

PROF. DR. PETER C. WEBER, HOCHSCHULE DER  
BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT, MANNHEIM

*LEBENSLANGE BERATUNG – THEORIE  
UND PRAXIS IN DER BILDUNGS- UND  
BERUFSBERATUNG*

*LUXEMBOURG, CHAMBRE DES SALARIÉS, 18. OKTOBER 2023*

EFQM 2020, S. 7

*“DIE ENTWICKLUNG EINER KULTUR DES GEMEINSAMEN TUNS  
(CO-CREATION) IN DER BEZIEHUNG ZU ANDEREN  
MITWIRKENDEN IM ECOSYSTEM ANSTATT DER PFLEGE EINER  
GEWINNER-VERLIERER DENKWEISE“*



## *INHALT*

- Bildungs- und Berufsberatung – Entwicklungsbedarfe
- Eine übergreifende Skills Strategie als Ausgangspunkt
- Angepasste Beratungskonzepte im Kontext veränderter Arbeitsmärkte
- Motive und Erwartungen als besonderer Faktor in einer volatilen Welt
- Gestaltung der Beruflichen Biografie – Gelingensfaktoren integrieren - (Zukunfts-) Kompetenzen entwickeln
- Rahmenbedingungen für neue strategische Ausrichtung der Beratung
- Diskussion

*THESE 1: BERATUNG DARF NICHT STEHENBLEIBEN: BILDUNGS- UND  
BERUFSBERATUNG MUSS SICH ZEITGEMÄß WEITERENTWICKELN*

# AKTUELLER BERATUNGSBEGRIFF

Beratung (im Sinne von Guidance) umfasst in einem zeitgemäßen Verständnis eine breite Palette von Angeboten im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung.

Das Individuum steht im Mittelpunkt. Es geht um seine Befähigung, sich in einer komplexen Welt zu orientieren.

Dabei sind die Formen und Aktivitäten der Beratung vielfältig, z.B. für Einzelne, in Gruppen, über digitale Kanäle, aufsuchend usw.

*"Guidance refers to a series of activities that enable citizens, at any time in their lives, to identify their abilities, skills and interests, and to make informed decisions regarding their choice of education, training and professional activities, with a view to both personal fulfilment and the development of society"*

*(EU RATSEMPFEHLUNG 2008)*

*BILDUNGS- UND  
BERUFSBERATUNG –  
ANPASSUNGSBEDARFE?*

Strategische Richtung –  
Lebensbegleitende  
Beratung als Teil einer  
übergreifenden Skills  
Strategie verstehen



Strategischer Beitrag –  
was leisten Angebote der  
lebensbegleitenden  
Beratung?



Inhaltlich Perspektiven für  
die Neuausrichtung der  
Beratung entwickeln



Eine kriteriengeleitete  
Bestandsaufnahme  
vornehmen

# *STRATEGIE – KRITERIEN ZUR STANDORTBESTIMMUNG*



- Gesetzgebung und Finanzierung
- Strategische Führung
- Zusammenarbeit und Vernetzung
- Umsetzung der Angebote
- Professionalisierung
- Qualität und Wirkungsnachweis

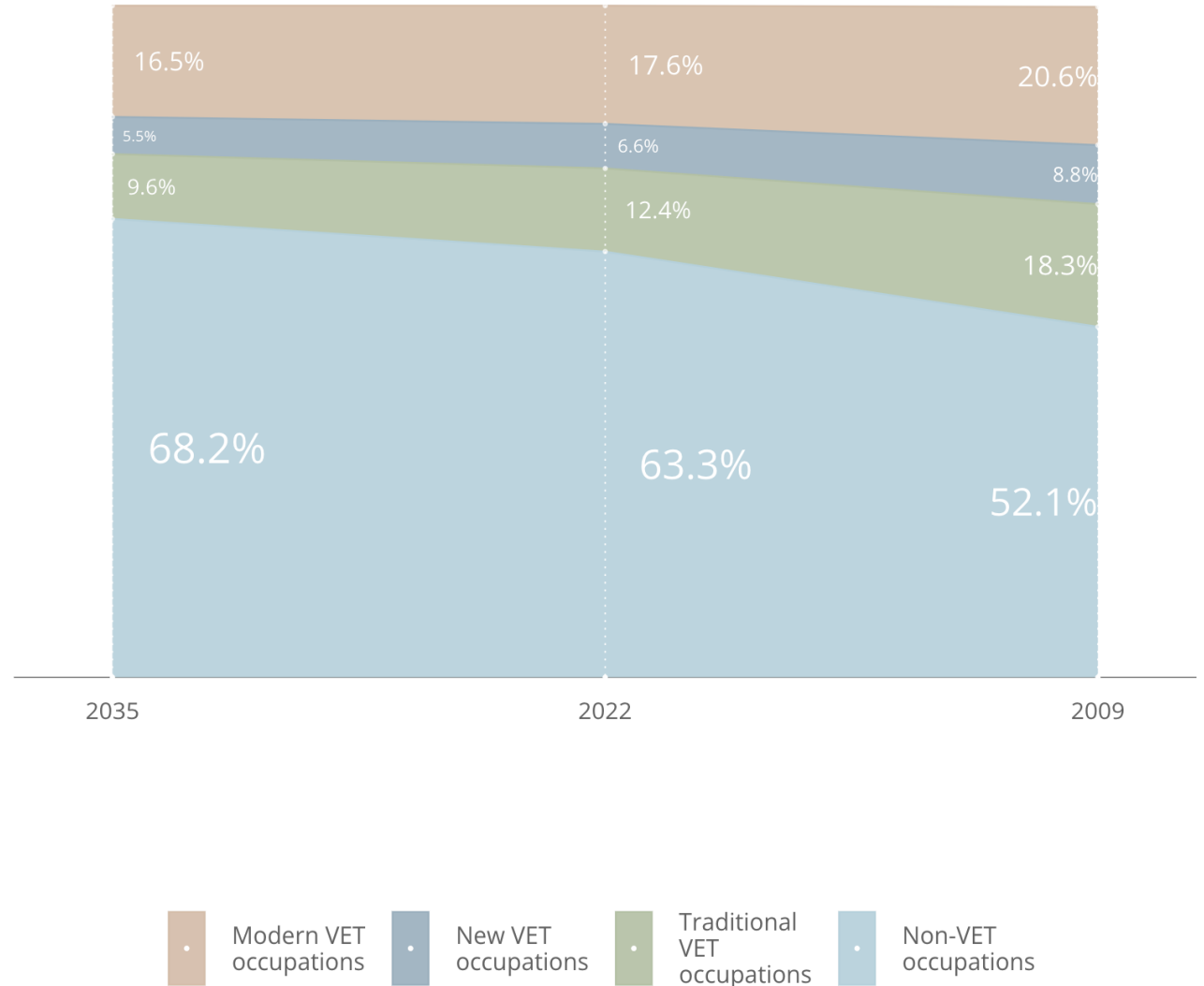


Ausprägungen: Minimal, angestrebt, strategisch, systematisch

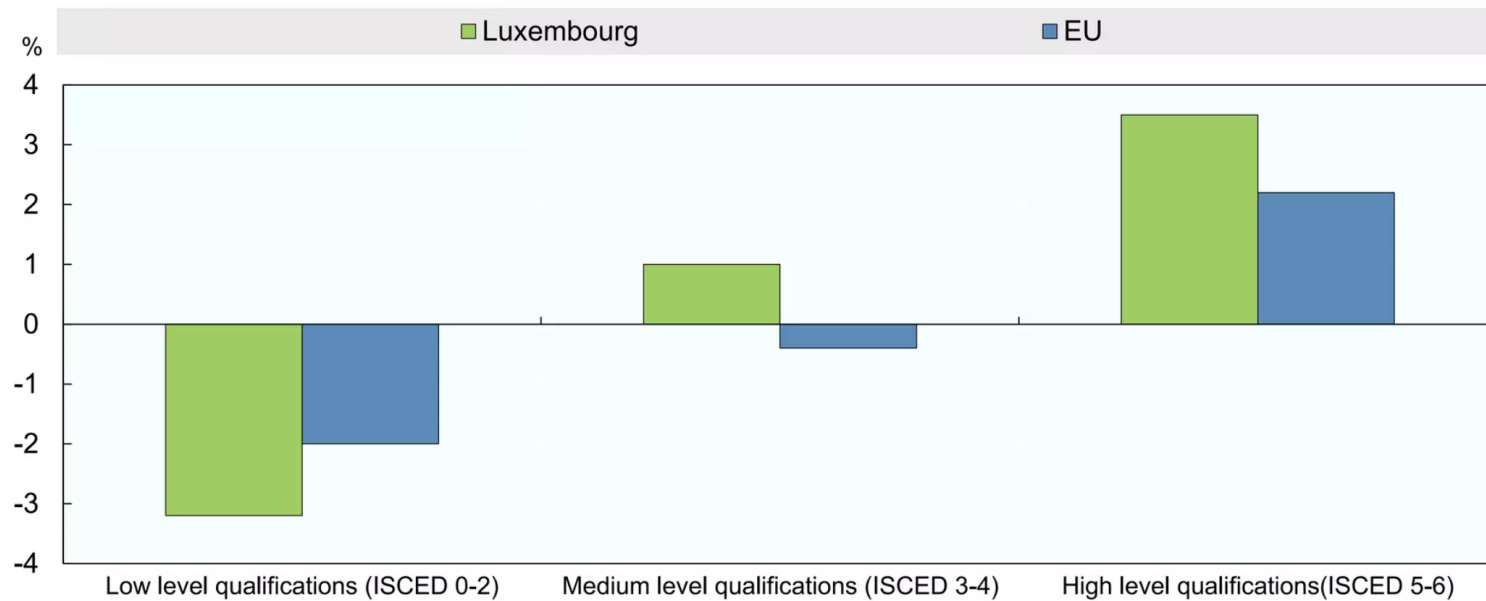
*THESE 2: EINE ÜBERGREIFENDE SKILLS STRATEGIE ALS  
AUSGANGSPUNKT*



**ABNEHMENDE  
BEDEUTUNG VON  
KLASSISCHER  
BERUFSBILDUNG**



Projected labour force growth (% annual rate) by qualification, 2018-2030

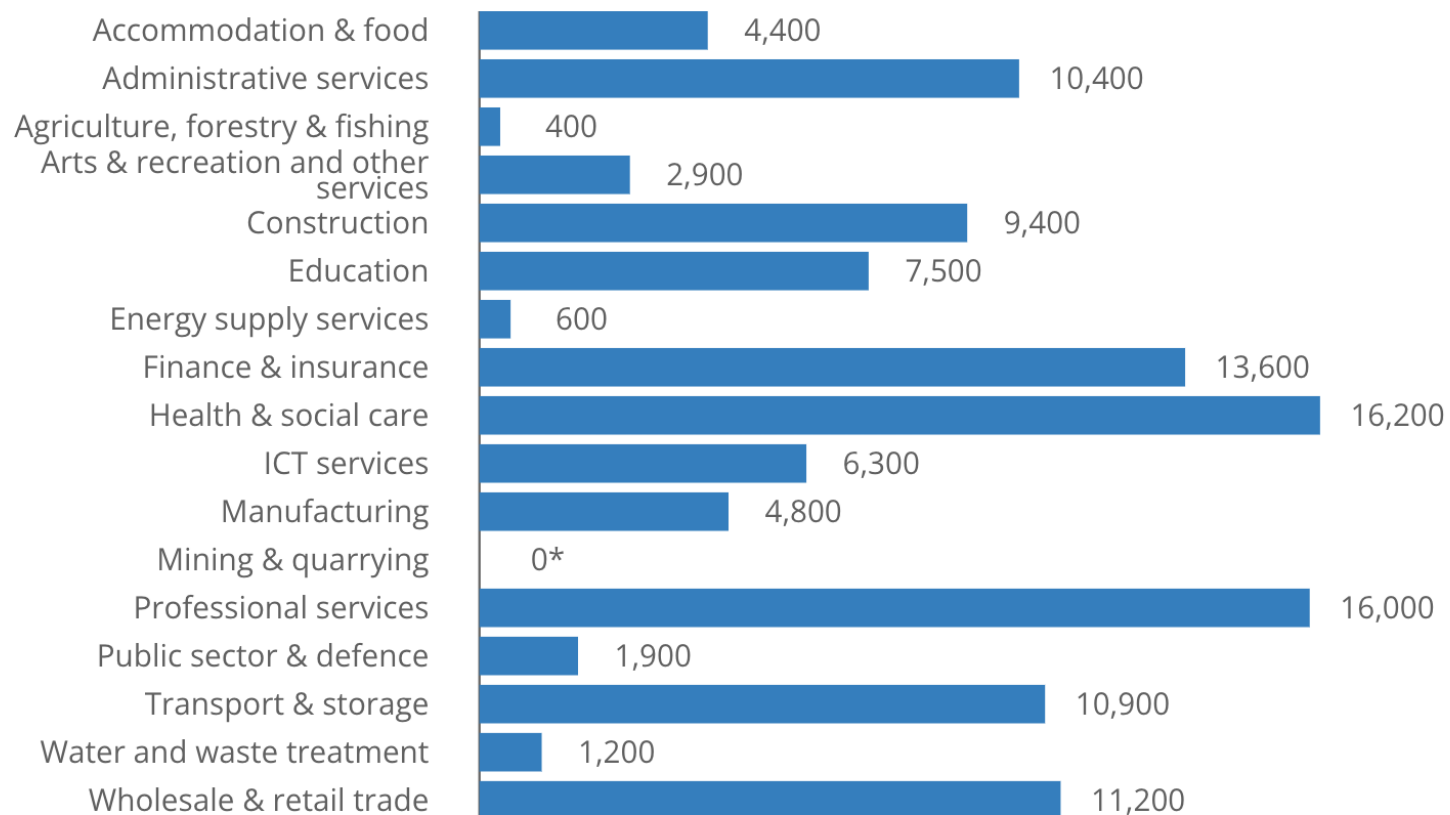


*ANSTIEG DES  
QUALIFIKATIONS-  
NIVEAUS*

Source: CEDEFOP (2018), Skills forecast – Country - Luxembourg, <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast>

# SKILLS BEDARFE IN VERSCHIEDENEN SEKTOREN

## Future employment growth (in %) in Luxembourg in 2022-2035 across sectors



***EINE  
ÜBERGREIFENDE  
SKILLS STRATEGIE***

OECD Empfehlungen (2023)

Skills Strategie mit  
verschiedenen Elementen

Beratung als ein wichtiger  
Faktor

*THESE 3: DIE MOTIVE UND ERWARTUNGEN VON (JUNGEN) MENSCHEN  
SIND VIELFÄLTIG*

# *WIR LEBEN IN EINER VOLATILEN WELT*

- V „volatility / Volatilität“
- U „uncertainty / Unsicherheit“
- C „complex / Komplexität“
- A „ambiguity / Mehrdeutigkeit“

❖ (Junge) Menschen reagieren auf gestiegene Chance und Risiken sowie die gefühlte oder reale Bedrohungen mit Unsicherheit

# MERKMALE DER GENERATION Z

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
<b>Geboren</b>	Ab 1950	Ab 1965	Ab 1980	<b>Ab 1995</b>
<b>Grundhaltung</b>	Idealismus	Skepizismus	Optimismus	<b>Realismus</b>
<b>Hauptmerkmal</b>	Selbsterfüllung	Perpektiven- losigkeit	Leistungs- bereitschaft	<b>„Flutterhaftigkeit“</b>
<b>Bezug</b>	(lokale) Gemeinschaft	(lokale) Gemeinschaft	(internationale) Gesellschaft	<b>(globale) Gesellschaft</b>
<b>Rolle</b>	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus	<b>Individualismus</b>
<b>Aktivitätsniveau</b>	Mittel	Niedrig	Mittel	<b>Hoch</b>
<b>Informiertheit</b>	Mittel	Wenig	Mittel	<b>Stark</b>
<b>Qualifikation</b>	Lernen für das Unternehmen	Wenig lernen	Bezahltes Lernen	<b>Für sich lernen</b>
<b>Ausrichtung</b>	Nur Beruf	Privat (trotz Beruf)	Beruf, verbunden mit Privat	<b>Privat (und Beruf getrennt)</b>

Quelle: Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz – Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt

# *MOTIVE FÜR ARBEIT BREIT(ER) VERSTEHEN*

- Ökonomischer Nutzen nicht einziges bzw. zentrales Motiv für Arbeit
- Positiv/motivierend: Selbstverwirklichung, Selbstoptimierung, Sinn, Erleben, etwas verändern, etwas kreieren ....
- Negativ/nicht-motivierend: belastend, beängstigend, uninteressant, unklar, perspektivlos

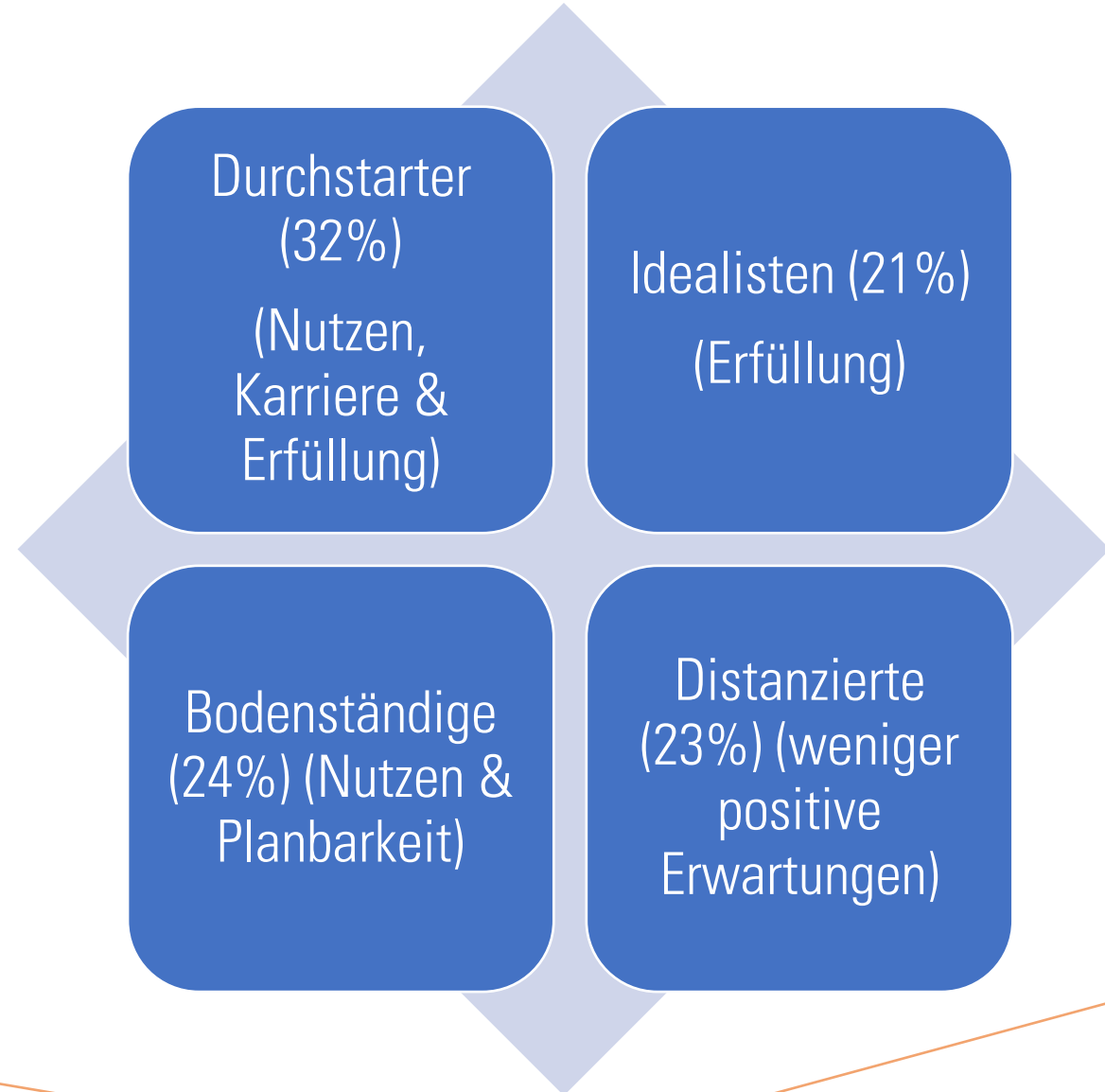
- ❖ zunehmende Segregation zwischen solchen Personen, die durch Leistung, Erfolg und vielfältige Motive Arbeit schätzen und solchen, die sich abgehängt fühlen oder ihren individuellen Wert außerhalb der Arbeit suchen
- ❖ Schwankungen in Identität und Stabilität bei Einzelnen in volatiler Welt



# JUGENDLICHE UND ERWARTUNGEN AN DIE BERUFSTÄTIGKEIT, 5 DIMENSIONEN:

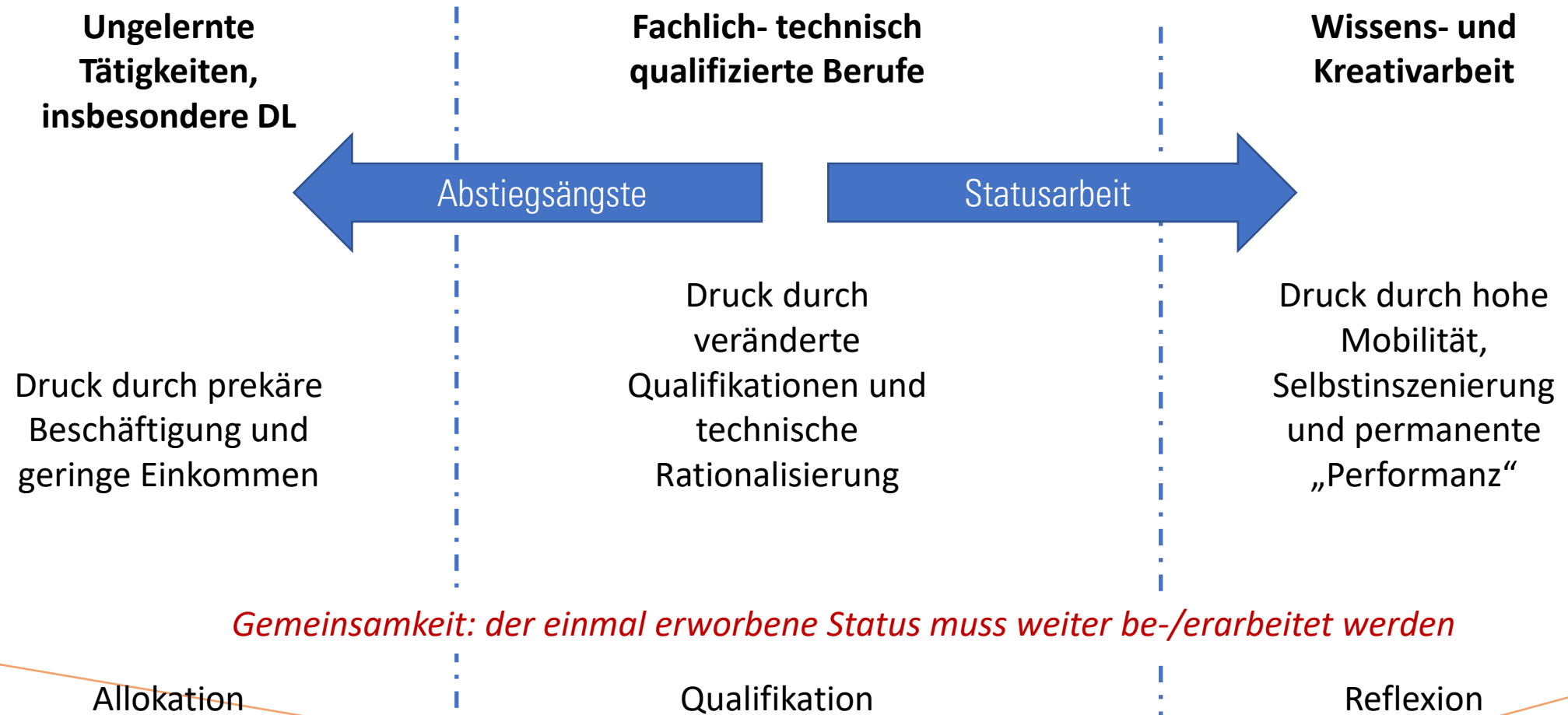
5 Dimensionen der Motivation:

- **Nutzenorientierung** (z.B. hohes Einkommen, genügend Freizeit=
- **Erfüllungsorientierung** (z.B. Sinn, etwas nützliches für die Gesellschaft tun)
- **Vereinbarkeit Arbeit und Leben** (z.B. Wechsel auf Teilzeit)
- **Planbarkeit der Berufstätigkeit** (z.B. geregelte Arbeitszeiten)
- **Karriereorientierung** (z.B. Überstunden gehören dazu)



*THESE 4: AUF VERÄNDERTE BEDARFE UND ARBEITSMÄRKTE MIT  
ANGEPASSTEN BERATUNGSKONZEPTEN REAGIEREN*

# SEGMENTIERTE ARBEITSMÄRKTE

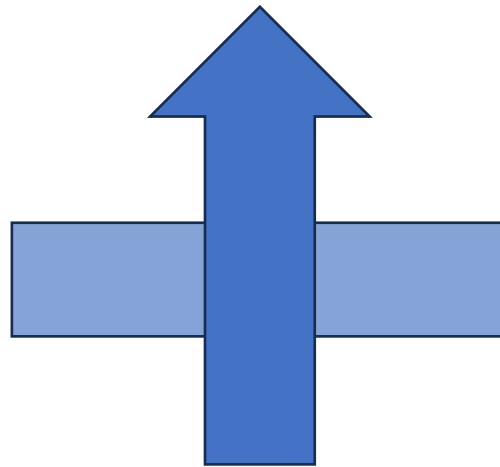


# BERATUNG REAGIERT AUF DIESE VERÄNDERUNGEN

B  
e  
r  
a  
t  
u  
n  
g  
s  
p  
r  
o  
z  
e  
s  
s

Übergang als lineare  
Statuspassage

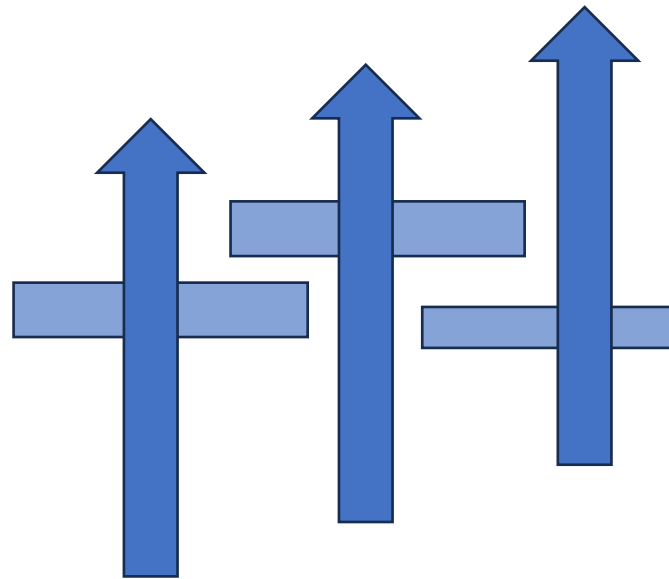
(normativ gegebene Ziel  
erreichen)



Ausgangslage

Übergang als verlängerte /  
diversifizierte Statuspassage

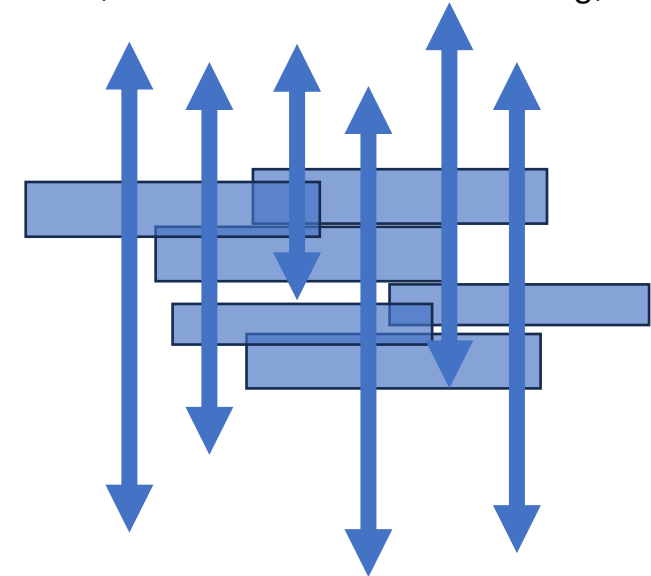
(Klärung Optionen und Ziele)



Ausgangslage

Übergänge reversibel, fragmentiert,  
chancen-/risikoreich

(hochreflexive Unterstützung)



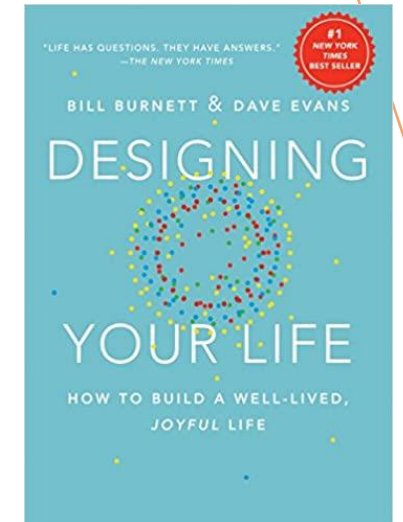
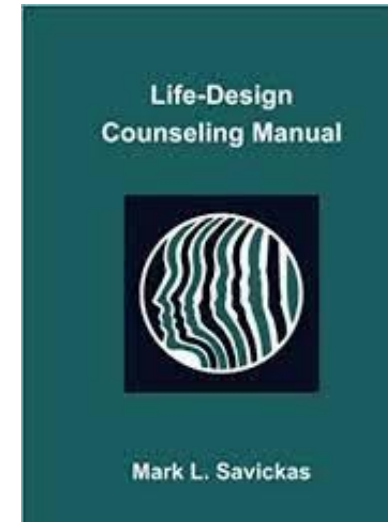
Ausgangslage

# *SELBSTORGANISATION UND IDENTITÄTSMANAGEMENT ALS METHODEN*

- Mit der Flexibilisierung und Dynamisierung von Berufsverläufen seit den 2000er Jahren stehen individuelle Fähigkeiten im Mittelpunkt:
  - Beschäftigungsfähigkeit/Employability (McQuaid/Lindsay, 2005)
  - Fähigkeiten des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz, 2003)
  - Career Management Skills (Sultana, 2012)
  - Career Adaptability (Savickas, 1997)
  - Ausbildungsreife (Eberhard, 2006)
  - Selbstorganisation (Schiersmann/Weber u.a. 2008)
- ❖ Das Individuum ist bereit und in der Lage sich selbst immer wieder anzupassen, aus Rückschlägen gestärkt hervorzugehen und seine (berufliche) Identität neu zu definieren
- ❖ Eine Überforderung für viele – Bedarf intensiverer Begleitung.

## *BSP. AUS DER BERATUNGSDISKUSSION*

- Life Design (Savickas, 2012)
  - Die (berufliche) Identität entwickelt sich im Laufe des Lebens
  - Durch berufsbiographische Reflexion und nach vorn gerichtete „Konstruktion“ kann Identität und Berufsperspektive neu gestaltet werden
  - Live Design will die Bereitschaft zur Erprobung neuer Lösungen fördern



- ❖ Der Ansatz basiert auf hohen reflexiven und narrativen Fähigkeiten der Person. Gelungene Identitätsveränderung (vs. Stagnation in der Krise) ist für viele notwendig aber anspruchsvoll.
- ❖ Kritisch – reale Berufsumwelt wird zu wenig als Faktor berücksichtigt.

## *BSP. AUS DER BERATUNGSDISKUSSION*

- Beratung als Förderung von Selbstorganisation (Schiersmann/Thiel 2012)
  - Selbstorganisation wird als Grundprinzip menschlicher Systeme verstanden
  - Beratung als Anregung, um bestehende „Muster“ zu unterbrechen und neue Muster zu etablieren
  - Veränderung benötigt „Energetisierung“ wie sie z.B. aus Sinnbezügen, Zielen, Motiven kommen (Ressourcen der Person)



- ❖ Der Ansatz versucht theoretische Grundprinzipien menschlicher Veränderungsfähigkeit mit Wissen zu wirksamen Interventionsformen der Beratung zu verbinden (was wirkt?)
- ❖ Der Verknüpft Individuum mit den „constraints“ seiner Umwelt

*THESE 5: GESTALTUNG DER BERUFLICHEN BIOGRAFIE – BERATUNG  
KANN GELINGENSAKTOREN INTEGRIEREN UND (ZUKUNFTS-)  
KOMPETENZEN FÖRDERN*



*MENSCHEN FÖRDERN,  
IHRE  
ZUKUNFTSKOMPETENZEN  
AUFZUBAUEN*

*DIES IST EINE  
GEMEINSAME AUFGABE  
VON ELTERNHAUS, SCHULE  
UND BERATUNG*



Soziale und Emotionale  
Fähigkeiten



Fähigkeiten für die  
Gestaltung der  
Berufsbiografie

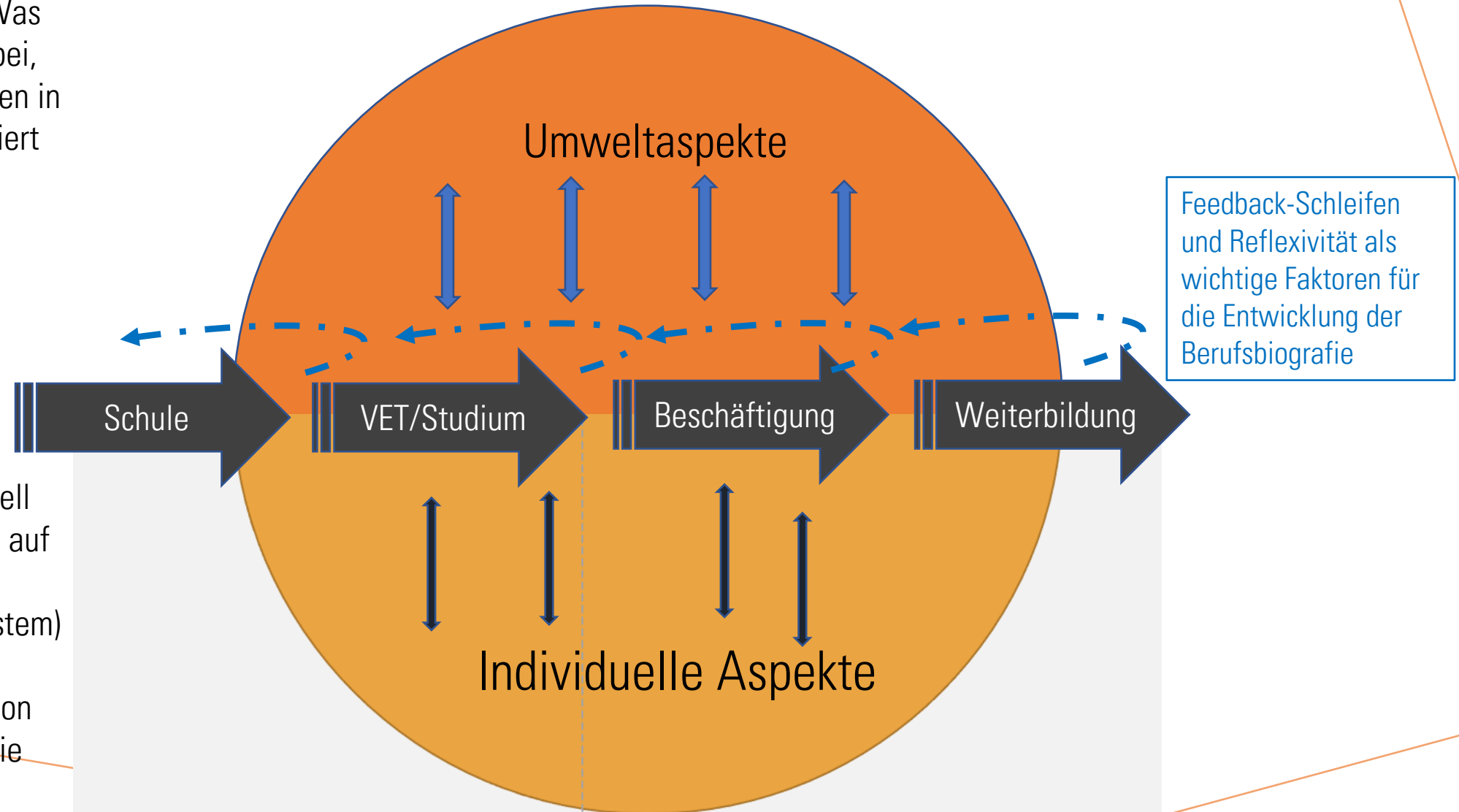


Reflexive Fähigkeiten

<b>Übergeordnete Kategorie</b>	<b>Kompetenzen zur berufsbiographischen Gestaltung</b>
Soziale und Emotionale Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbst-Wahrnehmung</li> <li>• Selbstregulierung</li> <li>• Zusammenarbeit</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Einfühlungsvermögen</li> <li>• Widerstandsfähigkeit</li> </ul>
Fähigkeiten für die Gestaltung der Berufsbiografie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität</li> <li>• Digitale Fähigkeiten und Einstellungen</li> <li>• Wachstumsorientierte Denkweise</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Ausdauer</li> <li>• Problembewältigung</li> <li>• Laufbahnentwicklung verstehen</li> <li>• Prozesse der Entscheidungsfindung gestalten</li> <li>• Leben, Lernen und Arbeit in Einklang bringen</li> <li>• Pläne entwickeln und verfolgen</li> <li>• Entwicklung von Ideen und Möglichkeiten</li> <li>• Monitoring des lebenslangen Lernens</li> </ul>
Reflexive Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritisches Denken</li> <li>• Komplexität verstehen</li> <li>• Ethisches und nachhaltiges Denken</li> </ul>

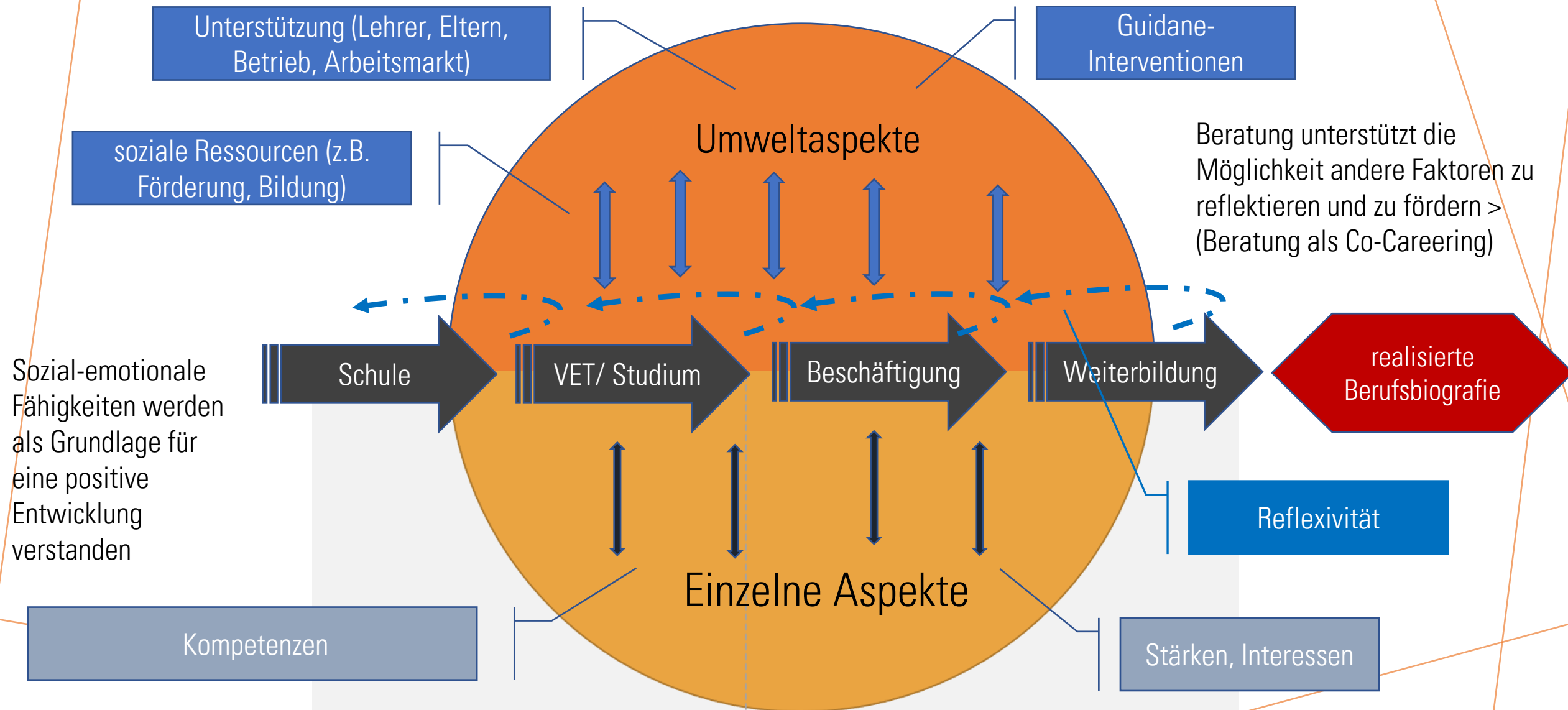
# Gelingensfaktoren - Beratung des Individuum in seinen Kontexten

Forschungsfragen: Was trägt zum Gelingen bei, welche Aspekte sollen in der Beratung fokussiert werden?



Unser Forschungsmodell integriert die Faktoren auf systemische Weise (Kompetenz im Ökosystem) und berücksichtigt die Bedeutung der Reflexion des Prozesses durch die Person.

# Gelingensfaktoren - Beratung des Individuum in seinen Kontexten



***THESE 6: RAHMENBEDINGUNGEN FÜR NEUE STRATEGISCHE  
AUSRICHTUNG DER BERATUNG MÜSSEN ETABLIERT WERDEN***

# GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS VON BERATUNG

1

Es bedarf eines  
gemeinsamen  
Verständnisses von  
Beratung

2

Beratung als Teil einer  
Skills Strategie die  
politisch umgesetzt  
wird

3

Individuen und ihre  
Gestaltungskompetenz  
im Mittelpunkt



# STRATEGIE – ENTWICKLUNGSZIELE FÜR BERATUNG

Kriterium	Angestrebte Ausprägung
Gesetzgebung und Finanzierung	Eine Gesetzgebung und Finanzierung, die systematisch lebensbegleitende Beratung mit zugänglichen Angeboten schafft
Führung	Strategische Führung unter gemeinsamer Verantwortung der Sektoren Bildung, Arbeit, Wirtschaft
Zusammenarbeit und Vernetzung	Auf Praxisebene werden systematisch Formen der Zusammenarbeit an den Schulen, den Hochschulen, mit Betrieben und zwischen Beratung und Weiterbildung etabliert
Umsetzung der Angebote	Angebote sind systematisch ausdifferenziert und für alle Zielgruppen leicht zugänglich. Sie fokussieren auf einen aktuellen Beratungsbegriff, der den Aufbau von Fähigkeiten des Individuums in den Mittelpunkt stellt
Professionalisierung	Eine systematische Ausbildung von Beratern auf Hochschulniveau (grundständig und/ oder durch Zertifikatsstudienangebote) wird als Standard etabliert
Qualität und Wirkungsnachweis	Aufbau von Systemen des Monitorings und der Qualitätsentwicklung

# ***FRAGEN, DISKUSSION***

***PETER.WEBER@HDBA.DE***



# LITERATUR

- Blustein, D. L. (2019). *The importance of work in an age of uncertainty: The eroding work experience in America*. NY: Oxford University Press.
- Burnett, W., & Evans, D. J. (2016). *Designing your life: How to build a well-lived, joyful life*. Knopf.
- Careers Around Me (2021) CAREER MANAGEMENT SKILLS. A new framework developed as part of the CAREERS AROUND ME project. (2021-12-31).
- Eberhard, V. (2006). *Das Konzept der Ausbildungsreife - ein ungeklärtes Konstrukt im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen: Ergebnisse aus dem BIBB (No. 83). Wissenschaftliche Diskussionspapiere*.
- Ehlers, U. D. (2020). *Future Skills: Lernen der Zukunft-Hochschule der Zukunft (p. 316)*. Springer Nature.
- EFQM (2019). *Das EFQM Modell*. Brüssel.
- Kettunen, J., Barnes, S. A., Bimrose, J., Brown, A., & Vuorinen, R. (2023). Career experts' conceptions of systems development in lifelong guidance. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-19.
- Kraatz, S., Rübner, M., & Weber, P. (2021). *Rethinking professionalism of career guidance in the digital context – recent developments in Germany*. CEDEFOP (Hrsg.) (in Vorbereitung).
- Kumkar, N., & Schimank, U. (2021). Drei-Klassen-Gesellschaft? Bruch? Konfrontation? Eine Auseinandersetzung mit Andreas Reckwitz' Diagnose der »Spätmoderne«. *Leviathan*, 49(1), 7-32.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197-219.
- Reckwitz, A. (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Suhrkamp.
- Rübner M., & Weber, P. (2021). *Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo)*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Sandel, M. J. (2020). *Vom Ende des Gemeinwohls*. Wie die Leistungsgesellschaft unsere Demokratie zerreißt. Fischer.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259.
- Schiersmann, C., Weber, P., & Petersen, C. M. (2017). *Kompetenzerfassung im Beratungsfeld Bildung, Beruf und Beschäftigung: Instrumente zur Dokumentation, Bewertung und Reflexion der Kompetenzen von Beratenden*. wbv.
- Schiersmann, C., & Thiel, H. U. (2009). Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen—auf dem Weg zu einer allgemeinen Theorie der Beratung jenseits von ‚Schulen‘ und ‚Formaten‘. In *Quo vadis Beratungswissenschaft?* (pp. 73-103). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schiersmann, C., Bachmann, M., Dauner, A., & Weber, P. (2008). *Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung*. Bielefeld: W.
- Sinek, S. (2014). *Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren*. Redline Wirtschaft.
- Stauber, B., & Walther, A. (2002). Introduction: young adults in Europe—transitions, policies and social change. In *Misleading Trajectories: Integration Policies for Young Adults in Europe?* (pp. 11-26). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sultana, R. G. (2012). Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and work*, 25(2), 225-248.
- Weber, P. (2023). (im Druck). Übergänge von der Hochschule in das Berufsleben. Die Bedeutung berufsbiographischer Gestaltungskompetenz für gelingende Übergänge. In Ertelt und Scharpf (Hrsg.). *Übergangsberatung und Recruiting: Netzwerkgestützte Ansätze und Modelle im Hochschulbereich*. Springer
- Weber, P. (2021). Beratung konsequent entwickeln - KI Anwendungen und Augmented Intelligence als neue Wege in der Berufsberatung. In M. Scharpf & A. Frey (Hrsg.) *Festschrift für Bernd-Joachim Ertelt*. Bielefeld: WBV (in Vorbereitung).
- Weinhardt, M. (2014). biographie, lebenslauf und übergänge in der beratung. Resonanzen. In *E-Journal für biopsychosoziale Dialoge in Psychosomatischer Medizin, Psychotherapie, Supervision und Beratung*, 2(1), 34-48.

***BACKUP***

# Zukunftskompetenzen als Reflexionspunkte für die Kompetenz von Berater:innen

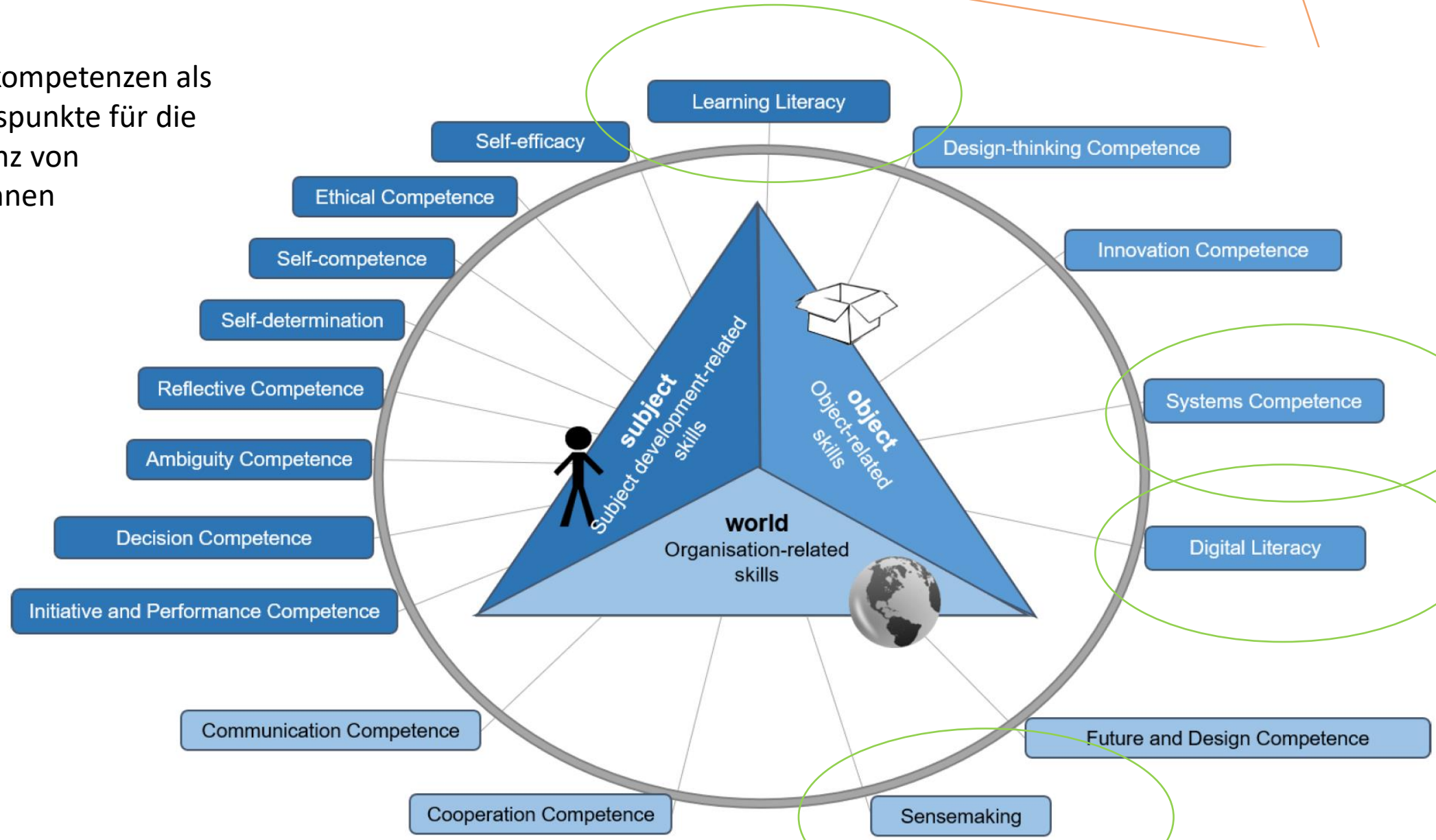
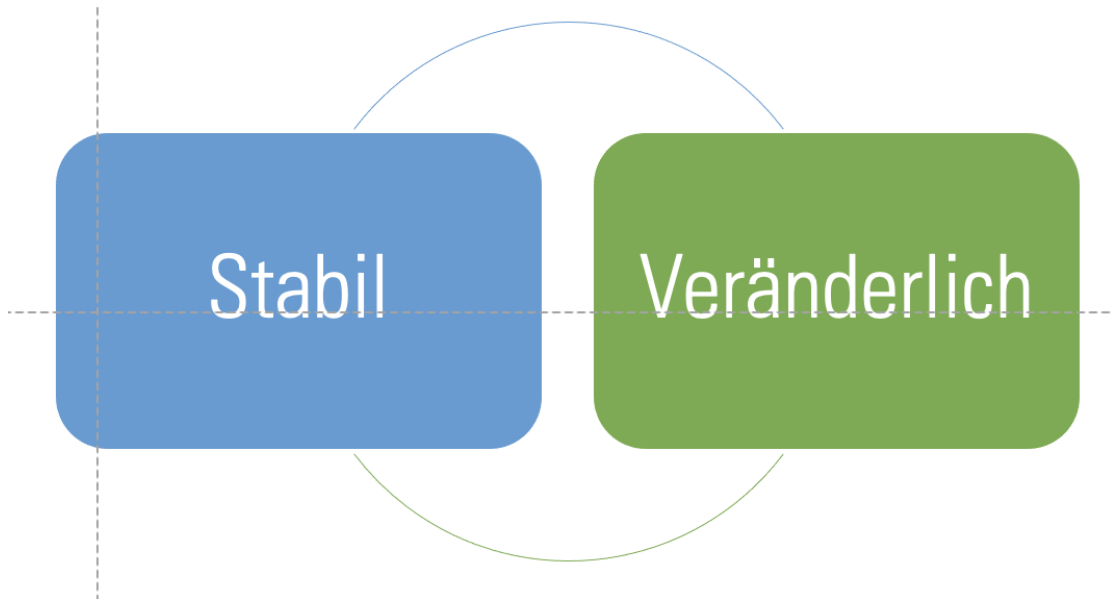


Figure 1: Future Skills overview – allocation to three dimensions (Ehlers, 2020a, p. 42)



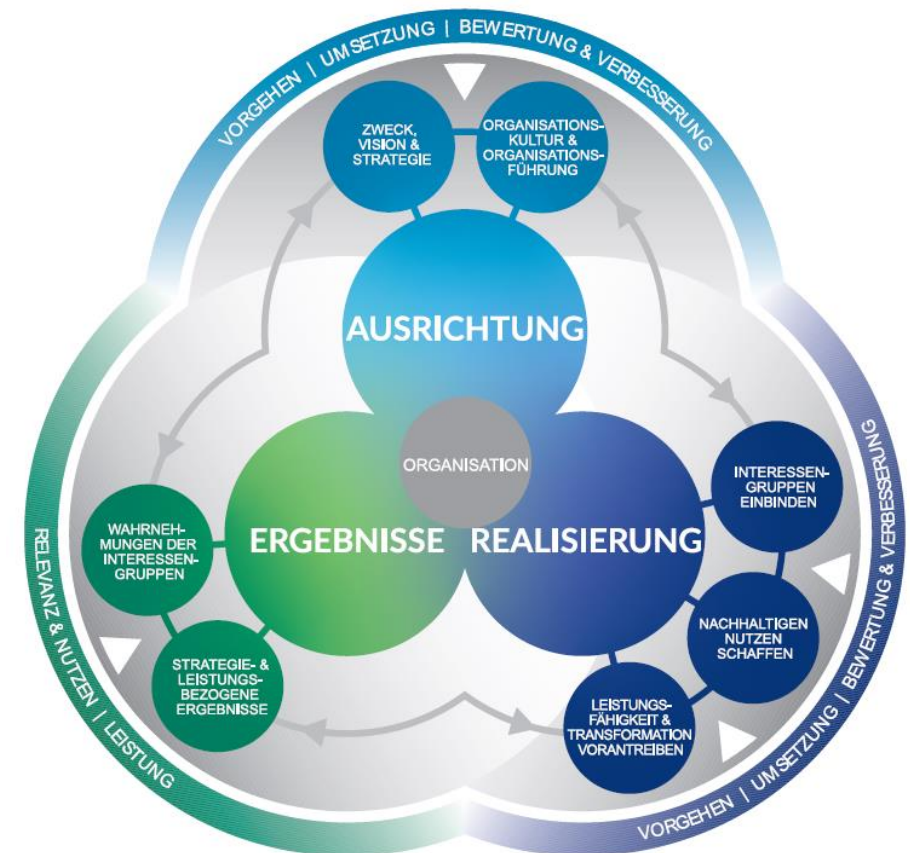
## *IMPULSE FÜR ZUKUNFTSKOMPETENZEN VON BERATER/INNEN*

- Mehr Spielräume für die Gestaltung von Beratungsprozessen (Berater:in/Organisation)
- Qualität nicht durch Prozessbefolgung, sondern durch Professionalität
- Professionalität durch adäquate Verbindung von aktivierenden und informierenden Elementen
- Trennung/Unterscheidung der Rollen (Beratung, Verwaltung, ...)
- Entwicklung neuer Formate der Beratung und Begleitung (analog, digital)
- Vertiefte Kooperation mit anderen Netzwerkpartnern und AG
- Weiterentwicklung bestehender Kompetenzmodelle und Aus-/Weiterbildungen für Berater:innen.

# REFLEXION MIT BEZUG AUF EFQM

- WHY (warum) – Vision, Motive
- HOW (wie) - Vorgehensweisen
- WHAT (was) - Ergebnisse

(Simon Sinek, 2014)



(EFQM, 2020)

# REFLEXION MIT BEZUG AUF EFQM

- Ausrichtung – Verständigung über die übergreifende Strategie, die übergreifenden Ziele bzw. Zwecke der Beratungsarbeit sowie der Kultur und Führung, die in der Organisation den nötigen Boden schafft
- Realisierung – In Zusammenarbeit mit den Interessengruppen und in Hinblick auf einen nachhaltigen Nutzen – Ausrichtung auf Leistungsfähigkeit und die Transformation
- Ergebnisse – Wahrnehmung von Seiten der Interessengruppen und Strategie und Leistungsbezogene Ergebnisse
- **Überführung in Veränderungsprozesse!**

