten. Eine große Gemeinsamkeit war es, dass die Entscheidung Berufsberater\*in zu werden, nicht auf einem systematisch geplanten Berufsweg beruhte, sondern in erheblichem Maße von Zufällen abhing. Es waren vor allem einzelne Personen, die den Kolleg\*innen in biografischen Umbrüchen einen Stups in diese Richtung gaben (ganz so wie sie zum Teil selbst ihre Rolle als Berater\*innen sehen, als Anstoßgeber\*innen für Entwicklung). Eine Parallele, wie es zu diesen Umbrüchen kam, war der Region und ihrer Geschichte geschuldet, die berufliche Neuanfänge im Rahmen des Transformationsprozesses von der DDR zur BRD forcierte. Hinzu kam bei vielen auch die Erfahrung von

Studienabbrüchen. Prägende Einflüsse auf die Berater\*innenbiografie waren neben den Grundausbildungen (Themenzentrierte Interaktion, Ausbildung bei der Bundesagentur für Arbeit) vor allem auch einzelne Vorträge und Bücher. Für mehrere Anwesende waren solche Bezüge ein wichtiger Grundstein für ihre Entscheidung und weitere Entwicklung. Das Ehrenamt, ehrenamtliche Beratung stellte sich als Erprobungsfeld als großer Faktor in der Hinwendung zum Feld der professionellen Beratung dar. Bei der weiteren Entwicklung waren Erfahrungen im Ausland und auf Reisen besonders prägend. Als wichtigsten Grundstein, was auf einem Treffen eines Fachverbands wie des dvb nicht weiter verwundert, nannten fast alle die Weiterbildungen und den Austausch im Rahmen von Fachverbänden und anderen Netzwerken. Diesen führten auch viele als entscheidend für die eigene Beratungsgrundhaltung an. Für diese, und das mag in dieser Deutlichkeit für eine ostdeutsche Regionalgruppe vielleicht doch überraschen, führten mehrere Teilnehmer\*innen die Prägung durch ihren christlichen Glauben und das damit verbundene Menschenbild an.

Im Rahmen der Seminarmethode einer „lebendigen Statistik“ (Aufstellung im Raum nach bestimmten Fragestellungen) wurde deutlich, dass sich die meisten Teilnehmenden eher dem pädagogischen als dem psychologischen Feld zuordnen würden (was Ausbildung und Methoden anbelangt) und die humanistischen Beratungsansätze als vorherrschend anzusehen sind. Diese kleine Momentaufnahme deckt sich mit Ergebnissen, die im Rahmen des Dissertationsprojekts im letzten Jahr erhoben wurden und deren Ergebnisse im Folgenden kurz dargestellt werden. Für diesen Artikel wurde eine überarbeitete und gekürzte Zusammenfassung

der ausführlichen Ergebnisdarstellung erstellt, welche in der Zeitschrift für Beratung und Studium in Kürze erscheinen soll.

### Empirische Einblicke

Zur Studie und Stichprobe: Aufbauend auf einem (eher dünnen) Forschungsstand zum Thema Studienberatung und Expert\*inneninterviews (mit Studienberater\*innen bzw. Berater\*innen für akademische Berufe der beiden wichtigsten Fachverbände dvb und GI-BeT) wurde eine Onlinebefragung entwickelt, die über die Fachverbände und Mailinglisten an wichtige Beratungsanbieter wie Berufsinformationszentren der Arbeitsagenturen und eine Liste der Zentralen Studienberatungsstellen (von Ende 2015 bis Anfang 2016) verbreitet wurde. Der Rücklauf kann als sehr gut betrachtet werden, denn ca. 20% von etwa 1200 ursprünglich



**Tillmann Grüneberg, M.A.**, Leiter der Beratungsstelle „Zentrum für Potentialanalyse und Begabtenförderung“ an der Universität Leipzig, derzeit Promotion zum Thema „Begabungsvielfalt als Herausforderung der Studienwahl“, [tillmann.grueneberg@uni-leipzig.de](mailto:tillmann.grueneberg@uni-leipzig.de)

erreichten Personen beteiligten sich an der Umfrage. Die Verteilung auf die Beratungsinstitutionen war dabei: 114 Teilnehmende aus Hochschulen, 100 aus der Bundesagentur für Arbeit und 12 Selbstständige bzw. Angestellte anderer Träger. Da unter anderem Vergleichsdaten fehlen, ist die Repräsentativität als eingeschränkt zu betrachten. Ich nutze an dieser Stelle die Möglichkeit, den vielen Mitgliedern des dvb, die an der Befragung teilgenommen haben, für ihr Engagement herzlich zu danken.

### Zusammenfassung der Ergebnisse:

Die Studienberater\*innen (mit diesem Begriff sind die Berufsberater für akademische Berufe und andere Bezeichnungen mitgedacht) sind im Durchschnitt etwa 46,7 Jahre alt und verfügen über eine durchschnittliche Berufserfahrung von 12 Jahren. Die meisten haben ein gesellschaftswissenschaftliches Fach studiert, dabei überwiegen Pädagogik/Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften. Auch der bundesagenturspezifische Abschluss Diplom-Verwaltungswirt ist häufig vertreten. Überraschend niedrig sind die Abschlusszahlen in beratungsnahen Fächern wie Psychologie und Soziale Arbeit.

Viele Studienberater\*innen verfügen über eine mindestens einjährige Beratungsausbildung und weitere umfangreiche Weiterbildungen. Einige geben auch ausschließlich weniger umfangreiche Weiterbildungen an. Als wichtige bereichsspezifische Weiterbildungen können die Ausbildung gemäß Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit/BA (bzw. andere Weiterbildungen innerhalb der BA), die Bildungsberaterausbildung an den RQZ (Regionale Qualifizierungszentren) und

die Profil-Pass-Ausbildung gelten. Eher wenige geben Therapie-, Coaching-, Mediations- oder Supervisionsausbildungen an. Spezifische Studiengänge oder Zertifikate sind im Moment noch von geringer Bedeutung.

In den Ausrichtungen der Aus- und Weiterbildungen spielen die systemischen Ansätze sowie die klientenzentrierten Ansätze die größte Rolle.

Studienberatung findet zumeist an nur einem Termin von etwa 45-60min statt, längere oder mehrere (v.a. mehr als zwei) Termine stellen eher die Ausnahme als die Regel dar.

Bei den Themen und Anliegen der Studienberatung kommen zwei Themenkomplexe besonders häufig vor, zum einen die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung und Studienorientierung sowie bei der Selbstreflexion über Stärken und Neigungen, und zum anderen die Information zu Studiengängen, Bewerbungsmodalitäten und Immatrikulation. Beraten und Informieren können dabei auch als klare Hauptaspekte der Beratung betrachtet werden, weit vor prozessualen Aspekten wie Begleiten, Anleiten und Coachen. Die Interessen der Arbeitgeber der Beratenden (z.B. nach wirtschaftsorientierter Steuerung/Lenkung) spielen im Selbstverständnis der Studienberater\*innen nur eine sehr untergeordnete Rolle.

Den meisten Einfluss auf die Studienwahl räumen die Studienberater\*innen den Eltern ein, gefolgt von inhaltlichem Interesse und pragmatischen Gründen. Ihren eigenen Einfluss hingegen schätzen sie weniger stark ein.

Die Studienberater\*innen schätzen die klientenzentrierte Beratung als am

nützlichsten für die Studienberatung ein, gefolgt von ressourcen- und lösungsorientierten Ansätzen und prospektiven sowie systemischen Fragen. Der Fokus liegt klar auf gesprächsorientierten Beratungsmethoden, aufwendigere oder therapeutische Ansätze und Techniken (z.B. kreative Methoden, Bildkarten, Lebensfluss, Systembrett, Arbeit im Raum, etc.) werden eher ver-

nachlässigt. Fast gar keine Rolle für die Studienberatung spielen die großen therapeutischen Schulen der Psychoanalyse und Verhaltenstherapie, diese und andere Therapieschulen (Logotherapie, Transaktionsanalyse, Psychodrama, Gestalttherapie) sind allenfalls Hintergrund in der Entwicklung der verwendeten Beratungsschulen oder Quelle von Kurzinterventionen. Zusammen-

fassend muss festgestellt werden, dass es eine systematische Studienberatungsmethodik nicht gibt und diese immer dem persönlichen Eklektizismus des/der Beratenden unterliegt (Abb. 3).

Testdiagnostische Verfahren spielen in der Praxis der Studienberatung nur eine untergeordnete Rolle, auch wird ihnen generell kein sehr großer Nutzen

*Wie bewerten Sie den praktischen Nutzen der folgenden Beratungsmethoden und -konzepte für Ihre Beratungsarbeit?*

1: niedrig, 2: mittel, 3: hoch; N= 147-239



Abb. 3: Einschätzung des praktischen Nutzens der verwendeten Beratungsmethoden (eigene Darstellung)

eingräumt. Den größten Nutzen sehen die Studienberater\*innen in Verfahren zur Selbstüberprüfung von Fähigkeiten in Bezug auf eine bestimmte Studienrichtung (Studienfeldbezogene Beratungstests, Self-Assessment). Studienorientierenden Interessentests wird ebenfalls nur ein eingeschränkter Nutzen zugeschrieben. Klassische psychologische Testverfahren, welche auf Intelligenz, Motivation und Persönlichkeit zielen, werden ebenso selten eingesetzt wie biografieorientierte Verfahren der Kompetenzbilanzierung, wobei den letzteren immerhin ein höherer Nutzen zugeschrieben wird (Abb. 4).

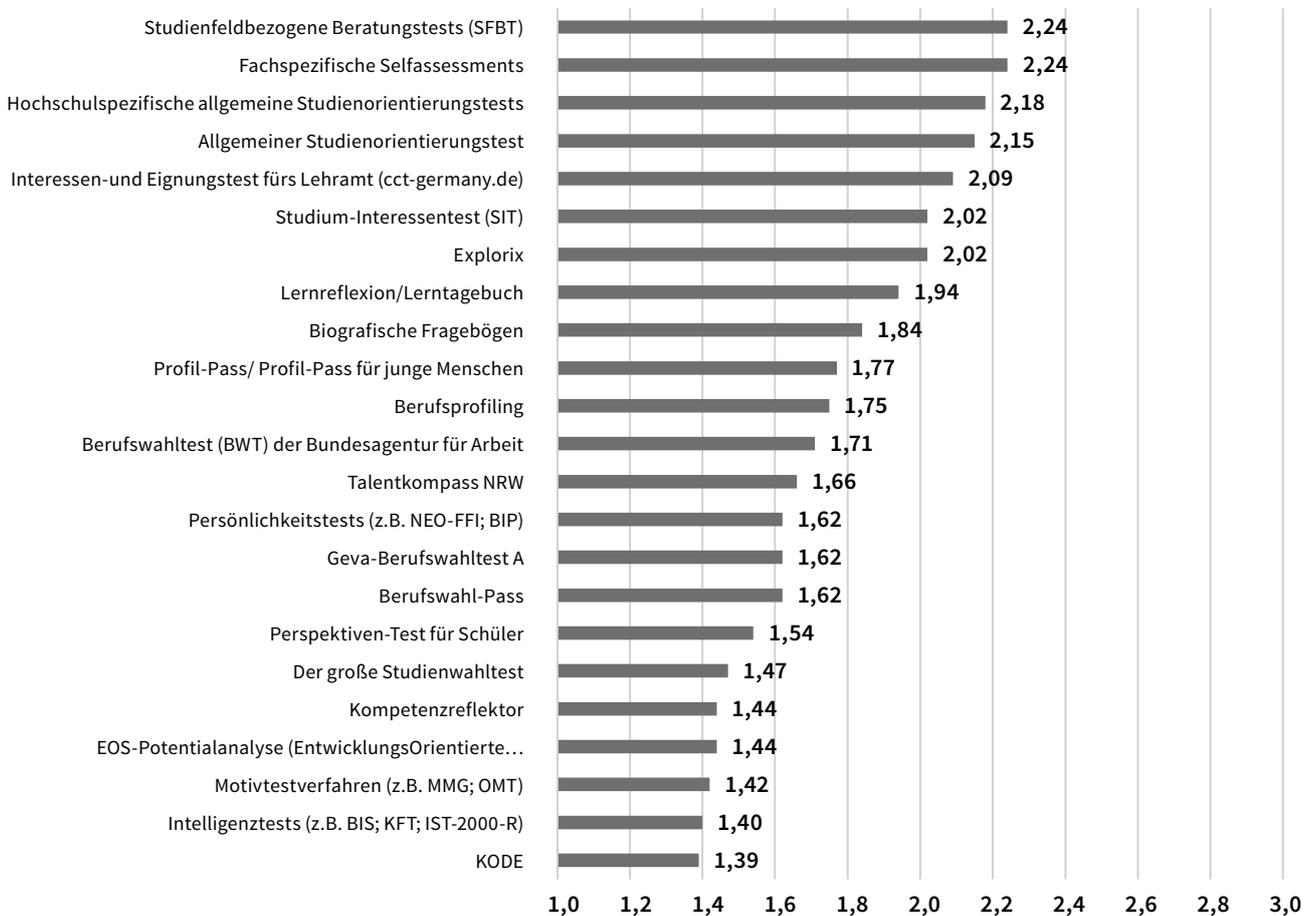
Die wichtigsten Quellen sowohl für die Ratsuchenden als auch für die Weiterbildung der Studienberater\*innen selbst, sind die Publikationen der Bundesagentur für Arbeit (allen voran das „grüne“ Buch: „Studien- und Berufswahl: Information und Entscheidungshilfen“, jährlich aktualisiert herausgegeben von der BA und KMK im Meramo-Verlag) und die spezifischen Publikationen der „Zeit“ (Studienführer, Campus, Karriere). Weitere Weiterbildungsquellen bilden im wesentlichen Coaching- und Beratungsliteratur (v.a. systemisch, lösungsorientiert und klientenzentriert) und die „Zeitschrift für Beratung und Studium“ (Abb. 5).

**Biografische Einblicke 2: Essentials**

Nachdem im Workshop die Ergebnisse der Onlinebefragung vorgestellt worden waren, insbesondere zu Ausbildungen, Weiterbildungen und den Quellen der Weiterbildung, entspann sich eine Diskussion, welche Bausteine denn für einen jungen Berater/ eine junge Beraterin als wirklich wichtig für die Professionalisierung der eigenen Beratungspraxis gelten dürfen. Diese Essentials ergänzen und fokussieren die empirische Ist-Zusammenfassung nochmals entscheidend.

*Wie bewerten Sie den praktischen Nutzen der folgenden Bilanzierungs- und Testverfahren für Ihre Beratungsarbeit?*

1: niedrig; 2: mittel; 3: hoch; N=62-210)



**Abb. 4:** Einschätzung des praktischen Nutzens von Testverfahren (eigene Darstellung)

Ein junger Berater/ eine junger Beraterin im Feld der Studien- und Berufsberatung sollte nach dieser Auffassung zumindest eine grundlegende und umfangreiche Beratungsausbildung in einer humanistischen oder systemischen Methode haben, mit dem Ziel, lösungs-, ressourcen- und klientenorientiert beraten zu können. Ziel der Beratungsausbildung sollte dabei nicht nur die Vermittlung von Methoden im Sinne von Techniken, sondern auch die Reflexion der Grundlagen dieser Methoden sein, um eine professionelle Beratungshaltung zu entwickeln. Diese Selbstreflexion sollte auch soweit gehen, dass der-/diejenige die Grenzen der eigenen Beratung erkennen lernt, als Schutz für sich selbst und die Klienten. Beim Erkennen der Grenzen ergibt sich die Notwendigkeit, auf andere Stellen zu verweisen (Verweispflicht). Dafür ist es erforderlich, ein professionelles Netzwerk zu anderen Stellen aufzubauen, auf die verwiesen werden kann. Ferner sollte eine regelmäßige Supervision Standard sein. Über diese Beratungsgrundlagen hinaus ist es empfehlenswert, eine Grundausbildung für die Beratung in beruflichen Übergängen zu absolvieren, als Beispiele wurden die Basisqualifikation an den Regionalen Qualifizierungszentren (RQZ) und das Züricher Laufbahnmodell genannt. Ergänzend dazu sollte zumindest ein biografie-orientiertes Kompetenzbilanzierungsinstrument sicher angewandt werden können. Da Beratung ein Sprechberuf ist, sollte, sofern Schwierigkeiten und Risiken erkennbar sind, ein Sprechtraining absolviert werden. Neben dem Sprechen sollte auch an der eigenen Ausdrucksweise gearbeitet werden, vor allem die „einfache“ Sprache bedarf bei vielen Akademiker\*innen eines Trainings. Als besonders wichtig werden jedoch auch nicht-sprachliche

Quellen Weiterbildung	Anzahl (N=107)
Schriften und Websites der BA (v. a. Berufs- und Studienwahl, Abi-Magazin und abi.de; Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker)	61
Fachliteratur: Beratungs- und Coaching; Pädagogik und Psychologie (UTB, wbv, Hogrefe, Carl-Auer) v. a. systemisch, lösungsorientiert, klientenzentriert	60
Zeitschrift für Beratung und Studium	59
Zeit-Studienführer/ Zeit Campus	46
überregionale Zeitungen v.a. Anteile zu Karriere/Chancen (Zeit, Süddeutsche, Spiegel, FAZ, FR, Handelsblatt)	35
Forschungsberichte und Newsletter Forschungsinstitute (IAB, DZHW/HIS, Sozialerhebung Studentenwerk, Shell-Studie, ARD-Mediennutzungsstudie, DJI; HRK)	20
Hochschulinformationen (Flyer, Websites, Studienführer, Tag der offenen Tür/Messen)	19
div. Newsletter, Foren und Internet	18
dvb-forum	13
Psychologie heute	11
Newsletter Berufsverbände (GIBeT, dvb, DGSv, nfb)	10
Fachspezifische Studienführer (Beck, Staufenbiel, Lexika)	9
Arbeitsmarkt Wissenschaftsladen Bonn; regionaler Arbeitsmarkt	9
Studienwahlbücher (z.B. Master nach Plan, Abitur und dann?)	8
studienwahl.de/ hochschulkompass.de	7
Studien- und Berufswahlzeitschriften (azubi-yo, audimax, unicum, Einstieg Abi)	7
Beiträge zur Hochschulforschung, DUZ, Die Hochschule, Das Hochschulwesen	6
IHK-Monatszeitschrift; Kammern, Innungen und Verbände (z.B. VDI-Nachrichten; GEW-Zeitung)	5
weitere Fachzeitungen (OSC, Brandeins, Kölner Zeitschrift für Soziologie; TCI-Zeitung)	4
Vorträge/Weiterbildungsskripte	3

Abb. 5: Quellen der Weiterbildung von Studienberater\*innen (eigene Darstellung)

che Verfahren (Arbeit im Raum, kreative Verfahren) angesehen, mit diesen sollten sich Berufsanfänger\*innen in erster Linie beschäftigen und eigene Bezüge und Möglichkeiten in diesem Bereich eruieren. Neben all diesen Beratungs-Basics, für die es mehr oder weniger viele Angebote gibt, wurde deutlich, dass das berufskundliche Wissen (Aus- und Wei-

terbildungsberufe wie Studienfächer) einen sehr vernachlässigten Baustein darstellt. Für diese Wissensbasis gibt es insbesondere für selbstständige Berater\*innen an Hochschulen praktisch keine und für Berater\*innen bei der Bundesagentur nur (noch) rudimentäre systematische und fundierte Weiterbildungsangebote. Ein Fazit der Diskussion war es, dass Berufsverbänden wie dem dvb gerade in diesem Bereich

eine entscheidende Rolle in der Konzeptionierung und im Angebot diesbezüglicher Weiterbildungen zukommen könnte.

### Fazit und Diskussion

Die Forschungsergebnisse sowie die Diskussion im Workshop zeigen meines Erachtens einige Leitorientierungen und Grundsätze des Feldes der Studienberatung auf (diese sind mit Einschränkungen meines Erachtens auch auf das allgemeine Feld der Berufsberatung übertragbar).

Von einem einheitlichen Berufsbild bzw. Professionsverständnis scheint die Studienberatung noch etwas entfernt. So wurde der Bereich zunächst im Wesentlichen von Menschen geprägt, die in die Studienberatung „hineingerutscht“ sind. In den letzten Jahren gab es einige Bemühungen um Professionalisierung und Zertifizierung. So wurde aufbauend auf einer längeren Tradition von Studien- und Ausbildungsprogrammen an der Bundesagentur für Arbeit ein eigener Beratungsstudiengang geschaffen. Auch an einigen Universitäten entstanden Beratungsstudiengänge und rund um die Entwicklungen des Nationalen Forums für Beratung (nfb) entwickelten sich

dvb initiierte Schaffung des nun davon unabhängigen Berufsberatungsregisters und damit nicht abgeschlossene Zertifizierungsideen. In ähnlicher Stoßrichtung haben sich im Zuge der Selbstorganisation über die GIBeT die Studienberater\*innen an Hochschulen über die allgemeinen HRK-Standards hinaus ein Fortbildungszertifikat geschaffen, welches die Wunschvorstellung einer Grundqualifikation abbildet. Der Blick in die Antworten dieser Umfrage und die Einzelbiografien im Workshop zeigen jedoch, dass es auch noch heute eher so zu sein scheint, dass man in die Studien- und Berufsberatung irgendwie hineingerät. Eine dezidierte systematische Ausbildung für Studienberater\*innen gibt es bislang nicht. Gleichwohl kann man erkennen, dass sich die meisten Studienberater\*innen beständigen und zum Teil auch umfangreichen Weiterbildungen unterziehen. Eine umfassende grundständige Beratungsausbildung ist derzeit eher noch Ausnahme als Regel, vor allem wenn man die Standards der Systemischen Gesellschaft zu Grunde legt, nach der die Coaching-Ausbildung 1,5 Jahre, die Berater-Ausbildung 2 Jahre und die Therapeutenausbildung min. 3 Jahre umfasst.

Dies führt auch zur Frage der Verortung der Studienberater\*innen in den sogenannten Schulen der Psychotherapie. Berater\*innen waren dabei, auch aufgrund ihres Verständnisses und der spezifischen Form

ze (vor allem in Bezug auf die positive Grundhaltung der klientenzentrierten Beratung wie zum Beispiel der Orientierung an Ressourcen) und systemischer Ansätze (vor allem in Bezug auf lösungsorientierte und systemische Fragetechniken). Es bleibt die Frage, ob die Studienberatung aus diesen Ansätzen nur eklektisch Aspekte entlehnt oder ob sich auch eine eigene spezifische Beratungsmethodik entwickelt hat. Letzteres kann man gemeinhin nur vermuten, da der Forschungsstand zur Studienberatung als insgesamt eher dünn zu beschreiben ist und eigene Grundlagenwerke (Lehr- oder Handbücher) nicht existieren. Hier besteht meines Erachtens eine wesentliche Professionalisierungslücke. Eine solche Professionalisierung im Bereich Weiterbildung und Zertifizierung könnte zu mehr Klarheit in Stellenbeschreibungen und der Entwicklung von Fort- und Weiterbildungen führen. Die Übersichten von Methoden, Tools und Informationsquellen, die im Rahmen des Dissertationsvorhabens zusammengetragen wurden, und die Essentials aus der Diskussion im Workshop könnten eine Basis für Fortbildungsprogramme und ggf. eines Grundlagenwerkes sein. Mit dem Fortbildungscurriculum der GIBeT ist schon ein wichtiger Schritt in diese Richtung getan, und der dvb hat in seinem Grundsatzpapier („Professionelle Bildungs- und Berufsberatung- Positionen des dvb“, verabschiedet in der dvb-Mitgliederversammlung am 23.04.2016) eine weitere wichtige Grundlage erarbeitet.

Eine weitere wichtige Frage, die in diesem Zusammenhang noch weiterer Forschung bedarf, ist die Einstellung von Studienberater\*innen zu Test- und Bilanzierungsverfahren. Aus den geringen Verwendungszahlen und geringen Nutzenzuschreibungen lässt sich die-

” *Egal wo man die Forschung einordnen will, Forschungsbedarf besteht und wurde in dieser Diskussion nochmals aufgeworfen..*

größere Forschungsprojekte. Die Fachverbände bemühen sich dabei seit längeren insbesondere um den Bereich der Zertifizierung und transparente Standards. In diesen Kontext ist die langjährige Debatte um ein Berufsbild im dvb einzuordnen, ebenso wie die durch den

der Beratung, seit jeher nicht auf eine so klare Abgrenzung bedacht wie Therapeut\*innen (positive Entwicklungen im Sinne eines integrativen Ansatzes einmal ausgenommen). Es zeigt sich jedoch eine eindeutige Positionierung bezüglich humanistischer Ansät-

se nur erahnen, aber nicht belegen: Ob diese Tools als generell eher unbrauchbar oder nur für den zeitlichen und organisationalen Rahmen der Studienberatung als ungeeignet betrachtet werden. Auch ist in der Forschung noch nicht klar erkennbar, ob sich die Beratungsforschung als Richtung eher im pädagogischen (z.B. in der Erwachsenenbildung oder Allgemeinen Pädagogik) oder im psychologischen Bereich (z.B. in der pädagogischen Psychologie oder als Beratungspsychologie) verorten lässt. Nach dem bisherigen Eindruck scheint sie tatsächlich mitten dazwischen zu stehen.

Egal wo man die Forschung einordnen will, Forschungsbedarf besteht und wurde in dieser Diskussion nochmals aufgeworfen. Der Autor dieses Textes widmet sich im Anschluss an dieses Projekt weiterführenden Forschungen zu diesen Themen. So soll als nächstes basierend auf den hier nicht ausgewerteten Fragen zur Begabungsvielfalt in der Studienberatung eine vergleichende Studie mit Berater\*innen in Hochbegabtenberatungsstellen ausgewertet werden. Darüber hinaus läuft eine Onlinebefragung mit Studierenden und Stipendiaten ebenfalls zu Schwierigkeiten in der Studienwahl aufgrund zu vieler Begabungen und Interessen. Im Rahmen dieser Studie wurden die Teilnehmer\*innen auch nach der Einschätzung ihrer größten Einflüsse auf die Studienentscheidung gefragt. Diese Daten werden ebenfalls noch einmal einen interessanten Vergleichspunkt zu diesem Forschungsprojekt bilden.

Wenn Sie Rückmeldungen, Fragen, Kritik zu dieser Studie und diesem Text haben oder den Wunsch zur Mitarbeit oder Kooperation verspüren, melden Sie sich gerne. Meine Forschung unterliegt genauso einer stetigen Fortent-

wicklung wie das spannende Feld der Studienberatung. Ich würde mich freuen, wenn die Forschungs- und Diskussionsergebnisse zu einer Diskussion über Aus- und Fortbildungsprogramme im dvb führen würden. Ein Ansatzpunkt wäre die Schaffung eines Angebots über Bildungs- und Berufskunde.

### Weiterführende Literatur

Deutsche Gesellschaft für Beratung (2003): *Beratungsverständnis*. Online verfügbar unter [dachverband-beratung.de/dokumente/DGfB\\_Beratungsverstaendnis.pdf](http://dachverband-beratung.de/dokumente/DGfB_Beratungsverstaendnis.pdf).

Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung (2016): *Professionelle Bildungs- und Berufsberatung. Positionen des dvb. Verabschiedet in der dvb-Mitgliederversammlung am 23.04.2016*. Hg. v. [www.dvb-fachverband.de/fileadmin/medien/grundsatzpapiere\\_dvb/2016\\_04\\_23\\_Grundlagenpapier.pdf](http://www.dvb-fachverband.de/fileadmin/medien/grundsatzpapiere_dvb/2016_04_23_Grundlagenpapier.pdf).

Durner, Wolfgang; Faßbender, Kurt (2007): *Rechtliche Stellungnahme zur gegenwärtigen und zur künftig möglichen Stellung der öffentlichen Berufsberatung in der Bundesrepublik Deutschland*. Hg. v. Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung. Online verfügbar unter [www.dvb-fachverband.de/fileadmin/medien/grundsatzpapiere\\_dvb/Gutachten\\_zur\\_Berufsberatung\\_Kurzfassung.pdf](http://www.dvb-fachverband.de/fileadmin/medien/grundsatzpapiere_dvb/Gutachten_zur_Berufsberatung_Kurzfassung.pdf).

Hägele, Gabrielle; Kiss, Istvan (2015): *Fortbildungsinteressenabfrage unter Beratenden an Hochschulen in Baden-Württemberg*. In: ZBS (4), S. 102–111.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (Hg.) (1991): *Perspektiven der Studienberatung. Dokumente zur Hochschulreform*. Konstanz, 22.-24.8.1990. Bonn (70).

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1994): *Die Studienberatung in den Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland. Entschließung des 173. Plenums vom 4. Juli 1994*. Online verfügbar unter [www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/die-studienberatung-in-den-hochschulen-in-der-bundesrepublik-deutschland/](http://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/die-studienberatung-in-den-hochschulen-in-der-bundesrepublik-deutschland/).

Just-Nietfeld, Juliane; Nickels, Barbara (2006): *Basics der Allgemeinen Studienberatung – Eine Positionsbestimmung aus niedersächsischer Perspektive*. In: ZBS 1 (1).

Katsarov, Johannes; Schiersmann, Christiane; Schmidpott, Susanne; Schober, Karen; Weber, Peter C. (2014): *Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bil-*

*dung, Beruf und Beschäftigung*. Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb). Berlin/Heidelberg.

Knoll, Jörg (2008): *Lern- und Bildungsberatung. Professionell beraten in der Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann (Perspektive Praxis).

Kriz, Jürgen (2007): *Grundkonzepte der Psychotherapie*. 6. Aufl. Weinheim: Beltz, PVU (Lehrbuch).

Menne, Franz Rudolf; Schumann, Wilfried (2009): *Zur Geschichte der psychologischen Beratung an deutschen Hochschulen im 20. Jahrhundert. Teil I: Skizzen zur Gründung und Entwicklung in den 1960er und 1970er Jahren*. In: *Zeitschrift für Beratung und Studium* (4), S. 104–109.

Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb) (2014): *Professionell beraten mit dem BeQu-Konzept. Instrumente zur Qualitätsentwicklung der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Berlin/Heidelberg. Online verfügbar unter [bequ-konzept.beratungsqualitaet.net/assets/Uploads/BeQu-Konzept.pdf](http://bequ-konzept.beratungsqualitaet.net/assets/Uploads/BeQu-Konzept.pdf).

Nestmann, Frank; Engel, Frank; Sickendiek, Ursel (Hg.) (2013): *Das Handbuch der Beratung*. Tübingen: Dgvt-Verl.

Nickels, Barbara; Just-Nietfeld, Juliane: *Fortbildungsscurriculum im Profil Bildungsberatung. Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V. (GIBeT)*.

Scholle, Klaus (2015): *Prekäre Beschäftigung als zukünftiger Normalfall? Erste Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse im Arbeitsmarktfeld der Beratung im Hochschulkontext*. In: ZBS (2).

Schröder, Marco (2015): *Studienwahl unter den Folgen einer radikalen Differenzierung*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

Westhauser, Christiane (2011): *Vorschlag für ein Kompetenzprofil für Studienberater/-innen an Hochschulen in der Allgemeinen Studienberatung*. Masterarbeit. Universität Heidelberg, Heidelberg.

# OSA-Portal

## Übersicht deutschsprachiger Online-Self-Assessments zur Studienorientierung

Von Prof. Dr. Stefan Höft und  
Prof. Dr. Benedikt Hell

### Schlüsselworte:

Online-Self-Assessment, OSA, Studienorientierung, internetgestützte Beratung, Studieneignungsdiagnostik

### 1. Online-Self-Assessments zur Studienorientierung: Was ist das genau?

Nach der Schule das richtige Studienfach zu finden, stellt für viele Schulabsolventinnen und -absolventen eine große Herausforderung dar. Je nach dem Stand im Studienwahlprozess sind unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen (vgl. z.B. Hirsch und Läge, 2007):

1. Besteht überhaupt ein Problembewusstsein für die anstehende Studienwahlentscheidung?
2. Wo liegen besondere Fähigkeiten, was sind bevorzugte Interessen und Werte der suchenden Person und welche Studienalternativen passen generell dazu?
3. Kann die Vielzahl der Optionen auf eine überschaubare Menge von Alternativen reduziert werden, deren Vor- und Nachteile genauer betrachtet werden können?
4. Wird nach einem Abwägungsprozess eine endgültige Entscheidung zu Gunsten eines Studiums getroffen?
5. Sind die anstehenden Arbeitsschritte zur Aufnahme des geplanten Studiums bekannt, bestehen ggf. alternative Planungen, falls eine angestrebte Lösung nicht realisiert werden kann?
6. Sind die Erwartungen im Hinblick auf das gewählte Studium angemessen?

Internetgestützte Selbsttests, so genannte „Online-Self-Assessments“ (OSA), sollen bei der Studienwahl helfen, indem die Passung des Merkmalsprofils der studierwilligen Person

mit möglichen Studienalternativen abgeglichen wird (Punkt 2 und 3 in der aufgeführten Aufgabenliste) oder indem passgenaue Informationen rund um das gewählte Studium vermittelt werden (Punkt 5 und 6).

OSAs zur Studienorientierung werden durch sieben Definitionsmerkmale charakterisiert (Weiterführung von Hasenberg & Schmidt-Atzert, 2014, S. 10): Sie haben Studierinteressierte als Zielgruppe (1), sind internetgestützt (2) sowie frei zugänglich und üblicherweise kostenlos (3). Die teilnehmenden Personen beschäftigen sich im Sinne einer realistischen Tätigkeitsinformation mit Aufgaben und Fragen, die Hinweise auf die Art und Schwierigkeit der Studieninhalte geben sollen (4) oder bearbeiten psychodiagnostische Verfahren, über die studiumsrelevante Personeneigenschaften erfasst werden (5). Die Rückmeldung zu den Ergebnissen erfolgt unmittelbar und bezogen auf die Anforderungen des Studiums (6). Generell ist die Bearbeitung freiwillig und wird nicht kontrolliert. Die erzielten Ergebnisse haben keinen Einfluss auf die Zulassungsentscheidung der Hochschule (7).

Generell können zwei OSA-Typen unterschieden werden: Allgemeine OSAs sollen unentschlossenen Personen am Anfang ihres Wahlprozesses helfen, überhaupt Studienalternativen zu identifizieren (Punkt 2, s.o.). Auf der Grundlage einer allgemeinen studienbezogenen Profilanalyse wird die Passung zu unterschiedlichen Studienrichtungen geprüft, wobei die allgemeinen OSAs häufig nicht das gesamte Spektrum der möglichen Studienangebote vollständig abdecken. Fachspezifische OSAs setzen im Wahlprozess deutlich später an (Punkt 3/5/6, s.o.), indem die Passung der Person zu einem konkreten Studienfach überprüft wird.

OSAs sind ein relativ neues Phänomen im Rahmen der Studienorientierung. Ein auslösender Impuls für die breite Ent-

wicklung war die Novellierung des deutschen Hochschulrahmengesetzes 2004, in der die Rahmenbedingungen für die lokale Studierendenauswahl an Hochschulen neu geregelt wurde (vgl. Zimmerhofer und Trost, 2008). Parallel zur Umsetzung lokaler Auswahlverfahren kam es auch zu einer Ausweitung der Beratungsunterstützung für Studiumsinteressierte, die häufig über Internet einen Erstkontakt zu einer Hochschule suchen (vgl. Heukamp und Hornke, 2008; Hornke, Wosnitzer und Bürger, 2013). Insoweit ist auch eine Doppelfunktion der OSAs erkennbar: Sie dienen zum einen häufig als Marketinginstrument. Neben der allgemeinen Werbefunktion für die Hochschule können die Studierwilligen mit einem OSA aber auch auf bestehende Studiengänge hingewiesen werden, die nicht besonders stark nachgefragt sind. Hauptanliegen von OSAs ist jedoch die Förderung der Selbstselektion von Studieninteressierten. Diese soll angeregt werden, indem über die vollzogene Passungsanalyse die Bewährungschancen im Studiengang rückgemeldet werden. Späterer Abbrüche oder Studiengangswchsel sollen auf diese Weise reduziert werden, was sowohl im Interesse der Studieninteressierten als auch der Hochschulen ist.

Relevante Aspekte einer OSA-Konstruktion, damit verbundene Forschungsfragen und weitere Diskussionsbeiträge zum Nutzen (und den Gefahren) von OSAs sind gut in drei Herausgeberwerken (Schuler und Hell, 2008; Rudinger und Olejniczak, 2009; Kubinger, Frebort, Khorramdel und Weitensfelder, 2012) und drei Themenheften (Zeitschrift für Beratung und Studium 1/2009; Wirtschaftspsychologie 1/2013; Das Hochschulwesen 3+4/2015) in Erfahrung zu bringen.

## 2. Das Projekt „OSA-Portal“: Worum geht es?

Self-Assessments werden als Instrumente der Studien- und Berufsberatung regulär im Rahmen der Beratungsfachkraftausbildung an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) behandelt (Lehrbereich von Prof. Dr. Stefan Höft). Nachdem in mehreren Bachelorarbeiten eher exemplarisch bestehende OSA-Varianten und die mögliche Nutzenstiftung solcher Verfahren für die Einzelberatung diskutiert wurden, entstand die Idee, hier eine systematischere Übersicht zu erstellen. In einem Kooperationsprojekt mit der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten (Arbeitsgruppe Prof. Dr. Benedikt Hell) wurde dann im September 2016 das OSA-Portal als internationales Gemeinschaftsvorhaben für Deutsch-

land, Schweiz und Österreich aufgesetzt. Ziel ist es, zunächst eine Gesamtübersicht zu bestehenden deutschsprachigen OSAs zu geben, die für die Studienorientierung entwickelt wurden. Das Portal wird zurzeit alleine aus Hochschulmitteln der HdBA und FHNW finanziert. Es gibt innerhalb der Webpräsenz keinerlei Werbebanner, Google AdWords oder ähnliche Werbemittel. Die Portalnutzung ist komplett kostenlos. Es werden drei Zielgruppen angesprochen:

- Studieninteressierte, die bereits ein Fach in der näheren Auswahl haben, können sämtliche verfügbaren OSAs zu einem Studienbereich im Portal aufrufen, bearbeiten und die Testergebnisse miteinander vergleichen. Das Portal bietet mit einer Übersicht zu allgemeinen OSAs aber auch Hilfestellung für Studieninteressierte, die noch überhaupt nicht wissen, was sie studieren könnten.
- Beraterinnen und Berater erhalten zunächst einen generellen Überblick zu bestehenden Verfahren. Bei Bedarf können weitere Informationen abgerufen werden, die erste Hinweise zur Qualität des Testverfahrens geben. Beratungspersonen können so gezielt OSAs recherchieren und in ihre Beratung einbeziehen.
- Anbietern von OSAs wird ein Überblick zu bestehenden (Konkurrenz-)Angeboten gegeben. Im direkten Vergleich mit den alternativen OSA-Realisierungen können sie die Qualität der eigenen Entwicklung taxieren und Anregungen für Weiterentwicklungen erhalten. Redundante Angebote können leichter identifiziert und Kooperationen gegebenenfalls angestoßen werden.

## 3. Aufbau der Webseite

Die Internetseite des OSA-Portals ist über drei URL-Adressen parallel zu erreichen: [www.osa-portal.de](http://www.osa-portal.de), [www.osa-portal.at](http://www.osa-portal.at) und [osa-portal.ch](http://osa-portal.ch)

Die Einstiegsseite (vgl. Abbildung 1) ist zweigeteilt. Über die Kopfzeile können redaktionellen Inhalte („OSA-Informationsbereich“) getrennt nach den Zielgruppen aufgerufen werden. Im Mittelpunkt steht aber der Datenbankabruf. Zurzeit können die fachspezifischen OSAs über eine Dropdown-Liste ausgewählt werden, in der alle vorhanden Studienbereiche alphabetisch aufgelistet sind. (Diese strukturierte Liste soll in naher Zukunft durch ein offenes Textfeld ergänzt werden, in dem Freitext zu einem gesuchten Studienfach eingegeben

werden.) Darunter kann über einen separaten Link die Liste der allgemeinen OSAs aufgerufen werden (Abb. 1 und 2).

Wenn eine Auswahl hinsichtlich Studienfeld und/oder -bereich getroffen wurde, wird eine Listenansicht der einschlägigen OSAs zurückgegeben (vgl. Abbildung 2). Durch einen Klick auf den OSA-Namen wird das entsprechende Verfahren direkt in einem separaten Browserfenster geöffnet. Über die Kopfzeilen der Liste kann eine geänderte Sortierung der Auswahl vorgenommen werden, und ein Klick auf das OSA-Portal-Logo führt zurück zur Startseite. Ein Klick auf die Zeile eines spezifischen OSAs öffnet eine Detailansicht, in der noch einmal die Kategorisierung des Verfahrens und bei Bedarf weitere Verfahrensdetails aufgeführt werden (s. Abschnitt „Zusatzinformationen der OSA-Anbieter“).

**4. Einige Informationen zum OSA-Portal-Datenbestand**

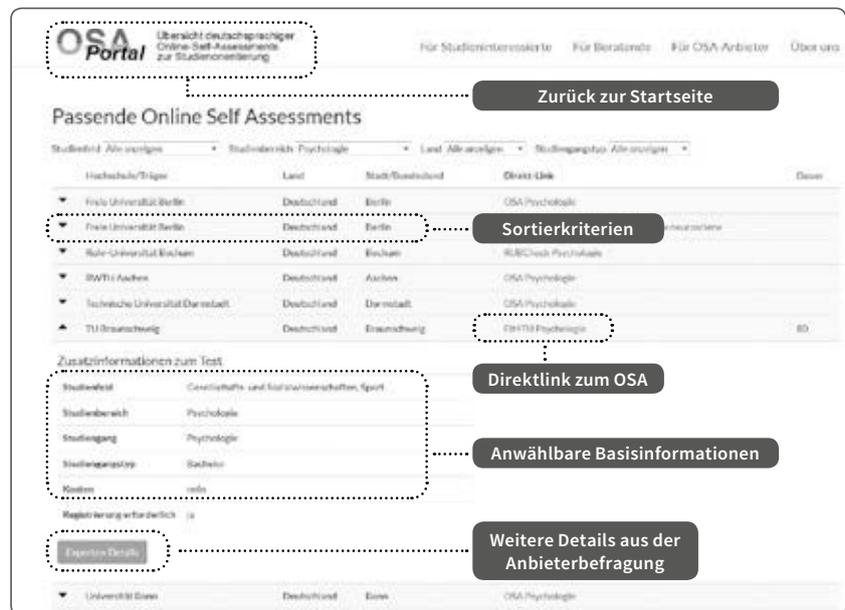
**4.1. Basisinformationen zu den Einträgen**

Aktuell (Stand: 26. April 2017) werden im OSA-Portal 664 Einzel-OSAs gelistet. 34 (5%) davon sind allgemeine OSAs, fünf (1%) beziehen sich auf breitere Studienfelder (z.B. MINT-Fächer). Die deutlich überwiegende Zahl (625 OSAs; 94%) gehört zur Gruppe der fachspezifischen Studierfähigkeitstests, da sie sich auf einen konkreten Studiengang oder zumindest auf einen abgrenzbaren Studienbereich beziehen. 659 (99%) der erfassten OSAs sind kostenlos nutzbar, bei 450 (68%) ist eine Registrierung (z.B. ein Login mit E-Mail-Adresse) notwendig.

Alle fachspezifischen OSAs sind in der Portal-Datenbank jeweils einem Studienfeld und innerhalb des Feldes einem Studienbereich zugeordnet. Als Vorlage für diese Klassifikation dient das Ordnungsschema von www.studienwahl.de. In Tabelle 1 ist die Verteilung der Einzel-OSAs über die Studienfelder hinweg dargestellt (Spalten 1 und 2). Zusätz-

lich sind Studienbereiche angeführt, für die eine Vielzahl von OSAs (5 oder mehr) vorliegen (Spalten 3 und 4). Ein Vergleich mit offiziellen Hochschulstatistiken zur Verteilung von Studiengängen (für Deutschland: Hochschulrektorenkonferenz, 2015, S. 11) über die unterschiedlichen Studienfelder zeigt vergleichbare Proportionen. Nur die Ingenieurwissenschaften sowie die Naturwissenschaften/Mathematik sind überproportional vertreten, was auf den besonderen Informationsbedarf in diesen Bereichen hinweist (Tabelle 1).

Die 664 Einzel-OSAs werden von 105 unterschiedlichen Trägern bereitgestellt, 89 (85%) davon sind in Deutschland



**Abb. 1:** Die Startseite des OSA-Portals unter www.osa-portal.de (/at/./ch) **Abb. 2:** Detailansicht der Einzel-OSA-Recherche

beheimatet (Schweiz: 7%, Österreich: 9%). Überwiegend handelt es sich bei den Trägerorganisationen um Universitäten (53, 50%), gefolgt von Fachhochschulen und Dualen Hochschulen (31; 30%). Zu den Sonstigen (21; 20%) gehören Hochschulverbände, Landesministerien und Beratungsunternehmen. 53 Anbieter (51%) bieten nur jeweils ein OSA an, 84 Anbieter (80%) maximal sieben. Spitzenreiter sind die RWTH Aachen (34 OSAs), die Uni Bonn (35), die Uni Paderborn (38), die Uni des Saarlandes (42) sowie die FU Berlin (58). Universitäten sind damit als OSA-Anbieter

überproportional vertreten und bieten gemäß ihrem breiteren Fächerspektrum auch mehr Einzel-OSAs an.

#### 4.2. Zusatzinformationen der OSA-Anbieter

Die Informationen des OSA-Portals wurden in einem ersten Schritt von der Projektgruppe recherchiert. In einem zweiten Schritt erhielten alle OSA-Anbieter die Möglichkeit, fehlende Anhaben zu ergänzen. Insgesamt 27 Anbieter nutzten diese Gelegenheit und lieferten weitere Informationen rund um

Studienfeld	Anzahl OSAs	Zugeordnete Studienbereiche mit vielen OSAs (>4)	Anzahl OSAs
Agrar- und Forstwissenschaften	9	Forstwissenschaft, Forstwirtschaft	9
Gesellschafts- und Sozialwissenschaften, Sport	61	Pädagogik/Erziehungswissenschaften	7
		Politikwissenschaft, Politologie	8
		Psychologie	17
		Sozialwissenschaften, Soziologie	13
		Sport / Sportwissenschaft	6
Ingenieurwissenschaften	137	Architektur, Städtebau	8
		Bauingenieurwesen	12
		Biotechnologie / Bioingenieurwesen	5
		Elektro- und Informationstechnik	29
		Maschinenbau	21
		Mechatronik	28
		Werkstoff- und Materialwissenschaften	11
		Wirtschaftsingenieurwesen	5
Lehramt	31	Lehramtsausbildung	31
Mathematik, Naturwissenschaften	178	Biochemie	6
		Biologie	22
		Chemie, Lebensmittelchemie	24
		Geographie	8
		Geowissenschaften	13
		Haushalts- und Ernährungswissenschaften	6
		Informatik	40
		Mathematik	27
		Pharmazie, Pharmatechnik	7
Physik, Astronomie	22		
Medizin, Gesundheitswesen	16	Medizin	5
Rechts- und Wirtschaftswissenschaften	61	Ökonomie / Wirtschaftswissenschaften	40
		Rechtswissenschaften	11
		Wirtschaftsinformatik	5
Sprach- und Kulturwissenschaften, Kunst und Gestaltung	137	Ethnologie	5
		Germanistik	13
		Geschichtswissenschaft	12
		Gestaltung/Design	5
		Kulturwissenschaften	14
		Kunstgeschichte, Kunstwissenschaft	7
		Medien	8
		Musikwissenschaft	5
		Philologie, klassische	5
		Philologie, neuere	36
		Philosophie	7
Sprach- und Sprechwissenschaften	5		

**Tabelle 1:** Verteilung der fachspezifischen OSAs über Studienfelder und (ausgewählte) Studienbereiche (Anmerkungen: Vollständige Liste abrufbar unter <http://www.osa-portal.de/osa-verteilung>)

124 Einzel-OSAs. Sie sind in der OSA-Einzelsicht (Auswahlbutton „Experten-Details“) abrufbar. Bei den im Weiteren berichteten Häufigkeitsangaben ist zu berücksichtigen, dass fünf Anbieter mit sehr vielen Einzel-OSAs (insgesamt 74% der Antworten) das Antwortmuster noch dominieren.

In Tabelle 2 sind die in den jeweiligen OSAs erfassten Studienanforderungen dargestellt. Die OSA-Anbieter mussten hierfür bei der Befragung die jeweils passenden Konstrukte aus einer Liste auswählen. Es zeigt sich, dass diagnostische Verfahren zu kognitiven Fähigkeiten, Wissenstests und Erwartungsabgleiche die Inhalte der fachspezifischen Verfahren dominieren (Tabelle 2).

Die Mindestbearbeitungszeit liegt nach diesen Angaben im Durchschnitt bei 56 Minuten (SD = 38,7; Minimum 10 Min, Maximum 180 Min). Um die Qualität der OSAs zumindest näherungsweise bestimmen zu können, wurden die Anbieter gefragt, ob ein Testmanual oder zumindest ein ggf. unveröffentlichter Bericht vorliegt, in dem Angaben zur Messgenauigkeit und Testgüte dokumentiert sind. Dies wird für 39 (31%) OSAs bejaht. Allerdings sind nach Eigenaussage nur 14 Dokumentationen für Dritte zugänglich. Somit muss festgehalten werden, dass die meisten OSA-Anbieter ihre Verfahren nicht hinreichend dokumentieren.

Eine Qualitätsbewertung der Verfahren und eine Prüfung der Tauglichkeit der Verfahren für Beratungszwecke ist vielfach nicht möglich. Die überwiegende Zahl der OSA-Anbieter fällt damit weit hinter die für psychodiagnostische Testverfahren geltenden Standards zurück (vgl. ähnlich Kubinger, 2015).

## 5. Aktuelle Aktivitäten und geplante Fortführungen des OSA-Portals

Das OSA-Portal wird vom Projektteam laufend aktualisiert. Neben eigenen Recherchen werden alle OSA-Anbieter jährlich angeschrieben und um Aktualisierung ihrer Daten gebeten.

In Phase 1 des Projekts ging es darum, alle Stammdaten der OSAs zusammenzutragen und bereitzustellen. In Phase 2 streben wir eine Qualitätsbewertung der OSAs an. Im Sinne einer „bottom up“-Strategie werden bereits jetzt Eigenaussagen der OSA-Anbieter zur Dokumentation der OSAs abgefragt. In Zukunft werden wir diesen Bereich noch ausbauen. OSAs, zu denen detaillierte Hintergrundinformationen vorliegen, sollen dann in der Auswahlliste gesondert gekennzeichnet werden. Beratungspersonen und auch Ratsuchende können die Qualität der Verfahren dann leichter erkennen und können die OSAs danach auswählen.

**Tabelle 2:** Erfasste Konstrukte in den Einzel-OSAs

Konstrukt(-bereiche)		Anzahl (von 124)
Studieninteressen	generell	32
	nach Holland	3
	andere Modelle	31
Berufliche Interessen	generell	8
	nach Holland	4
	andere Modelle	6
Persönlichkeitsmerkmale		0
Motivation		95
Kognitive Fähigkeiten	generell	101
	sprachlich	22
	numerisch	22
	figural-bildhaft	20
	schlussfolgerndes Denken	96
	Gedächtnis	17
	kreatives Denken	17
	Bearbeitungsgeschwindigkeit	2
allgemein-kognitiv	3	
Wissen		101
Erwartungen		101
Werte		3
Studiums- und Arbeitsbedingungen		21
Lernverhalten		18

Mittel- bis langfristig wäre ein detailliertes Reviewsystem wünschenswert, was aber angesichts der derzeitigen Finanzierung zurückgestellt werden muss.

## 6. Kontakt mit dem OSA-Portal-Team

Das OSA-Portal wird zurzeit gemeinschaftlich durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Standorte (Corinna Arnoneit an der FHNW und David Ambiel an der HdBA) betreut. Rückmeldungen, Anmerkungen und Kritik nehmen wir gerne über die zentrale E-Mail-Adresse [osa-portal@hdba.de](mailto:osa-portal@hdba.de) entgegen.

## 7. Literatur

Hasenberg, S. und Schmidt-Atzert, L. (2014) Internetbasierte Selbsttests zur Studienorientierung. Beiträge zur Hochschulforschung, 38, 8-28.

Heukamp, V. und Hornke, L. F. (2008). Self-Assessment: Online-Beratung für Studieninteressierte. In H. Schuler und B. Hell (Hrsg.), Studierendenauswahl und Studienentscheidung (S. 78-84). Göttingen: Hogrefe.

Hirschi, A. und Läge, D. (2007). The relation of secondary students' career-choice-readiness to a six-phase model of career decision making. Journal of Career Development, 34, 164-191.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2015). (Hrsg.). Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland im Wintersemester 2015/2016. Statistiken zur Hochschulpolitik 1/2015. Bonn: HRK.

Hornke, L. F., Wosnitza, M. und Bürger, K. (2013). Self-Assessment: Ideen, Hintergründe, Praxis und Evaluation. Wirtschaftspsychologie, 15 (1), 5-16.

Kubinger, K. D. (2015). Kritische Reflexion zu Self-Assessments im Rahmen der Studienberatung. Das Hochschulwesen, 63, 76-80.

Kubinger, K. D., Frebort, M., Khorramdel, L. und Weitensfelder, L. „Wiener Autorenkollektiv Studienberatungstests“ (2012). (Hrsg.). Self-Assessment: Theorie und Konzept. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Rudinger, G. und Olejniczak, K. (2009). (Hrsg.). Self-Assessment an Hochschulen: Von der Studienfachwahl zur Profilbildung. Bonn: V&R unipress.

Schuler, H. und Hell, B. (2008). (Hrsg.). Studierendenauswahl und Studienentscheidung. Göttingen: Hogrefe.

Zimmerhofer, A. und Trost, G. (2008). Auswahl- und Feststellungsverfahren in Deutschland: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. In H. Schuler und B. Hell (Hrsg.), Studierendenauswahl und Studienentscheidung (S. 78-84). Göttingen: Hogrefe.

**Prof. Dr. Benedikt Hell** ist seit Oktober 2010 als Dozent für Berufs- und Studien eignungsdiagnostik an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FH Nordwestschweiz) tätig.

In seinen Forschungs- und Anwendungsprojekten entwickelt und evaluiert er eignungsdiagnostische Verfahren. Er ist Initiator und Entwickler von was-studiere-ich, hat die deutschen und schweizerischen Berufscodes für EXPLORIX entwickelt und hat verschiedene fachspezifische OSAs konzipiert. Seine Kompetenzschwerpunkte sind: Forschung und Lehre im Bereich Berufs- und Studien eignungsdiagnostik; Erfolgreiche Durchführung von Projekten für Wirtschaft und Gesellschaft; Forschung-Praxis-Transfer; Konzeption und Leitung von Weiterbildungsprodukten



**Prof. Dr. Stefan Höft** ist seit Oktober 2007 als Professor für Personalpsychologie und Eignungsdiagnostik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim tätig.

Er lehrt an der HdBA (und auch als Lehrbeauftragter an den Universitäten Mannheim und Heidelberg) zu den theoretischen und praktischen Verbindungen zwischen beruflicher Eignungsdiagnostik und beruflicher Beratung. Seine Arbeitsschwerpunkte in Forschung, Entwicklung und Praxisanwendung liegen in den Bereichen: Verhaltensorientierte Eignungsdiagnostik in Rahmen von Assessment Centern; Berufsbezogene Persönlichkeitsdiagnostik; Diagnose von Studien- und Berufswahlbereitschaft

# Rückblick – Ausblick

## Interview mit Birgit Lohmann (ehemalige Vorsitzende des dvb)

Geführt von **Bent Paulsen** (nfb<sup>1</sup>) im Sommer 2016,  
veröffentlicht im nfb-Newsletter 2/2016 (Dezember 2016).

Der Deutsche Verband für Bildungs- und Berufsberatung  
(dvb) e.V. ist – wie er auf seiner Homepage<sup>1</sup> dargestellt –

„ein Zusammenschluss von

- Berater/innen verschiedener Träger,
- von Wissenschaftlern und Organisationen, deren Tätigkeitsfeld die Beratung zu Berufs-, Karriere- und Bildungsfragen umfasst,
- sowie von Einzelpersonen und Institutionen, die diese Aufgaben unterstützen.

Als Fachverband fördert der dvb seit 1956 eine qualitätvolle Beratung zu allen Fragen der Bildung, des Berufes und der Beschäftigung (3B-Beratung). Er setzt sich dafür ein, allen Menschen, die berufliche Orientierung suchen, den Zugang zu einer guten Beratung zu ermöglichen.“

Von 2004 bis 2016 war Birgit Lohmann Vorsitzende des Verbands; unter ihrem Vorsitz wurde der dvb Gründungsmitglied des Nationalen Forums Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Im April hat sie das Amt der Vorsitzenden abgegeben; für uns ein Anlass, mit ihr ein Gespräch über Ziele, Erfolge und weitere Aufgaben des Verbands zu führen.

*Was waren die Ziele zu Beginn der Tätigkeit  
als Vorsitzende des dvb?*

„ Ich muss gestehen, dass ich nicht mit einem konkreten Arbeitsprogramm für den dvb in die Kandidatur gegangen bin damals – es war einfach so, dass ich Zeit meines Berufslebens den Verband als sehr wichtig und wesentlich als

fachliche Unterstützung erlebt hatte und mich der Herausforderung gestellt habe, als Vorstandskandidaten gesucht wurden. Ehrenamtliches Engagement begleitet mich im Prinzip seit meinem 21. Lebensjahr und ich habe es zunächst als spannendes neues Handlungsfeld für mich gesehen, in dem ich mich mit den Vorstandskolleginnen und –kollegen für etwas einsetzen konnte, was mir am Herzen liegt. Mich nicht nur im beruflichen Alltag, sondern aktiv im Fachverband dafür einzusetzen, dass Menschen in der existenziellen Frage ihres beruflichen Weges die nötige und beste Unterstützung erhalten, war eine Erweiterung meines Handlungs- und Gestaltungsspielraums.

Die Zeit damals war politisch geprägt von den Arbeitsmarktreformen, umgesetzt in den vier Hartz-Gesetzen 2002 bis 2005 – bei denen der Fokus darauf lag, Menschen mittels technisch-organisatorischer Verbesserung der Arbeits- und Ausbildungsvermittlung zu ermöglichen, schneller und besser ihren eigenen Lebensunterhalt zu verdienen und ihren Platz in der Arbeitswelt zu finden. Dass damit eine Vernachlässigung und Beeinträchtigung der öffentlichen Bildungs- und Berufsberatung einherging, wurde billigend in Kauf genommen – da musste der dvb seine Stimme zu erheben! Dies war das Gebot der Stunde – im Sinne der ratsuchenden Bürgerinnen und Bürger. Basis war das sogenannte Fuldaer Programm, in dem wir unsere Grundpositionen – auch in Bezug auf die nach dem Ende des Alleinrechts der damaligen Bundesanstalt für Arbeit wachsende Heterogenität des Marktes in Bezug auf Bildungs- und Berufsberatung – formuliert haben.

*Mit welchen besonderen Herausforderungen war dies verbunden – gab es Widerstände und wenn ja, wie wurden sie überwunden?*

„ Nun, es gefiel der Bundesagentur für Arbeit (BA) nicht sonderlich, dass wir den Finger in die Wunde legten, dass der im SGB III festgeschriebene Anspruch auf eine kostenfreie Berufsberatung für alle Bürgerinnen und

1) Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V.; [www.forum-beratung.de/](http://www.forum-beratung.de/)

2) [www.dvb-fachverband.de](http://www.dvb-fachverband.de)

Bürger durch die Steuerungslogik einer schnellen und kostengünstigen Integration in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt nicht nur gefährdet, sondern für eine sehr große Zahl Erwachsener faktisch nicht mehr gegeben war. Da das Handeln der BA sich damit auf eine ökonomische Logik eines Sozialversicherungsunternehmens zurückzog, die mit einer pädagogisch/psychologisch-fundierten Bildungs- und Berufsberatung nicht (mehr) in Übereinklang zu bringen ist, ist der dvb aktiv in vielfältige politische Arbeit eingestiegen – wir haben beharrlich diejenigen, die die Entwicklung zu verantworten hatten, in vielen Briefen und persönlichen Gesprächen auf die Fehlentwicklung aufmerksam gemacht und Öffentlichkeit hergestellt. Höhepunkt war aus meiner Sicht eine politische Anhörung im Berliner Bundespresseamt 2006 mit Frau Süßmuth als Hauptrednerin. Dazu hat der dvb ergänzend ein Rechtsgutachten erstellen lassen zur gegenwärtigen und zukünftigen Stellung der öffentlichen Berufsberatung in Deutschland und damit versucht, die Frage der Finanzierung und Verortung öffentlich verantworteter Bildungs- und Berufsberatung auf die politische Agenda zu bringen.

Eine ganz andere Herausforderung war es, sich als Verband neu auch für diejenigen Beraterinnen und Berater attraktiv und lohnend zu präsentieren, die selbstständig oder angestellt (und das nicht bei der BA) beraterisch arbeiten bzw. für Menschen oder Institutionen, die unsere Ziele teilen und unterstützen wollen. Da der dvb vor 60 Jahren innerhalb der damaligen Bundesagentur für Arbeit gegründet wurde und bis zum Wegfall des Alleinrechts der BA auf Berufsberatung 1998 fast ausschließlich BA-Beschäftigte in seinen Reihen hatte, war uns und mir eine Öffnung wichtig und ein Willkommen: der dvb ist kein BA-Verband, kein Berufsverband, sondern ein Fachverband, der sich für die Förderung der Beratungsqualität einsetzt, wie unser Selbstverständnis eingangs zitiert wurde. Ich freue mich über jedes neue Mitglied, das die Ziele des dvb unterstützen kann und mag mit seinem Beitrag und natürlich gerne aktiver Mitarbeit in der jeweiligen Regionalgruppe oder in den Fachgruppen, die sich spezifischen Themen und Anliegen tiefergehend widmen! Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen ist zutiefst befriedigend, nicht umsonst gibt es den schönen Slogan: dvb – eine Verbindung, die lebt!

#### *Was wurde erreicht?*

” Heute, 2016, ist die Situation eine andere: es gibt hoffentlich niemanden mehr in Deutschland, den man von der Bedeutung von Bildungs- und Berufsberatung überzeugen muss. Unterstützt durch Impulse der EU und

insbesondere des Bildungsministeriums wurden – auch mit Gründung und engagiertem Wirken des nfb – die Themen des Zugangs der Bürgerinnen und Bürger zu guter Bildungs- und Berufsberatung, die Definition von „guter“ Bildungs- und Berufsberatung, die Sicherstellung der Qualität und – letzteres allerdings in meinen Augen nur rudimentär – die nötigen Qualifikationswege zum Erbringen dieser Dienstleistung auf hohem Niveau in der Fachöffentlichkeit vielfach diskutiert und es wurde mit einem anderen Bewusstsein als früher manche positive Entwicklung ins Rollen gebracht. Das Feld der 3B-Beratung ist aus Beobachtung des dvb ein attraktives geworden, die Zahl der dort sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist von knapp 9.000 im Jahr 1999 auf über 26.500 im Jahr 2011 gewachsen<sup>3</sup> und der Anteil der selbstständig arbeitenden Kolleginnen und Kollegen ist gefühlt stark angestiegen, konkrete Daten und Zahlen liegen aktuell dazu ja leider nicht vor.

Zu der Frage, was der dvb in dem Zusammenhang erreicht hat: Vielleicht ist es etwas vermessen das zu sagen, aber ich bin schon der Meinung, dass der dvb mit seinem breiten Protest gegen die Vernachlässigung der eigenständigen Dienstleistung Berufsberatung in der Arbeitsmarktreform der Hartz-Ära dazu beigetragen hat, dass die BA als größter und für den Ratsuchenden kostenfreier Anbieter beruflicher Beratung eine Menge unternommen hat – und übrigens auch aktuell unternimmt – diese auf professionellem Niveau anzubieten. Und es freut mich persönlich und war für mich immer ein Anspruch, dass wir im dvb die Begegnung, den Austausch und das gegenseitige Lernen von Beraterinnen und Beratern aus unterschiedlichen Kontexten hinbekommen – auf der Basis unseres Grundverständnisses, wie es aktuell im April 2016 mit unserem Grundlagenpapier verabschiedet wurde.

#### *Woran muss weiter gearbeitet werden?*

” Natürlich gibt es in der skizzierten durchaus positiven Entwicklung Baustellen, und zwar eine ganze Menge! Aus Sicht des Bürgers bleibt offen, wie er oder sie die Qualität von 3B-Beratung einschätzen kann, Sicherheit gewinnen kann, ob bzw. wann ein Vertrauen gerechtfertigt ist. Hier bleibt in meinen Augen für den Verbraucherschutz noch viel zu tun. Ob die Vielzahl der verschiedenen Zertifizierungen am Markt hier hilfreich sind ... ?

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

Da leider eine immer noch sehr hohe Zahl Menschen auf die Grundsicherung angewiesen sind, müsste das Thema der Beratung in Zwangskontexten stärker thematisiert und diskutiert werden. Generell ist meines Erachtens die Beratung im Laufe eines (Berufs)Lebens noch ausbaufähig, also die Beratung Erwachsener, deren Beratungsbedarfe gestiegen sind – um mithalten zu können bei den steten Veränderungen in der Arbeitswelt, aber auch weil sich im Laufe der persönlichen Entwicklung Wertigkeiten verschieben und Veränderungen bis zum beruflichen Neustart angestrebt werden.

Weiter ist (leider) eine zunehmende Funktionalisierung von Bildungs- und Berufsberatung zu beobachten: also Versuche, unter diesem Begriff Beratung zum Erreichen von eigentlich beratungsfremden und nicht vorrangig an der Weiterentwicklung des Einzelnen ausgerichteten Zielen einzusetzen. Deswegen finde ich es wichtig, verstärkt ethische Fragestellungen der Beratung zu thematisieren und freue mich, dass die Internationale Vereinigung für Bildungs- und Berufsberatung vor hat, ihre Ethischen Standards weiterzuentwickeln – wir sind gut beraten, uns daran zu orientieren!

Zwei weitere Felder will ich noch nennen, die meines Erachtens nach verstärkte Aufmerksamkeit verdient haben: wie schon angedeutet, fehlt mir – auch in der Fachöffentlichkeit! – in Deutschland der Blick auf die Qualifizierungswege und -notwendigkeiten, um gute 3B-Beratung leisten zu können. Die Kompetenzkataloge sind das Eine – und da gibt es gute und wesentliche; der Erwerb dieser Kompetenzen aber wird mir viel zu wenig diskutiert und betrachtet, insbesondere für Quereinsteigerinnen in das Berufsfeld. Es fehlen systematische stabile Qualifizierungsangebote – insbesondere zu den spezifischen Themen der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung: dem Wissen um Bildungswege, Berufs- und Beschäftigungsmöglichkeiten!

Letztlich ist mir noch vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklung ein Anspruch wichtig, den ich an die Beraterkolleginnen und -kollegen, Beratungsanbieter und Verbände habe: im Laufe der Beratungsarbeit stoßen wir immer wieder auf Sachverhalte und Zustände, die wir als ungerecht, unfair, nachteilig für unsere Ratsuchenden erleben, die sich dagegen kaum wehren können oder die Möglichkeiten nicht haben, sich daraus eigenständig zu befreien. Hier wünsche ich mir mehr politisches Bewusstsein und entsprechende Rückmeldungen an Strukturen oder Systeme in Vertretung für diejenigen, die keine Lobby für ihre Anliegen haben.

### *Welche Verbindungen zum nfb gibt es?*

„ Ja, das gibt es gleich mehrfache Verbindungen: der dvb war 2006 Gründungsmitglied des nfb und ist seitdem dabei, auch in der Phase vor der nfb-Vereinsgründung waren Mitglieder des früheren dvb-Vorstands aktiv an den Vorüberlegungen beteiligt. Ich selbst konnte dann ab 2004 als dvblerin in dem damaligen Initiativkreis zur Gründung eines Nationalen Forums Beratung für Bildung Beruf und Beschäftigung mitarbeiten. Einige dvb-Mitglieder sind damals auch persönliches nfb-Mitglied geworden – und von denen sind von der ersten Stunde an zwei immer noch aktiv im Vorstand des nfb tätig, nämlich Karen Schober und Stefan Nowack – der parallel 2004 bis 2007 auch im dvb-Vorstand war. Es gibt also schon eine reiche gemeinsame Geschichte – und aus meiner Sicht auch viele gemeinsame Grundüberzeugungen!

Über die 10 Jahre mit vielen Tagungen, Workshops, Konferenzen, Arbeitsgruppen sind aber auch zu den anderen Aktiven im nfb und zu den Mitgliedern, die regelmäßig die nfb-Mitgliederversammlung besuchen, gute Kontakte entstanden; ich habe die Arbeit dort – auch wenn wir nicht immer einer Meinung waren – anregend und bereichernd erlebt. Gerade auch, weil die nfb-Mitglieder aus so unterschiedlichen Bereichen kommen, was ja auch das Besondere dieses Netzwerks ausmacht, dass hier – wie es im Leitdokument niedergelegt ist – so viele unterschiedliche nationale Akteure mitarbeiten können - und mitarbeiten sollten!

Sehr gerne habe ich Ende September den 10. Geburtstag des nfb mitgefeiert – auch wenn ich nicht mehr im dvb-Vorstandsamt bin, werde ich die weiteren Entwicklungen mit großem Interesse verfolgen und wünsche dem nfb viel Erfolg im nächsten Vereinsjahrzehnt!

**Birgit Lohmann**, Jahrgang 1958, Studium zur Berufsberaterin in Mannheim, seit 1981 in Dortmund bei der Arbeitsverwaltung beschäftigt, schwerpunktmäßig im Bereich Berufsinformation und Berufsorientierung. Langjährig nebenberufliche Beratungsarbeit in der Erwachsenenbildung, Supervisorin.

Im dvb seit über 20 Jahren aktiv, auf Landes- und Bundesebene und nach der dvb-Vorstandsarbeit wie seit 1992 weiter als ehrenamtliche Redakteurin für das dvb forum tätig.

# Auch Lebensläufe brauchen Bewegung



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**FRAGEN ZUR WEITERBILDUNG?**  
**0800 | 2017909**  
Das Infotelefon berät Sie gern!

[www.der-weiterbildungsratgeber.de](http://www.der-weiterbildungsratgeber.de)



### Wer sind wir?

Der Deutsche Verband für Bildungs- und Berufsberatung (dvb) e.V. ist ein Zusammenschluss von Beratern und Beraterinnen verschiedener Träger, Wissenschaftlern und Organisationen, deren Tätigkeitsfeld die Beratung zu Berufs-, Karriere- und Bildungsfragen umfasst, sowie von Einzelpersonen und Institutionen, die diese Aufgaben unterstützen.

.....

### Was wollen wir?

Der dvb trägt zur Professionalisierung und Qualitätsentwicklung beruflicher Beratungsangebote bei und setzt sich für den Anschluss dieser Dienstleistung an internationale Standards ein. In diesem Zusammenhang fördert er die individuelle, gesellschaftliche und politische Aufmerksamkeit für Bildungs- und Berufsberatung und ihre Bedeutung, insbesondere im Kontext des „Lebenslangen Lernens“. Der dvb tritt dafür ein, dass der Rechtsanspruch von Jugendlichen und Erwachsenen auf einen kostenfreien Zugang zur Beratung im Bereich Bildung, Beruf und Beschäftigung umgesetzt wird. Mit dem BerufsBeratungsRegister hat der dvb 1998 eine erste Möglichkeit der Qualitätssicherung für berufliche Berater/innen geschaffen.

.....

### Was tun wir?

Der dvb fördert die Fachlichkeit und Vernetzung seiner Mitglieder. Er unterstützt die wissenschaftliche Weiterentwicklung von Beratungstheorien und -methoden, erarbeitet Kompetenzprofile für berufliche Berater/innen und setzt sich für verbindliche Qualitätsstandards ein. Dazu führt der dvb den Dialog mit Vertretern relevanter Politik- und Verwaltungsbereiche (Politische Parteien, Bundesministerien, Arbeitsverwaltung) sowie Interessengruppen (Gewerkschaften, Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände). Der dvb pflegt Kontakte zu nationalen wie internationalen Akteuren aus den Feldern Bildung, Arbeit und Wirtschaft und betreibt eine systematische Öffentlichkeitsarbeit.

### Was bieten wir an?

Sie finden fachlichen Austausch mit engagierten Beraterinnen und Beratern im Netzwerk des dvb. Die Mitglieder erhalten regelmäßig die dvb-infos mit Nachrichten zur Verbandsarbeit und zu aktuellen Entwicklungen im Bereich der Bildungs- und Berufsberatung. Mit dem Fachmagazin dvb forum und weiteren fachlichen Publikationen bieten wir Ihnen Artikel, Positionen und Diskussionsbeiträge zum Themenfeld beruflicher Beratung an. In Fachgruppen können Mitglieder spezifische fachbezogene Interessen vertiefen und ihre Stimme dort oder in projektbezogener Verbandsarbeit einbringen. Der dvb vertritt die fachlichen Interessen von Beraterinnen und Beratern im Bereich Bildung, Beruf und Beschäftigung und unterstützt sie in der Weiterentwicklung ihrer Profession.

.....

### Wie sind wir organisiert?

Der Verband gliedert sich in Regionalgruppen, die insbesondere der Vernetzung und Fortbildung vor Ort dienen. Daneben ist die Arbeit in den derzeit vier Fachgruppen bedeutsam:

- > Beratung für Akademische Bildungs- und Berufswege
- > Selbstständige Berater/innen
- > dvb-Forschungsforum
- > Laufbahnberatung Zürich-Mainzer Modell

Weitere Fachgruppen sind möglich. Der dvb ist gemeinnützig, seine aktiven Mitglieder arbeiten ehrenamtlich.

.....

### Wer kann Mitglied werden?

Mitglied werden kann jede Person, die die Ziele des dvb unterstützen möchte. Der dvb freut sich über neue Mitglieder, die mit beraterischer Erfahrung den Verband bereichern, diese ist aber keine Bedingung. Bildungsträger, Unternehmen und Organisationen haben die Möglichkeit, institutionelles Mitglied zu werden.