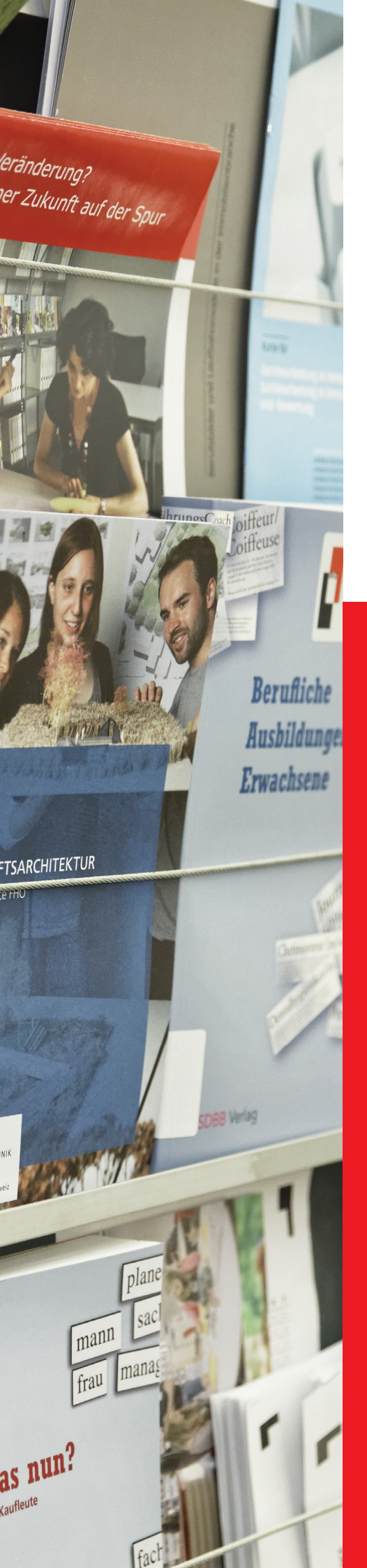




# Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)

**Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Rahmen des Projekts «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien»**

Verfasser:

Prof. Dr. Andreas Hirschi

Ordentlicher Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie  
Universität Bern  
Fachpsychologie für Berufs- und Laufbahnberatung

April 2018



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Staatssekretariat für Bildung,  
Forschung und Innovation SBFI**

Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation veröffentlicht in seiner «Schriftenreihe SBFI» konzeptionelle Arbeiten, Evaluationen, Forschungsergebnisse und Berichte zu aktuellen Themen in den Bereichen Bildung, Forschung und Innovation, die damit einem breiteren Publikum zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden sollen. Die präsentierten Analysen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation wieder.

© 2018 Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI

ISSN 2296-3847

Titelbild: Susi Lindig © sbfi

Staatssekretariat für Bildung,  
Forschung und Innovation SBFI  
Einsteinstrasse 2  
CH-3003 Bern  
Telefon 058 465 57 22  
info@sbfi.admin.ch  
www.sbfi.admin.ch

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Zusammenfassung (Management Summary).....                                                                    | 5  |
| Résumé (Management Summary).....                                                                             | 9  |
| 1 Einleitung .....                                                                                           | 13 |
| 1.1 Hintergrund des Mandats und Berichts .....                                                               | 13 |
| 1.2 Vorgehen und Zielsetzung des Berichts .....                                                              | 14 |
| 2 Definition BSLB .....                                                                                      | 14 |
| 2.1 Definition von Kernmerkmalen der BSLB .....                                                              | 14 |
| 2.2 Beschreibung von zentralen Merkmalen einer modernen, zukunftsgerichteten BSLB .....                      | 16 |
| 2.2.1 Informationsvermittlung und Arbeitsmarktexpertise .....                                                | 16 |
| 2.2.2 Förderung einer aktiven Laufbahngestaltung und nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit .....                | 18 |
| 2.2.3 Erhaltung der Arbeitsfähigkeit .....                                                                   | 19 |
| 2.2.4 Individuelle Konstruktion einer sinnhaften Laufbahn und Berufsidentität .....                          | 20 |
| 2.3 Zusammenfassung und Empfehlungen.....                                                                    | 20 |
| 3 An die BSLB gerichtete Bedürfnisse .....                                                                   | 22 |
| 3.1 Übersicht über an die BSLB gerichteten Bedürfnisse aus internationaler und Schweizer Perspektive....     | 22 |
| 3.1.1 Bedürfnisse von Jugendlichen .....                                                                     | 23 |
| 3.1.2 Bedürfnisse von Erwachsenen .....                                                                      | 24 |
| 3.1.3 Bedürfnisse von Unternehmen .....                                                                      | 26 |
| 3.1.4 Bedürfnisse der Gesellschaft .....                                                                     | 27 |
| 3.2 Zusammenfassung und Empfehlungen.....                                                                    | 27 |
| 4 Leistungen der BSLB .....                                                                                  | 29 |
| 4.1 Übersicht über Leistungen und Aufgaben der BSLB .....                                                    | 29 |
| 4.1.1 Leistungen der BSLB aus internationaler/europäischer Sicht.....                                        | 29 |
| 4.1.2 Leistungen der BSLB in der Schweiz .....                                                               | 29 |
| 4.2 Darstellung der empirisch fundierten Wirksamkeit von verschiedenen Leistungen der BSLB.....              | 30 |
| 4.3 Aufzeigen von zukunftsgerichteten, potenziellen Leistungen der BSLB .....                                | 32 |
| 4.3.1 Jugendliche beim Start ins Erwerbsleben breit, nachhaltig und methodisch vielfältig unterstützen ..... | 32 |
| 4.3.2 Erwachsene in einer komplexen, durch Unsicherheiten geprägten Laufbahnplanung unterstützen .....       | 34 |
| 4.3.3 BSLB als unabhängiges Kompetenzzentrum für Unternehmen bei Laufbahnfragen .....                        | 35 |
| 4.3.4 Internetbasierte Angebote .....                                                                        | 36 |
| 4.3.5 Systematische Ansätze zur Planung und Durchführung von Leistungen .....                                | 39 |

|       |                                                                                                 |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4   | Positionierung der BSLB mit erweiterten Leistungen .....                                        | 40 |
| 4.5   | Implikationen für die Kostenpflicht berufsberaterischer Leistungen .....                        | 41 |
| 4.6   | Implikationen für die Profession der BSLB .....                                                 | 42 |
| 4.7   | Zusammenfassung und Empfehlungen.....                                                           | 42 |
| 5     | Systemrelevanz der BSLB.....                                                                    | 44 |
| 5.1   | Generelle Systemrelevanz der BSLB .....                                                         | 44 |
| 5.2   | Zu erwartende Veränderungen in der Systemrelevanz der BSLB.....                                 | 45 |
| 5.2.1 | Digitalisierung als wichtigster gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Trend für die BSLB..... | 45 |
| 5.2.2 | BSLB als Mittel zum Umgang mit den Herausforderungen der alternden Bevölkerung .....            | 47 |
| 5.2.3 | BSLB zur Förderung der sozialen Integration und Chancengleichheit.....                          | 48 |
| 5.3   | Zusammenfassung und Empfehlungen.....                                                           | 49 |
| 6     | BSLB im Ausland .....                                                                           | 50 |
| 6.1   | Internationale Beispiele zur Umsetzung der BSLB.....                                            | 50 |
| 6.2   | Zusammenfassung und Empfehlungen.....                                                           | 50 |
| 7     | Literaturverzeichnis .....                                                                      | 51 |
| 8     | Anhänge.....                                                                                    | 58 |
| 8.1   | Anhang 1: Internationale Beispiele zur Gestaltung der BSLB .....                                | 58 |
| 8.2   | Anhang 2: Einzelne Beispiele für innovative Konzepte in der BSLB.....                           | 61 |

## Zusammenfassung (Management Summary)

### **Empfehlungen aus dem Bericht**

1. Die BSLB soll als eine methodisch und inhaltlich vielfältige Dienstleistung verstanden werden, welche alle Personen bei der aktiven Gestaltung ihrer individuellen Erwerbsbiografie über das ganze Erwerbsleben hinweg unterstützt und begleitet.
2. Die BSLB muss neben Bedürfnissen der Informationsvermittlung und Hilfe bei Ausbildungs- und Berufsentscheidungen auch Bedürfnisse zur Entwicklung und Aufrechterhaltung einer nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsfähigkeit, der flexiblen Gestaltung einer individuell sinnvollen Erwerbsbiografie und der persönlichen Potenzialentfaltung erfüllen können.
3. Die BSLB sollte für wesentliche Zielgruppen bei Jugendlichen, Erwachsenen und Unternehmen interkantonal koordinierte, systematisch geplante und evaluierte Angebote entwickeln, welche vielfältige Instrumente, Methoden und Formate einsetzen, inklusive eines vermehrten Einsatzes von internetbasierten Angeboten.
4. Die Kostenpflicht für Leistungen der BSLB sollte abgeschafft werden, da diese zu einer systematischen Unterversorgung von bestimmten Personengruppen führen kann. Anstelle von Kostenpflicht für gewisse Leistungen sollte ein bedürfnisorientiertes Leistungsangebot entwickelt und angewendet werden.
5. Die BSLB sollte als ein breit aufgestelltes Kompetenzzentrum mit vielfältigen Dienstleistungen in der Öffentlichkeit und bei Unternehmen positioniert werden. Hierzu wird eine Anpassung der gesetzlichen Grundlagen für die BSLB empfohlen.
6. Aufgrund einer weiter zunehmenden Systemrelevanz der BSLB sollten vermehrte Investitionen und Anstrengungen zur (Weiter-)Entwicklung von diversen Leistungen der BSLB erfolgen.
7. Es sollte ein national getragenes Rahmenprogramm für Ziele, Dienstleistungen und Ausbildungen in der BSLB entwickelt werden, welches die vielfältigen Aufgaben und Leistungen der BSLB im schweizerischen Kontext berücksichtigt.

### **Definition und Kernmerkmale einer modernen, zukunftsgerichteten BSLB**

- BSLB wird als umfassendes Kompetenzzentrum konzipiert, das Personen vom Jugendalter bis über das offizielle Pensionierungsalter hinaus bei der nachhaltigen Gestaltung ihrer Berufslaufbahn unterstützt und auch entsprechende Leistungen für und in Unternehmen anbietet. Dies betrifft Fragen der Berufswahl, Laufbahnplanung, Arbeitsleistung, Arbeitsmotivation und der Arbeitsfähigkeit.
- BSLB beinhaltet das Bereitstellen von aktuellem, objektivem und relevantem Informationsmaterial sowie die persönliche Unterstützung der Kundschaft dabei, zielgerichtet Informationen zu suchen, zu bewerten und auf die persönliche Berufswahl und Laufbahnplanung anzuwenden.
- BSLB fokussiert auf die Förderung von nachhaltiger Arbeitsmarktfähigkeit über das ganze Erwerbsleben hinweg. Diese Arbeitsmarktfähigkeit fundiert auf Laufbahngestaltungskompetenzen, proaktivem Laufbahnmanagement, der Fähigkeit mit unvorhergesehenen Ereignissen in der Laufbahn umgehen zu können und der kontinuierlichen Entwicklung und Anwendung von diversen persönlichen und sozialen Ressourcen.

- BSLB bietet gezielte Unterstützung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit über die ganze Lebensspanne. Sie zielt auf die Förderung von physischem und psychischem Wohlbefinden durch einen erfolgreichen Umgang mit Belastungen bei der Arbeit sowie einer erfolgreichen Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und ausserberuflicher Tätigkeit ab.
- BSLB fokussiert darauf, Personen im Umgang mit der dynamischen Arbeitswelt zu unterstützen, indem sie durch narrative und konstruktivistische Beratungsansätze bei der Konstruktion einer subjektiv sinnhaften Berufsbiographie und beruflichen Identität hilft.

### ***An die BSLB gerichtete Bedürfnisse***

- Jugendliche haben typischerweise explizit das Bedürfnis, durch die BSLB bei der Berufswahl unterstützt zu werden. Jedoch stellen auch die Förderung der motivationalen Grundlagen der Berufswahlbereitschaft, Hilfe bei der Umsetzung der Berufswahl und Unterstützung bei der weiteren Laufbahnplanung und -gestaltung (inklusive Entwicklung von grundlegenden Aspekten der Laufbahngestaltungskompetenzen) wesentliche Bedürfnisse von Jugendlichen an die BSLB dar.
- Erwachsene haben sehr diverse Bedürfnisse, die sich je nach Subgruppe deutlich unterscheiden können. Allgemein besteht das Bedürfnis, bei beruflichen Entscheidungen und der Laufbahnplanung unterstützt zu werden. Dabei geht es nicht nur um Informationsbedarf und Steigerung der Selbstkenntnis. Vielmehr spielt dabei der Umgang mit Unsicherheiten, widersprüchlichen Informationen, Konflikten und motivationalen Hindernissen eine zentrale Rolle. Die Dynamik am Arbeitsmarkt und die Digitalisierung von Arbeit steigert zudem das Bedürfnis, die eigene Arbeitsmarktfähigkeit nachhaltig zu entwickeln und zu erhalten, mit prekären Arbeitssituationen sowie unvorhergesehen Schwierigkeiten und Chancen in der beruflichen Entwicklung umgehen zu können und in der eigenen Erwerbsbiografie einen subjektiven Sinn zu finden. Aufgrund der längeren Lebenserwartung und erhöhten beruflichen Belastungen gewinnt zudem das Bedürfnis zum Aufrechterhalten der eigenen Arbeitsfähigkeit an Bedeutung.
- Unternehmen haben mehrere Bedürfnisse, die in direktem Bezug zur Arbeit der BSLB stehen. Dazu gehören die Verfügbarkeit von Personen im Arbeitsmarkt mit von Unternehmen benötigten Ausbildungen und Kompetenzen, Anpassungsfähigkeit der bestehenden Angestellten bezüglich beruflicher Veränderungen, Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation von Angestellten und Übernahme von Selbstverantwortung in der persönlichen Laufbahngestaltung durch Angestellte.

### ***Zukunftsgerichtete Leistungen der BSLB***

- Die internationale Forschung zur Wirksamkeit von Angeboten der BSLB zeigt, dass BSLB im Allgemeinen positive Effekte auf diverse Aspekte der Berufswahl und Laufbahnentwicklung von Personen hat. Eine Investition in Leistungen der BSLB kann damit grundsätzlich individuell und gesellschaftlich als gerechtfertigt betrachtet werden.
- Die wissenschaftliche Forschung zeigt, dass nicht alle Angebote der BSLB für alle Gruppen gleich wirksam sind. Zudem können auch innerhalb bestimmter Arten von Angeboten signifikante Unterschiede in der Wirksamkeit festgestellt werden. Dies belegt die Wichtigkeit einer systematischen Planung und hohen Qualität der Durchführung von Leistungen der BSLB.
- Zukunftsgerichtete Leistungen der BSLB für Jugendliche umfassen die Entwicklung und Durchführung von Angeboten zum Kennenlernen der Berufswelt und Kernmerkmalen der Laufbahnentwicklung bereits in der Primarschule, die Förderung von diversen Kompetenzen zur Laufbahngestaltung, Unterstützung in der

Umsetzung der Berufswahl, den aktiven Einbezug von Eltern sowie die Unterstützung während der Berufsausbildung in Bezug auf Arbeitsleistung, Arbeitsmotivation und Arbeitsfähigkeit. Dafür sollte die BSLB auf eine Vielzahl an Methoden und Angebotsformen zurückgreifen, welche sowohl auf individueller als auch auf Gruppen-Ebene ansetzen, physisch wie auch digital angeboten werden sowie diverse Akteure, nebst den Jugendlichen, einbeziehen.

- Leistungen der BSLB für Erwachsene sollten die Steigerung von Laufbahngestaltungskompetenzen im Fokus haben wie z.B. die Unterstützung bei Fragen der Berufswahl und Laufbahnplanung, die Bewältigung von diversen beruflichen Veränderungen, Umgang mit Unsicherheit und Belastung in der Laufbahnentwicklung sowie die Verarbeitung und Anwendung von komplexen Informationen auf die persönliche Laufbahnplanung. Ebenso ist eine nachhaltige Aufrechterhaltung und Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit wichtig, indem Erwachsene bei der Entwicklung und Anwendung diverser Ressourcen (Kompetenzen, soziale Ressourcen, psychologische Ressourcen) unterstützt werden. Leistungen bei Erwachsenen sollten einen holistischen Ansatz verfolgen, in dem Laufbahnplanung im breiten Lebenskontext (z.B. in Bezug auf ausserberufliche Tätigkeiten) eingebettet wird. Die BSLB muss bei Leistungen für Erwachsene vielfältige Instrumente, Formate und zeitlich und örtlich flexible Methoden anwenden, inklusive Einzelberatungen, Kurse, Workshops und online-basierte Angebote.
- Leistungen der BSLB für Jugendliche und Erwachsene dienen indirekt auch Unternehmen. Darüber hinaus könnte die BSLB vermehrt als unabhängiges Kompetenzzentrum eng mit Unternehmen zusammenarbeiten und auch in Unternehmen arbeiten. Angestellte könnten vor Ort durch die BSLB in Fragen der Laufbahnplanung, Umgang mit beruflichen Veränderungen und Arbeitsbelastungen und Entwicklung der persönlichen Arbeitsmarktfähigkeit beraten werden. Solche aufsuchenden Ansätze wären insbesondere hilfreich, um Personen mit niedrigen Qualifikationen zu unterstützen.
- Entwicklungsmöglichkeiten für Leistungen der BSLB werden in online-basierten Angeboten gesehen. Diese können eine detaillierte und adaptive Bereitstellung von Informationen zu Berufen, Ausbildungen und Arbeitsmarkt beinhalten. Auch virtuelle Beratungsangebote sowie automatisierte Beratungssysteme unter Einbezug von grossen Datenmengen und maschinellem Lernen könnten weiterentwickelt werden und persönlich durchgeführte Leistungen ergänzen.
- Um diverse Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen erfüllen zu können, sollte die BSLB vermehrt systematisch geplante und evaluierte Leistungen anbieten. Diese basieren auf einer Bedürfnisanalyse, klaren Zielen, diversen Methoden zur Zielerreichung sowie einer systematischen Evaluation und Qualitätsentwicklung.
- Damit die BSLB das in diesem Bericht dargestellte vielfältige Leistungsangebot erfolgreich anbieten kann, muss sie sich als ein entsprechend breit aufgestelltes und qualifiziertes Kompetenzzentrum in der Öffentlichkeit und bei Unternehmen positionieren. Die aktuellen gesetzlichen Grundlagen definieren hierzu die Ziele und Mittel der BSLB zu eng.
- Die Kostenpflicht von Leistungen der BSLB kann zu einer systematischen Unterversorgung von Personen führen, welche auf Leistungen der BSLB angewiesen sind. Anstelle einer Kostenpflicht sollte eine bedürfnisorientierte Angebotsstruktur entwickelt und angewendet werden. Diese nimmt eine Passung zwischen den spezifischen Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden mit einer entsprechend vielfältigen Angebotspalette an Leistungen der BSLB vor.
- Durch eine breite Positionierung der BSLB kann die Profession der BSLB aufgewertet und als eine hochqualifizierte Tätigkeit mit diversen Weiterbildungs- und Spezialisierungsmöglichkeiten positioniert werden.

### ***Veränderungen in der Systemrelevanz der BSLB***

- Der BSLB wird eine wachsende Systemrelevanz aufgrund der verstärkten Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit zugeschrieben. Insbesondere kann BSLB zur besseren Orientierung in einem zunehmend dynamischen Arbeitsmarkt beitragen sowie Individuen, Unternehmen und der Gesellschaft helfen, Chancen der Digitalisierung zu nutzen und Risiken abzuwenden. Durch ihre Unterstützung im erfolgreichen Umgang mit der Digitalisierung kann die BSLB einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, mehrere strategische Ziele des SBFI für die Berufsbildung zu erreichen.
- BSLB kann einen wichtigen Beitrag leisten, mit den Chancen und Risiken einer alternden Bevölkerung erfolgreich umzugehen. Leistungen der BSLB können zur besseren Nutzung des Potenzials von älteren Arbeitnehmenden dienen, die Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter fördern und die Partizipation im Arbeitsmarkt bis ins hohe Alter unterstützen.
- BSLB leistet einen wichtigen Beitrag zur Chancengleichheit und sozialen Inklusion, indem Personen bei der Entwicklung ihres Potenzials unterstützt werden, soziale Reproduktion verringert wird und Frauen und Männer in neuen Arbeits- und Familienmodellen unterstützt werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung, Migration und Generationsunterschiede zentral und trägt auch zum wirtschaftlichen Erfolg des Landes bei.

### ***Modelle aus dem Ausland***

- Mehrere europäische Länder haben in den letzten Jahren eine nationale Strategie für die BSLB entwickelt, die zu einer Formulierung von Rahmenprogrammen für angebotene Dienstleistungen, deren Qualitätskriterien und benötigten Kompetenzen zur Arbeit in der BSLB geführt hat. Das SBFI sollte die Entwicklung von entsprechenden Rahmenprogrammen in enger Zusammenarbeit mit den Kantonen prüfen.
- Innovative Beispiele aus dem Ausland betreffen einerseits diverse online-basierte Angebote, welche unterschiedliche Beratungsleistungen anbieten und nicht nur auf Informationsvermittlung beschränkt sind. Ausserdem gibt es innovative Beispiele aus dem Ausland, wie die BSLB stärker mit Unternehmen kooperieren könnte und dabei insbesondere benachteiligte Erwachsene besser unterstützen kann. Solche Beispiele sollten zur systematischen Entwicklung von zukünftigen Angeboten in der BSLB berücksichtigt werden.

## Résumé (Management Summary)

### ***Recommandations faites dans le rapport***

1. L'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) doit être comprise comme une prestation de services d'une grande diversité méthodologique et thématique, qui soutient et accompagne chaque personne dans le développement actif de sa biographie professionnelle individuelle tout au long de la vie professionnelle.
2. En dehors des besoins d'information et d'aide aux choix professionnels et d'études, l'OPUC doit répondre aux besoins liés au développement et au maintien durable de l'employabilité et de la capacité de travail, à la construction souple d'une biographie professionnelle valorisante pour la personne et au développement du potentiel individuel.
3. L'OPUC doit développer des offres coordonnées entre les cantons, issues d'un processus systématique de conception et d'évaluation, à l'intention d'importants groupes cibles parmi les jeunes, les adultes et dans les entreprises, faisant appel à une diversité d'instruments, de méthodologies et de formats, y compris le recours grandissant à des offres en ligne.
4. Le caractère payant des prestations de l'OPUC devrait être abandonné, celui-ci pouvant conduire à exclure systématiquement certains groupes de personnes d'un niveau de services suffisant. En lieu et place du caractère payant de certaines prestations, il convient de développer et proposer une offre de prestations basée sur les besoins.
5. L'OPUC devrait être positionnée dans le public et auprès des entreprises comme un centre de compétences fortement diversifiées. Il est recommandé d'adapter les bases légales à cet effet.
6. Vu l'importance systémique grandissante de l'OPUC, il convient d'accroître les efforts et les investissements en faveur du développement de diverses prestations de l'OPUC.
7. Il convient de mettre au point un programme-cadre national pour les objectifs, les services et les formations dans l'OPUC, qui prenne en compte la diversité des tâches et des prestations de l'OPUC dans le contexte de la Suisse.

### ***Définition et caractéristiques clé d'une OPUC moderne et tournée vers l'avenir***

- L'OPUC est conçue comme un centre de compétences globales qui soutient les personnes depuis leur jeunesse jusqu'à un âge au-delà de l'âge officiel de la retraite dans le développement durable de leur carrière professionnelle en proposant des prestations correspondantes également pour et dans les entreprises. Celles-ci concernent des questions liées au choix professionnel, au plan de carrière, à la performance, à la motivation et à la capacité de travail.
- L'OPUC comprend la mise à disposition de matériel d'information actualisé, objectif et spécifique ainsi que l'appui personnalisé à la clientèle dans la recherche et l'évaluation ciblée de l'information pertinente et dans l'utilisation de celle-ci pour les choix professionnels et la planification de carrière.
- L'OPUC porte son effort sur le développement durable de l'employabilité pendant toute la durée de la vie active. L'employabilité se fonde sur des compétences de développement de carrière, la gestion proactive de la carrière, l'aptitude à faire face à des événements imprévus survenant dans la carrière et sur le développement continu et la mobilisation de diverses ressources personnelles et sociales.

- L'OPUC offre un soutien ciblé au maintien de l'employabilité pendant toute la vie. Elle cherche à promouvoir le bien-être physique et psychique de la personne en l'aidant à faire face aux contraintes liées au travail et à concilier de manière satisfaisante les activités professionnelles et extra-professionnelles.
- L'OPUC cherche à aider les personnes à affronter le dynamisme du monde du travail en leur donnant, par des approches narratives et constructivistes, des outils pour construire une biographie et une identité professionnelles subjectivement ressenties comme donnant un sens à la vie.

### ***Besoins exprimés face à l'OPUC***

- Les jeunes expriment typiquement le besoin explicite d'être soutenus par l'OPUC dans le choix de la profession. Mais ils ont aussi d'importants besoins en termes de consolidation des bases motivationnelles face au choix professionnel, d'aide à la réalisation des choix professionnels et de soutien dans le développement et la réalisation ultérieure de leur plan de carrière (y compris le développement de certaines compétences fondamentales nécessaires à la planification de carrière).
- Les adultes ont, quant à eux, des besoins très divers pouvant différer sensiblement entre les sous-groupes. Un besoin général est celui d'être soutenu dans les choix professionnels et dans la conception d'un plan de carrière. Il ne s'agit pas uniquement de recevoir des informations et d'apprendre à mieux se connaître soi-même; le capacité de faire face à des doutes, à des informations contradictoires, à des conflits et à des obstacles motivationnels joue elle aussi un rôle central. Devant la dynamique du marché du travail et face à la transition numérique dans le monde du travail, l'individu aspire plus que jamais à développer et conserver son employabilité, à renforcer sa capacité d'affronter des situations de travail précaires, les difficultés et les imprévus, mais aussi celle de saisir les chances qui peuvent se présenter dans le développement professionnel et, finalement, à donner un sens subjectif à sa propre biographie professionnelle. L'espérance de vie qui grandit et les charges professionnelles qui s'alourdissent augmentent le besoin de conserver sa propre capacité de travail.
- Les entreprises, enfin, ont plusieurs besoins en lien direct avec les activités de l'OPUC. On citera la disponibilité sur le marché du travail de personnes possédant les qualifications et les compétences recherchées par l'entreprise, la résilience du personnel en place face aux changements professionnels, la conservation de la capacité de travail et de la motivation des employés et leur aptitude à prendre en main leur propre développement de carrière.

### ***Prestations de l'OPUC dans une perspective d'avenir***

- La recherche internationale sur l'impact des offres de l'OPUC montre que les activités de l'OPUC ont généralement des effets positifs sur divers aspects du choix professionnel et du développement de carrière des individus. Fondamentalement, on peut donc considérer qu'investir dans les prestations de l'OPUC se justifie sur le plan de l'individu autant que celui de la société.
- La recherche scientifique montre que les offres de l'OPUC n'ont pas toutes la même efficacité pour chaque groupe. Des différences significatives de l'impact s'observent aussi à l'intérieur de certaines catégories d'offres. Ces constats mettent en lumière toute l'importance que revêtent une planification systématique et un haut niveau qualitatif des prestations fournies par l'OPUC.
- Les prestations d'avenir de l'OPUC à l'intention des jeunes consistent à développer et réaliser des offres permettant aux jeunes de se familiariser avec le monde professionnel et avec les caractéristiques-clés du

développement de carrière dès l'école primaire, à développer chez eux les différentes compétences nécessaires aux choix de carrière, à les soutenir dans la réalisation de leur choix professionnel, à promouvoir la participation active des parents et à soutenir les jeunes pendant la formation professionnelle par rapport à la performance au travail, à la motivation et à la capacité de travail. A cet effet, l'OPUC devrait recourir à une multitude de méthodes et de formats, s'adressant à la fois aux individus et aux groupes, proposées tantôt sous la forme physique et numérique, et englobant d'autres acteurs encore que les jeunes.

- Les prestations de l'OPUC destinées aux adultes devraient viser à promouvoir leurs compétences face au développement de carrière, par exemple sous la forme d'un soutien dans les choix professionnels et de carrière, dans la gestion des changements professionnels, dans la gestion des situations de doute et de charge psychique au cours du développement de la carrière et dans le traitement d'informations complexes et leur application au développement de la carrière personnelle. Le maintien et l'accroissement durable de l'employabilité est un autre point crucial, consistant à soutenir les adultes dans le développement et la valorisation de leurs ressources (compétences, ressources sociales et psychologiques). Les prestations fournies aux adultes devraient procéder d'une approche holistique, insérant le plan de carrière dans le contexte plus large du projet de vie (par ex. par rapport aux activités extraprofessionnelles). Dans ses prestations destinées aux adultes, l'OPUC doit recourir à une diversité d'instruments et de formats ainsi qu'à des méthodes flexibles quant au temps et au lieu, y compris des séances de conseils individuels, des cours, des ateliers et des offres en ligne.
- Les prestations que l'OPUC fournit aux jeunes et aux adultes bénéficient aussi, de manière indirecte, aux entreprises. En tant que centre de compétences indépendant, l'OPUC pourrait aussi coopérer plus étroitement avec les entreprises et intervenir dans l'entreprise. Elle pourrait conseiller les employés d'une entreprise sur place sur les questions liées au plan de carrière, à la gestion des changements professionnels et des charges de travail et au développement de l'employabilité personnelle. Ces interventions en entreprise seraient particulièrement utiles pour soutenir les personnes à faible niveau de qualification.
- Des potentiels de développement pour les prestations de l'OPUC sont identifiées dans les offres en ligne. Celles-ci peuvent comprendre la mise à disposition d'informations détaillées et adaptatives sur les professions, les formations et le marché du travail. Des offres de conseil virtuelles ainsi que des systèmes de conseils automatisés intégrant de gros volumes de données ainsi que l'apprentissage automatique pourraient être développées pour compléter les prestations fournies personnellement.
- Pour répondre à des besoins divers de différents groupes cibles, l'OPUC devrait proposer davantage de prestations issues d'un processus systématique de planification et d'évaluation. Ces prestations se fondent sur une analyse des besoins, des objectifs clairement définis, une méthodologie diversifiée pour les atteindre et sur des processus systématiques d'évaluation et de développement de la qualité.
- Pour réussir à fournir la vaste gamme de prestations présentées dans le présent rapport, l'OPUC doit se positionner auprès du public et des entreprises comme un centre de compétences qualifié aux activités très diversifiées. Les buts et les moyens de l'OPUC telles qu'ils sont définis dans les bases légales actuelles sont trop étroits dans cette perspective.
- Le fait que les prestations de l'OPUC soient payantes risque d'en exclure systématiquement des personnes qui auraient pourtant bien besoin de ses services. Au lieu de l'offre payante, il conviendrait de développer et mettre en place une structure d'offres fondée sur les besoins. Une telle structure veille à répondre aux besoins spécifiques des clients par une gamme de prestations diversifiées.
- Le positionnement de l'OPUC dans une large gamme d'activités revalorise la profession de l'OPUC et la positionne comme activité hautement qualifiée comprenant des possibilités diverses de formation continue et de spécialisation.

### ***Evolution du rôle systémique de l'OPUC***

- Un rôle systémique grandissant est reconnu à l'OPUC dans le contexte de la transition numérique et de l'automatisation progressive du travail. L'OPUC peut notamment aider les travailleurs à mieux se repérer dans un marché du travail toujours plus dynamique et montrer aux individus, aux entreprises et à la société comment profiter des chances de la transition numérique et comment en mitiger les risques. En proposant des outils pour affronter les défis de la transition numérique, l'OPUC peut contribuer de manière substantielle à la réalisation de plusieurs objectifs stratégiques du SEFRI dans la formation professionnelle.
- L'OPUC peut aider notre pays à saisir les chances et relever les défis d'une société vieillissante. Les prestations de l'OPUC peuvent servir à mieux valoriser le potentiel des travailleurs âgés, promouvoir l'employabilité et l'activité jusqu'à un âge avancé et soutenir la participation des aînés au marché du travail.
- L'OPUC contribue de manière notable à l'égalité des chances et à l'inclusion sociale, en soutenant les individus dans le développement de leur potentiel, en réduisant la reproduction sociale et en aidant les femmes et les hommes à se situer dans de nouveaux modèles de vie professionnelle et familiale. Cet apport est essentiel notamment dans le contexte de la transition numérique, de la migration et des différences générationnelles grandissantes et contribue également à la réussite économique du pays.

### ***Modèles étrangers***

- Plusieurs pays européens ont développé ces dernières années une stratégie nationale pour l'OPUC, qui a abouti à la formulation de programmes-cadres pour les prestations fournies, leurs critères de qualité et les compétences requises pour travailler dans l'OPUC. Le SEFRI devrait étudier le développement de ce type de programmes-cadres en étroite collaboration avec les cantons.
- Des exemples étrangers innovants concernent d'une part des offres en ligne comprenant divers services de conseil et ne se limitent pas à la simple diffusion d'informations. D'autre part, des exemples étrangers innovants montrent comment l'OPUC peut coopérer davantage avec les entreprises et ainsi apporter un meilleur soutien, notamment aux adultes défavorisés. Ces exemples méritent d'être considérés dans la perspective du développement systématique des futures offres de l'OPUC.

# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund des Mandats und Berichts

Das schweizerische Berufsbildungssystem wird von breiten Kreisen der Öffentlichkeit, Politik und Wirtschaft als Erfolgsmodell betrachtet. Es erlaubt eine arbeitsmarktnahe Ausbildung und bietet hervorragende berufliche Entwicklungsperspektiven nach der Ausbildung. Damit stellt die Berufsbildung nebst der akademischen Ausbildung einen zentralen Pfeiler für den wirtschaftlichen Erfolg der Schweiz dar (SBFI, 2017). Um dieses Erfolgsmodell auch in Zukunft sichern zu können, müssen jedoch laufend die aktuellen und zukünftig zu erwartenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten berücksichtigt und frühzeitig erkannt werden. Vor diesem Hintergrund hat der Bundesrat entschieden, gemeinsam mit den Kantonen und den Organisationen der Arbeitswelt (OdA) eine langfristige und kohärente Vision für die Berufsbildung zu entwerfen (SBFI, 2017).

Im Rahmen des im Sommer 2016 gestarteten Prozesses «Berufsbildung 2030 – Vision und strategische Leitlinien» läuft aktuell die dritte von vier Phasen, in der es um die Konsensfindung bezüglich Visionen und strategische Leitlinien geht (SBFI, 2017). Um angemessen auf Megatrends (z.B. Digitalisierung, «Upskilling», Dienstleistungsgesellschaft; SBFI, 2017) und kommende Herausforderungen reagieren zu können, sollen vier Aspekte weiterentwickelt werden: (a) Bildungsangebot, (b) Bildungsinhalte, (c) Zielgruppe/ Systemkenntnisse und Berufswahl sowie (d) Verbundpartnerschaft / Finanzierung. Zur Ausarbeitung von thematischen Auslegeordnungen als Grundlage für die im Jahr 2018 geplanten Arbeiten in der Umsetzungsphase soll in vier Studien eine vertiefte Analyse einzelner Themen erfolgen. Die vorliegende Studie untersucht eines dieser Themen: die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) (die anderen Mandate betreffen Flexibilisierung mit Schwerpunkt Modularisierung, transversale Kompetenzen und Finanzierung).

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des schweizerischen Berufsbildungssystems ist, dass Jugendliche eine genügende Berufswahlbereitschaft und Berufswahlkompetenz entwickeln, um den Übertritt von der obligatorischen Schule in die Berufsbildung erfolgreich zu meistern und einen den persönlichen Interessen und Fähigkeiten entsprechenden Beruf zu erlernen. Ebenso wichtig ist, dass die zahlreichen Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der eigenen Laufbahn nach abgeschlossener Berufsausbildung (z.B. durch zusätzliche Fachqualifikationen, Hochschulausbildung, Weiterbildung oder Berufswechsel) erfolgreich genutzt werden können. Damit kann verhindert werden, dass eine spezifische Berufsausbildung zu Beginn des Erwerbslebens langfristig mit Anpassungsproblemen auf dem dynamischen Arbeitsmarkt verbunden ist. Lebenslanges Lernen, berufliche Neuorientierungen und Weiterbildungen spielen hier eine zentrale Rolle. Schliesslich sind viele Laufbahnen auch durch freiwillige (z.B. ausserberufliche Tätigkeit) oder unfreiwillige (z.B. Arbeitslosigkeit) Unterbrüche in der bezahlten Erwerbstätigkeit gekennzeichnet. Hier hängt der Erfolg des Berufsbildungssystems davon ab, wie schnell und wie qualitativ hochwertig Personen mit einer Berufsausbildung nach einem solchen Unterbruch wieder in eine bezahlte Erwerbstätigkeit finden. In diesen Bereichen spielt die BSLB als Bindeglied zwischen Personen, Arbeitswelt und Bildungsangeboten eine entscheidende Rolle. Aufgrund der identifizierten Megatrends in der Gesellschaft und Wirtschaft – wie Digitalisierung, «Upskilling» und Globalisierung (SBFI, 2017) – kann zudem damit gerechnet werden, dass die Wichtigkeit der BSLB für ein erfolgreich funktionierendes Berufsbildungssystem in Zukunft noch weiter steigen wird. Im Rahmen des Prozesses «Berufsbildung 2030 – Vision und strategische Leitlinien» ist es somit zentral, eine fundierte Analyse der zukünftigen Rolle der BSLB vorzunehmen.

Vor diesem Hintergrund geht der vorliegende Bericht insbesondere auf folgende Punkte ein:

- Definition BSLB: Wie soll eine moderne und zukunftsgerichtete BSLB in einem auf die Digitalisierung ausgerichteten flexiblen Umfeld aussehen?

Leistungen: Welche Dienstleistungspalette ist nötig, um Menschen nicht nur zu beraten, sondern auch zu befähigen, künftig Bildungsentscheide selber zu treffen?

- Bedürfnis: Wie können die Bedürfnisse von Jugendlichen und Erwachsene, aber auch von Unternehmen erfüllt werden?
- Welche Veränderungen bezüglich Systemrelevanz sind künftig zu erwarten?
- Welche Modelle aus dem Ausland könnten für die Schweiz interessant sein?

## 1.2 Vorgehen und Zielsetzung des Berichts

Die Beantwortung der aufgeführten Fragen erfolgte wissenschaftsbasiert unter Berücksichtigung der aktuellen relevanten wissenschaftlichen Literatur sowie weiterer Quellen (z.B. Berichte und Statistiken öffentlicher Stellen) und unter Einbezug der Perspektive weiterer nationaler und internationaler Experten und Expertinnen. Zum einen wurden die relevante internationale und nationale Fachliteratur in wissenschaftlichen Zeitschriften sowie online publizierte wissenschaftliche Berichte gesichtet und ausgewertet. Weiter wurden relevante Berichte von nationalen (z.B. Bundesrat, Bundesamt für Statistik, SBFJ) und internationalen Stellen und Vereinigungen (z.B. Europäische Kommission, OECD, ILO, European Lifelong Guidance Policy Network) berücksichtigt. Ebenso wurden nach Bedarf Statistiken und Dokumentationen der schweizerischen BSLB durch die Kantone oder das Schweizerische Dienstleistungszentrum für Berufsbildung | Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (SDBB) in die Analyse aufgenommen. Schliesslich wurden vier international anerkannte Expertinnen und Experten der Berufs- und Laufbahnberatung zu Stellungnahmen zu einem ersten Entwurf der zentralen Resultate und Empfehlungen dieses Berichts eingeladen und deren Rückmeldungen in die vorliegende Fassung eingearbeitet<sup>1</sup>.

Der Bericht richtet sich an den Gütekriterien der Transparenz, Objektivität, intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und Kohärenz und wurde für ein breites Publikum strukturiert und verfasst. Weiter wurden aus den Untersuchungsergebnissen spezifische und anspruchsbezogene Empfehlungen abgeleitet.

## 2 Definition BSLB

### 2.1 Definition von Kernmerkmalen der BSLB

#### ***Europäische Perspektive: BSLB als Sammelbegriff für diverse Aktivitäten und Dienstleistungen***

BSLB wird international als Sammelbegriff für eine Reihe von Aktivitäten und Dienstleistungen verstanden, die Personen sowohl während der Ausbildung und der Berufswahl als auch während der anschliessenden Laufbahn unterstützen. Trotz Bestrebungen der Europäischen Union, Richtlinien im Beratungskontext zu entwickeln, besteht auf europäischer Ebene keine Einigkeit über die genaue Definition von BSLB (Bergmo-Prvulovic, 2014). Es lassen sich über verschiedene Definitionen hinweg jedoch gemeinsame Aspekte identifizieren. Einigkeit besteht über die unterstützende Funktion von BSLB bei Entscheidungen bezüglich Aus- und Fortbildung, der Berufsfindung sowie der Laufbahngestaltung (Council of the European Union, 2008b; ELGPN, 2013b; OECD, 2004). BSLB dient zudem der Kompetenz- und Interessensfindung und ist somit nicht nur für den Arbeitsmarkt, sondern auch für persönliches Wachstum, die Entwicklung und die Gestaltung des persönlichen Lebenswegs einer Person von Bedeutung (Council of the European Union, 2008b; ELGPN, 2013b; Hansen, 2006). Auch besteht Konsens über

---

<sup>1</sup> Folgende Experten haben in verdankenswerter Weise Rückmeldung zu zentralen Ideen in diesem Bericht gegeben und wertvolle Hinweise für weitere Punkte gemacht: Prof. Dr. Laura Nota, Universität Padova, Italien; Prof. Dr. Peter Plant, Universität South-East Norway, Norwegen; Prof. Dr. Jérôme Rossier, Universität Lausanne, Schweiz; Prof. Dr. Raimo Vuorinen, University of Jyväskylä, Finnland.

die Prozesshaftigkeit von BSLB, die während jeglichem Alter, verschiedenen Lebensabschnitten und -situationen bzw. über die gesamte Spanne des Arbeitslebens Unterstützung bieten soll (Council of the European Union, 2008b; Hansen, 2006; OECD, 2004). Das European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN, 2013b) bezeichnet BSLB daher auch als *lebensbegleitende Beratung*.

Nebst diesen Gemeinsamkeiten finden sich auf europäischer Ebene auch unterschiedliche Betonungen von Kernmerkmalen der BSLB. Der Council of the European Union (2008b) beschreibt BSLB als Beratungsleistung mit Fokus auf Informationen, Ratschläge und Unterstützung bei Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsentscheidungen sowie zur Fähigkeitsbeurteilung und Kompetenzvermittlung. ELGPN (2013b) betont als Grundsätze der BSLB Unabhängigkeit, Unparteilichkeit, Vertraulichkeit, Chancengleichheit sowie Ganzheitlichkeit. Die OECD (2004) besagt zudem, dass sich Beratungsleistungen sowohl an Einzelpersonen als auch an Gruppen richten und in verschiedenen Kontexten wie Schulen, Universitäten und Fortbildungseinrichtungen, am Arbeitsplatz oder in öffentlichen sowie privaten Sektoren zum Einsatz kommen können.

### **Schweiz: Merkmale der BSLB**

In der Schweiz hat die Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung (KBSB, 2017) in ihrem Qualitätsmanagement in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung verschiedene Standards festgehalten. Hierzu zählen das Informationsangebot zum Zwecke der Entscheidungsfindung in Ausbildungs- und Laufbahnfragen, die Entwicklung eines tragfähigen Ausbildungs- und Karriereprojekts während des Beratungsprozesses inklusive dessen Realisierung, die diagnostische Abklärung von Eignungen, Interessen und der Persönlichkeit sowie die Stärkung von Eigenverantwortung in der Laufbahnplanung. Der gesamte Prozess wird von einer qualifizierten Fachperson begleitet und beinhaltet neben den genannten Elementen die Arbeit in Gruppen und Netzwerken. Als Grundsätze der Beratung gelten ein bedarfsgerechtes Leistungsangebot, der Mensch im Mittelpunkt, Einbezug des Umfeldes, Transparenz, Vertraulichkeit, objektive Informationen, Arbeit im Netzwerk, Qualifikationen und Instrumente sowie Qualitätssicherung. Neben Informationen und Beratung umfasst das Angebot der BSLB in der Schweiz auch Veranstaltungen und Kurse für spezifische Gruppen wie Schulklassen, Eltern oder Lehrstellensuchende sowie weitere Dienstleistungen wie Mentoring und Coaching (KBSB, 2016).

### **Wissenschaftliche Perspektive: BSLB umfasst vier Facetten**

Die Uneinigkeit der Definition von BSLB könnte teilweise von den unterschiedlichen Inhalten stammen, die BSLB umfasst. In der wissenschaftlichen Literatur wird BSLB als Disziplin mit mehreren Facetten beschrieben (Savickas, 2015). So beinhaltet BSLB (a) das Vermitteln von *Informationen*, die Personen bei der Lenkung ihrer Laufbahn behilflich sein sollen (Guichard, 2013); (b) die *Beratung/Anleitung (guidance)* durch Feststellung und Beurteilung von Fähigkeiten und Interessen unter Betrachtung der individuellen Möglichkeiten und Ziele einer Person (Savickas, 2015) sowie die Entwicklung eines anpassungsfähigen Selbstkonzepts zur Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit (Guichard, 2013); (c) eine *Unterstützung bei der Laufbahn-Entwicklung (career development)*; Savickas, 2015) als Bestimmung des gegenwärtigen beruflichen Entwicklungsstatus, künftigen Herausforderungen und den dafür benötigten Ressourcen (Wissen und Fähigkeiten) sowie die Entwicklung von weiteren benötigten Ressourcen; und (d) die Entwicklung von Reflexivität, die Definition eigener Werte sowie die Formung einer Identität zur Bedeutungsfindung und Lenkung der persönlichen Erwerbsbiografie. Dieser Aspekt wird als *Dialog* zum Zwecke der Lebensgestaltung (Guichard, 2013) oder *Beratung/Gestaltung (counseling und life design)*; Savickas, 2015) bezeichnet.

## **2.2 Beschreibung von zentralen Merkmalen einer modernen, zukunftsgerichteten BSLB**

Insbesondere vor dem Hintergrund des wohl wichtigsten Mega-Trends für die Arbeitswelt und die Berufsbildung (SBFI, 2017), der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung, sollte sich eine moderne, zukunftsgerichtete BSLB durch einige bestimmte Merkmale auszeichnen. Diese betreffen eine veränderte Rolle im Umgang mit Berufs-, Bildungs- und Arbeitsmarkt-Informationen, einen Fokus auf die Förderung von nachhaltiger Arbeitsmarktfähigkeit, eine Unterstützung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit sowie ein Fokus auf das individuelle, subjektive Erleben in der Laufbahngestaltung. Wichtig ist, dass diese Merkmale nicht *a priori* als gegeben oder wünschenswert betrachtet werden. Vielmehr ergeben sich diese Merkmale einer modernen, zukunftsgerichteten BSLB direkt aus den benötigten Methoden und Angeboten, um zentralen, an die BSLB gerichteten Bedürfnissen entsprechen zu können (siehe Kapitel 3).

### **2.2.1 Informationsvermittlung und Arbeitsmarktexpertise**

#### ***Die Rolle der Informationsvermittlung und Fachexpertise für Aus- und Weiterbildungen und Arbeitsmarkt hat sich grundlegend verändert***

Eine zentrale Funktion, die der BSLB zugeschrieben wird, ist die Vermittlung von bildungs- und arbeitsmarktbezogener Information (Council of the European Union, 2008a). Durch aktuelle und objektive Informationen zu Ausbildungen, Weiterbildungen und Chancen auf dem Arbeitsmarkt sollen Personen zu besseren bildungs- und beruflichen Entscheidungen befähigt werden. Gerade vor dem Hintergrund einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt aufgrund des technologischen Fortschritts (Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit) besteht ein steigender Bedarf an aktuellen Informationen über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie Veränderungen und neue Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt (Lent, in press).

Aufgrund der Digitalisierung hat sich jedoch auch der Zugang zu Informationen grundlegend verändert. Früher hatte die BSLB quasi ein Monopol über Informationen zu Ausbildungen, Berufe und Weiterbildungen, welche entweder physisch in einem BIZ (Berufsinformationszentrum) eingesehen werden konnten oder durch eine Fachperson vermittelt wurden. Aufgrund des Internets und der darin verfügbaren Informationen (insbesondere der öffentlich finanzierten Seite [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch)) sind die meisten Informationen, die früher nur über Fachpersonen und Fachstellen erhältlich gewesen sind, jederzeit und für alle Personen frei zugänglich. Zudem hat sich aufgrund der sozialen Medien die Art der Informationsvermittlung und -beschaffung grundlegend verändert. Während früher Medien oder Fachstellen Informationen relativ exklusiv bereitgestellt haben, werden heute Informationen immer mehr durch die Nutzerinnen und Nutzer dieser Informationen co-konstruiert (z.B. durch Teilen von persönlichen Erfahrungen). Damit verlieren unter anderem Fachstellen wie die BSLB das Informationsmonopol und die Qualitätssicherung von verfügbaren Informationen wird schwieriger. Damit haben sich die Rolle der Informationsvermittlung in der BSLB und die Rolle von Beratungspersonen als Bildungs- und Arbeitsmarktexperten grundlegend verändert. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Bevölkerungsgruppen gleich guten Zugang zu diesen Informationen haben und das Vorhandensein von Informationen noch nicht bedeutet, dass diese auch verstanden und erfolgreich auf die eigene Laufbahn und Lebenssituation angewendet werden können. Wie weiter unter in diesem Kapitel dargestellt wird, spielt hier die BSLB eine zentrale Rolle bei der zielgerichteten Informationsvermittlung und Unterstützung bei der Anwendung von Informationen für die eigene Berufswahl und Laufbahngestaltung.

***Informationen zu Aus- und Weiterbildungen sowie Arbeitsmarkt dienen nicht nur dem Wissensaufbau, sondern haben auch motivationale Wirkung***

In der Fachliteratur wird anerkannt, dass Informationen zu Aus- und Weiterbildungen sowie Arbeitsmarkt in der BSLB mehrere Zwecke erfüllen (Gysbers, Heppner, & Johnston, 2014). Der offensichtlichste Zweck ist edukativ. Durch aktuelle und objektive Informationen zu Aus- und Weiterbildungen sowie Arbeitsmarkt können Personen besser informiert werden und ihre diesbezüglichen Kenntnisse erweitern. Zudem können falsche Annahmen oder einseitige Informationen korrigiert werden. Dies ist eine wichtige Grundlage, um fundierte berufliche Entscheidungen zu treffen.

Die Vermittlung von Informationen zu Aus- und Weiterbildungen sowie Arbeitsmarkt in der BSLB hat jedoch auch einen motivationalen Zweck. Durch individuell angepasste und gezielt eingesetzte Information können Personen (a) zu mehr Aktivität in der persönlichen Laufbahngestaltung angeregt werden; (b) dazu angeregt werden, vorhandene unvollständige oder verzerrte Annahmen über persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zu hinterfragen; und (c) für nächste Schritte motiviert werden, indem Annahmen und Berufswünsche bestätigt werden (Gysbers et al., 2014). Es ist somit wichtig anzuerkennen, dass durch eine Fachperson individuell angepasste und gezielt eingesetzte Information in der BSLB nicht nur dem Wissensgewinn der Kundschaft dient, sondern auch eine wichtige motivationale Funktion hat und als eine spezifische Beratungstechnik verstanden werden kann.

***In der persönlichen Beratung steht die individuelle Bewertung und Anwendung von Informationen im Zentrum***

Vor dem Hintergrund, dass objektive Informationen zu Aus- und Weiterbildungen und Arbeitsmarkt für alle Personen jederzeit frei zugänglich sind und Informationsvermittlung in der BSLB nicht nur dem Aufbau von Wissen dient, zeichnet sich eine moderne und zukunftsgerichtete BSLB durch folgenden Umgang mit Informationen und Fachexpertise in Bezug auf Aus- und Weiterbildungen sowie Arbeitsmarkt aus: Die Rolle der BSLB liegt nicht primär in der persönlichen Vermittlung von Informationen, sondern in der allgemeineren, benutzerfreundlichen Bereitstellung von Informationen (z.B. über Web-sites) sowie in der Auswahl von hochwertigem, aktuellem, objektivem und relevantem Informationsmaterial und Informationsquellen. Wie unter Abschnitt 5.2.1 noch genauer dargestellt wird, besteht aufgrund der Digitalisierung von Informationen auch das Potenzial, Informationen zu Aus- und Weiterbildungen sowie zum Arbeitsmarkt noch besser individuell angepasst und leichter zugänglich online zur Verfügung zu stellen.

In persönlichen Beratungen steht weniger die Informationsvermittlung im Zentrum, sondern vielmehr Personen (a) gezielt ausgewählte Informationen zu Aus- und Weiterbildungen und Aspekten des Arbeitsmarkts zur Verfügung zu stellen; (b) individuell angepasst und gezielt qualitativ hochwertige Informationsquellen (Webseiten, Bücher, Magazine) zu vermitteln und zu empfehlen, (c) bei Herstellung von Kontakten zu Drittpersonen zu unterstützen, die ihnen persönlich nützliche Informationen geben könnten (Netzwerk aufbauen und nutzen); (d) zu helfen, die Bereiche zu identifizieren, in denen ein Mangel an Wissen oder unrealistische Vorstellungen vorhanden sind; (e) bei der kritischen, objektiven Beurteilung von vorhandenen Informationen und Annahmen zu unterstützen, sowie (f) darin zu helfen, vorhandene Informationen zu beurteilen, deren Nutzen und persönliche Relevanz abzuwägen und diese sinnvoll in die eigene Berufswahl und Laufbahnplanung einzubeziehen (Gysbers et al., 2014).

## **2.2.2 Förderung einer aktiven Laufbahngestaltung und nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit**

### ***Eine erfolgreiche Laufbahnentwicklung bedingt eine aktive Gestaltung der eigenen Berufsbiographie***

Die zunehmende Dynamik in der Arbeitswelt aufgrund technologischer Entwicklungen führt dazu, dass Personen ihre eigene Laufbahn aktiv gestalten müssen. Ein relativ isolierter und punktueller Fokus auf Unterstützung hinsichtlich konkreter Ausbildungs- und Berufsentscheidungen durch die BSLB greift hier zu kurz. Auf europäischer Ebene wird heute vielfach betont, dass die Förderung von Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills; CMS) eine zentrale Aufgabe der BSLB sein sollte (ELGPN, 2013a). «Die berufsbiografischen Gestaltungskompetenzen zur Planung und Gestaltung der beruflichen Laufbahn (Career Management Skills) umfassen eine Reihe von Fähigkeiten, die Einzelne und Gruppen in die Lage versetzen, in strukturierter Weise Informationen über sich selbst und über Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten zu sammeln, zu analysieren, systematisch zu verknüpfen, sowie die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Veränderungen und Übergänge zu bewältigen. Es sind also Kompetenzen, die notwendig sind, um diese für die heutigen Bildungs- und Ausbildungsgänge und Laufbahnen typischen Übergänge zu bewältigen» (ELGPN, 2013a).

### ***Moderne Perspektiven auf Laufbahnentwicklung betonen die Wichtigkeit von Ressourcen und aktivem Laufbahn-Selbstmanagement***

Diese Sicht entspricht der internationalen akademischen Literatur zur Berufsberatung und Laufbahnentwicklung, welche in den letzten Jahrzehnten eine Verschiebung von einem Fokus auf Berufswahlreife (die Fähigkeit eine fundierte Berufswahl zu treffen) hin zur Fähigkeit der aktiven, lebenslangen Laufbahngestaltung vollzogen hat (Hirschi, 2015). Nach diesen modernen Ansätzen ist es zentral, dass Personen aktiv ihre Laufbahn über die ganze Lebensspanne durch verschiedene Aktivitäten des Laufbahn-Selbstmanagements entwickeln (z.B. Netzwerken, Laufbahnplanung, Informationsbeschaffung und -verarbeitung, Weiterbildung; Lent & Brown, 2013a). Dabei steht der Mensch als aktiv handelnde Person im Zentrum, die ihr (Berufs-)Leben durch eigene Initiative gestaltet («Agency»; Brown & Lent, 2016). Moderne Ansätze der Berufsberatung und Laufbahnentwicklung betonen dabei, dass dafür nicht nur die Fähigkeit berufliche Entscheidungen zu treffen und eine fundierte Laufbahnplanung notwendig sind. Vielmehr braucht es die Fähigkeit und Bereitschaft, mit unvorhergesehenen Schwierigkeiten und negativen Ereignissen in der beruflichen Entwicklung umgehen (z.B. Hindernisse in der Verwirklichung einer Berufswahl, Stellenverlust) sowie sich bietende Gelegenheiten aktiv nutzen zu können (Krumboltz, 2009; Krumboltz, Foley, & Cotter, 2013; Lent, 2013). Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung von Arbeit ist eine BSLB zentral, welche bei Personen die Bereitschaft zum erfolgreichen Umgang mit beruflichen Veränderungen fördert (Lent, in press).

Um eine solche aktive, flexible Laufbahngestaltung zu ermöglichen, brauchen Personen diverse Ressourcen, aufgrund derer sie erfolgreich mit Veränderungen in ihrer Laufbahn umgehen können und die ihnen helfen, ihre beruflichen Ziele zu erreichen (Savickas, 2013). Diese Ressourcen umfassen sowohl allgemeine und spezifische Kompetenzen und Kenntnisse im beruflichen Bereich sowie über den Arbeitsmarkt als auch motivationale (z.B. Zutrauen) und soziale Ressourcen (z.B. Unterstützung durch Lebenspartner oder Vorgesetzte) (Hirschi, 2012; Hirschi, Nagy, Baumeler, Johnston, & Spurk, in press).

### ***BSLB sollte die Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit unterstützen***

Nach diesem modernen Verständnis von Laufbahnentwicklung müssen Personen somit eine nachhaltige Arbeitsmarktfähigkeit aufbauen, welche ihnen eine lebenslange und erfolgreiche Laufbahnentwicklung ermöglicht. Diese nachhaltige Arbeitsmarktfähigkeit fundiert auf Laufbahngestaltungskompetenzen, proaktivem Laufbahnmanagement, der Fähigkeit, mit unvorhergesehenen Ereignissen in der Laufbahn umgehen zu können und kontinuierlicher Entwicklung und Anwendung von diversen persönlichen und sozialen Ressourcen, die zur Verwirklichung von Laufbahnzielen notwendig sind.

### **2.2.3 Erhaltung der Arbeitsfähigkeit**

#### ***Eine steigende Lebenserwartung führt zu längerer Erwerbsarbeit***

Damit Personen über ihr ganzes Erwerbsleben hinweg aktiv ihre Laufbahn gestalten und einer produktiven Arbeit nachgehen können, spielt neben der Arbeitsmarktfähigkeit auch die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit eine zentrale Rolle. Diese beschreibt die Fähigkeit, eine Arbeitsrolle aufgrund der eigenen physischen und psychischen Gesundheit ausfüllen zu können. Aufgrund der permanent steigenden Lebenserwartung (Bundesamt für Statistik, 2015) kann davon ausgegangen werden, dass Personen in Zukunft (a) aufgrund besserer Leistungsfähigkeit im höheren Alter länger arbeiten können; (b) aufgrund der mit einer höheren Lebenserwartung verbundenen finanziellen Herausforderungen für die Altersvorsorge länger arbeiten müssen; und (c) aufgrund der längeren Lebenserwartung nach dem offiziellen Pensionierungsalter auch länger einer sinnvollen beruflichen Beschäftigung nachgehen wollen (Nagy & Hirschi, 2017; Truxillo, Cadiz, & Hammer, 2015). Um eine solche verlängerte Berufsbiographie zu ermöglichen, bedarf es der nachhaltigen Pflege der Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter (Truxillo et al., 2015; Zacher, 2015).

#### ***Die moderne Arbeitswelt führt zu hoher Arbeitsbelastung und Konflikten zwischen Beruf und Privatleben***

Die moderne Arbeitswelt stellt diese Arbeitsfähigkeit jedoch vor grosse Herausforderungen. International und in der Schweiz bekunden Personen zunehmend, dass sie sich durch die Arbeit stark belastet fühlen (Grebner, Berlowitz, Alvarado, & Cassina, 2010). Dies wird primär durch gesteigerten Leistungsdruck bei der Arbeit, optimierte («verdichtete») Arbeitsprozesse sowie notwendige Anpassungen an ein zunehmend dynamisches Arbeitsumfeld erklärt (Grebner et al., 2010). Repräsentative Hochrechnungen zeigen, dass stressbedingte Ausfälle bei der Arbeit die Schweizer Wirtschaft jedes Jahr Millionen kosten. Dazu kommen öffentliche und private Gesundheitskosten sowie die persönlichen Kosten durch Einschränkungen im Wohlbefinden und eingeschränkter beruflicher Leistungsfähigkeit (Ramaciotti & Perriard, 2003).

Eine weitere zentrale Herausforderung, die mit der Belastung bei der Arbeit eng zusammenhängt, ist, dass viele Personen einen Konflikt zwischen Beruf und Privatleben wahrnehmen, der ihre Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit sowie ihre Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit im Privatleben (insbesondere in der Familienrolle) wesentlich beeinträchtigt (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Hammig, Gutzwiller, & Bauer, 2009; Reichl, Leiter, & Spinath, 2014). Dies kann dadurch erklärt werden, dass in den letzten Jahrzehnten Frauen vermehrt in den Arbeitsmarkt eingetreten sind und meistens gleichzeitig die Hauptverantwortung in der Familie beibehalten. Ebenso spielen veränderte gesellschaftliche Werte eine Rolle, die für beide Geschlechter ein ausgeglichenes Engagement in der Erwerbsarbeit und Familie anstreben sowie der technologische Fortschritt, der durch digitales Arbeiten die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Familie zusehends auflöst (Greenhaus & Kossek, 2014). Eine erfolgreiche Integration von Beruf und ausserberuflichen Bereichen (insbesondere der Familie) stellt damit eine zentrale Herausforderung für eine moderne Laufbahnentwicklung und eine nachhaltige Arbeitsfähigkeit dar (Greenhaus & Kossek, 2014). Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung der Arbeit kann davon ausgegangen werden, dass diese Belastungen durch die Arbeit in Zukunft eher noch zunehmen werden.

#### ***BSLB sollte eine nachhaltige Arbeitsfähigkeit unterstützen durch Hilfe beim Umgang mit beruflichen Belastungen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie***

Eine moderne, zukunftsgerichtete BSLB sollte somit auch einen Beitrag leisten, dass die Arbeitsfähigkeit gesichert werden kann und damit eine erfolgreiche Laufbahnentwicklung nachhaltig ermöglicht wird. Zentrale Themen, zu denen die BSLB vor diesem Hintergrund Personen Unterstützung bieten kann, sind die Förderung von physischem und psychischem Wohlbefinden durch einen erfolgreichen Umgang mit Belastungen bei der Arbeit (Brown & Lent, 2016) sowie eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienrolle (Whiston & Cinamon, 2015).

## **2.2.4 Individuelle Konstruktion einer sinnhaften Laufbahn und Berufsidentität**

### ***Moderne Laufbahnen folgen immer weniger einem bestimmten Muster***

Eine wichtige Entwicklung in den letzten Jahren in der Laufbahnberatung war ein vermehrter Fokus auf Beratungen, welche Personen helfen, eine persönlich sinnvolle Berufsbiographie zu konstruieren (Hartung, 2013). Dieser Fokus ist wichtig, weil Laufbahnen zusehends dynamisch und individuell werden und immer seltener vorgespurten Mustern folgen können (Guichard, 2009). Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit kann davon ausgegangen werden, dass diese Tendenz in Zukunft noch verstärkt wird. Dadurch können sich Personen nicht mehr nur darauf beschränken, bestimmte Kompetenzen zu erwerben oder normative Laufbahnstapen erfolgreich zu bewältigen (z.B. von der Schule in eine Berufsausbildung, von der Ausbildung in den Arbeitsmarkt). Vielmehr müssen Laufbahnen zusehends individuell aus vielen einzelnen Episoden (z.B. verschiedene Phasen der Bildung, Erwerbsarbeit, ausserberuflichen Tätigkeiten und Selbstständigkeit) und persönlichen Präferenzen zusammengestellt werden (Mainiero & Sullivan, 2005). In diesem komplexen, dynamischen und individualisierten Umfeld der Laufbahnentwicklung werden Personen vor die Herausforderung gestellt, ihre eigene Berufsbiographie zu gestalten und dieser einen subjektiven Sinn zu geben. Diese aktive Selbstkonstruktion und Integration von verschiedenen und dynamischen Identitäten (Beruf, Familie, Freizeit) in eine sinnhafte Berufsbiographie ist somit eine der zentralen Herausforderungen der modernen und zukünftigen Arbeitstätigkeit und Laufbahnentwicklung (Ibarra & Barbulescu, 2010).

### ***Narrative, konstruktivistische und Life Design Ansätze helfen Personen einen Sinn in der eigenen Berufsbiographie zu finden***

Narrative Beratung (Hartung, 2013; Taylor & Savickas, 2016), Laufbahn-Konstruktion (Savickas, 2013) und Life Design (Nota & Rossier, 2015; Savickas, 2012; Savickas et al., 2009) sind in der akademischen und praktischen BSLB-Literatur breit diskutierte Ansätze. Diese Herangehensweisen helfen Personen, durch die Dekonstruktion, Analyse und Rekonstruktion der eigenen Biographie zentrale Werte und Eigenschaften zu identifizieren und diese in eine subjektiv sinnhafte Lebensgeschichte zu integrieren. Auf dieser Grundlage kann der vergangenen und gegenwärtigen Erwerbstätigkeit ein Sinn verliehen und können zielgerichteter aktuelle berufliche Herausforderungen angegangen und die zukünftige Laufbahn gestaltet werden (Savickas, 2013). Forschungsbefunde zeigen, dass Personen, die ihre Arbeit und Laufbahn als sinnvoll wahrnehmen, mehr Engagement bei der Arbeit zeigen, aktiver ihre Laufbahn gestalten und über höhere psychische Gesundheit berichten (Dik et al., 2014; Duffy & Dik, 2013). Eine moderne und zukunftsgerichtet BSLB sollte somit Personen dabei unterstützen, besser mit der dynamischen Arbeitswelt umgehen zu können, indem sie durch narrative und konstruktivistische Beratungsansätze bei der Konstruktion einer subjektiv sinnhaften Berufsbiographie und beruflichen Identität hilft.

## **2.3 Zusammenfassung und Empfehlungen**

Die Sicht, dass die BSLB primär der Vermittlung von Informationen und der Unterstützung bei Berufs- und Bildungs-Entscheidungen dient, ist für eine moderne, zukunftsgerichtete BSLB zu eng. Gerade aufgrund der Digitalisierung wird sich die Rolle der BSLB stark verändern (siehe hierzu auch Abschnitt 5). Die Unterstützung im Umgang mit Berufs-, Bildungs- und Arbeitsmarktinformationen wird auch in Zukunft ein wichtiges Merkmal der BSLB sein. Ebenso wird die BSLB weiterhin eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von beruflichen Entscheidungen spielen. Jedoch wird sich die Art dieser Unterstützung stark verändern. Anstelle von Expertenwissen über Bildungs- und Arbeitsmarkt und Unterstützung bei punktuellen Berufsentscheidungen wird vermehrt die Unterstützung und Begleitung bei der lebenslangen aktiven Gestaltung der eigenen Erwerbsbiografie treten. Box 1 fasst die wesentlichen Punkte dieses Abschnitts zusammen.

### ***Box 1: Zentrale Merkmale einer modernen, zukunftsgerichteten BSLB***

**Veränderte Rolle der Informationsvermittlung und Arbeitsmarktexpertise**

- Zurverfügungstellung und gezielte Vermittlung von qualitativ hochwertigen Informationen
- Unterstützung bei der Auswahl, Bewertung und Anwendung von Informationen

**Unterstützung zur aktiven Laufbahngestaltung und nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit**

- Förderung von Laufbahngestaltungskompetenzen
- Unterstützung bei aktiver Laufbahngestaltung
- Förderung und Anwendung von persönlichen und sozialen Ressourcen

**Förderung einer nachhaltigen Arbeitsfähigkeit**

- Unterstützung im Umgang mit beruflichen Belastungen
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen

**Unterstützung bei der individuellen Konstruktion einer Berufsidentität**

- Unterstützung bei der Konstruktion von Sinn in der Arbeit und Laufbahn
- Förderung einer integrativen Identitätskonstruktion

**Empfehlung**

Die BSLB darf nicht nur auf die Vermittlung von Information und die persönliche Beratung zu Berufs- und Studienwahl oder Laufbahnplanung reduziert werden. Vielmehr sollte die BSLB als eine methodisch und inhaltlich vielfältige Dienstleistung verstanden werden, welche alle Personen bei der aktiven Gestaltung ihrer individuellen Erwerbsbiografie über das ganze Erwerbsleben hinweg unterstützt und begleitet. Diese Unterstützung und Begleitung beinhaltet die zielgerichtete Vermittlung und Bewertung von Informationen, die Förderung von Laufbahngestaltungskompetenzen, die Aufrechterhaltung einer nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsfähigkeit sowie die Konstruktion einer persönlich sinnhaften Erwerbsbiografie.

### **3 An die BSLB gerichtete Bedürfnisse**

#### **3.1 Übersicht über an die BSLB gerichteten Bedürfnisse aus internationaler und Schweizer Perspektive**

##### ***Alle Bevölkerungsgruppen haben diverse Herausforderung in der lebenslangen Laufbahngestaltung zu meistern***

Die heutige Arbeitswelt stellt Personen vor eine Reihe von Herausforderungen. dazu zählen etwa die Aneignung, Entwicklung und Anpassung beruflicher Fähigkeiten und Kompetenzen zur aktiven Entwicklung der eigenen Laufbahn und dem Erhalt der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit sowie der effektive Umgang mit Veränderungen in der Arbeitswelt. Zudem müssen Personen in der Lage sein, ihr bildungs- und berufsbezogenes Lernen zu planen sowie Übergänge von einer Lebensphase in eine weitere, beispielsweise von der Berufsausbildung zum Arbeitsmarkt oder aus der Erwerbsarbeit in den Ruhestand, zu meistern (European Centre for the Development of Vocational Training; CEDEFOP, 2011; Council of the European Union, 2008b). Aufgabe der BSLB ist es, Personen zu helfen, diesen Bedürfnissen zu entsprechen, indem ein einfacher und breiter Zugang zu Informationen und Beratung, inklusive der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT), für die Öffentlichkeit gewährt wird (CEDEFOP, 2011).

##### ***Unterstützung bei der Entwicklung von Career Management Skills und transversalen Kompetenzen als ein Hauptbedürfnis***

Wie bereits erwähnt, wird international als eine Kernaufgabe der BSLB die Unterstützung bei der Aneignung von Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills; CMS) vom Jugendalter bis ins hohe Erwachsenenalter verstanden (ELGPN, 2013a). Das European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP, 2011) definiert zudem acht Schlüsselkompetenzen (transversale Kompetenzen) für Arbeitsmarktfähigkeit, welche durch BSLB gefördert werden sollen: muttersprachliche Kompetenz, fremdsprachliche Kompetenz, mathematische Kompetenz, naturwissenschaftlich-technische Kompetenz, Computerkompetenz, Lernkompetenz, soziale Kompetenz und Bürgerkompetenz, Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz sowie Kulturbewusstsein und kulturelle Ausdrucksfähigkeit.

##### ***Bedürfnisse von Jugendlichen und Erwachsenen***

Über allgemeine Kompetenzen zur Laufbahngestaltung und Arbeitsmarktfähigkeit hinaus werden international je nach Lebensabschnitt spezifische Bedürfnisse identifiziert, auf welche die BSLB verstärkt eingehen sollte. Bereits Jugendliche während der schulischen Ausbildung sollten bei der Aneignung von Laufbahngestaltungskompetenzen unterstützt werden (ELGPN, 2013a). Zudem kann die BSLB eine wichtige Hilfestellung bei Schul- und Ausbildungsentscheidungen sowie deren Umsetzung leisten. Nach Abschluss der obligatorischen Schule kann das BSLB beispielsweise Unterstützung bei der Wahl der Berufsausbildung bieten, die oft einen Grundstein für die berufliche Laufbahn legt. Ein weiterer Punkt ist die Prävention von Ausbildungsabbrüchen. BSLB sollte bereits bei der Identifikation von Jugendlichen, die Gefahr laufen, eine Ausbildung ohne Abschluss zu verlassen, ansetzen und Strategien sowie Programme für eine erfolgreiche Wiedereingliederung schaffen (OECD, 2004). Dass Jugendliche bis 15 Jahre den weitaus grössten Teil aller Ratsuchenden in der BLSB der Schweiz ausmachen (KBSB, 2016), verdeutlicht das Bedürfnis nach Beratungsangeboten in dieser Altersgruppe. Einer Statistik (KBSB, 2016) zufolge, ist zudem die *Berufs- und Studienwahl* das mit Abstand am häufigsten thematisierte Anliegen in der BSLB, was das Bedürfnis nach Unterstützung bei Ausbildungs- und Berufsentscheidungen verdeutlicht.

Nach Eintritt in die Arbeitswelt sowie zu späteren Zeitpunkten in der Laufbahn kann die BSLB bei der Anpassung an verschiedene Arbeitssituationen sowie bei der kontinuierlichen Laufbahngestaltung behilflich sein. Die Klärung berufsbezogener sowie privater Ziele, eine gute Selbstkenntnis und das Aufzeigen und Abwägen von Alternativen ist für die Wahl eines wünschenswerten und realistischen Ausbildungswegs notwendig (CEDEFOP,

2011; Council of the European Union, 2008b). Ein weiteres Bedürfnis ist ein erfolgreicher Umgang mit verschiedenen Laufbahn-Umbrüchen sowie die Balance zwischen Anforderungen aus dem Arbeits- und dem Privatleben. Laufbahn-Umbrüche können sowohl freiwillig als auch erzwungenermassen erfolgen und den Übergang zwischen Ausbildung und Arbeit, von einer Arbeitssituation zu einer neuen sowie von der Arbeit in den Ruhestand oder andere Lebenssituationen darstellen (Lent & Brown, 2013b). Wichtige Komponenten für die Planung der beruflichen Laufbahn, insbesondere in Übergangsphasen, sind die Kenntnis des wirtschaftlichen Umfelds, das Verständnis der Qualifikationssysteme sowie die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung und zur Beschreibung der persönlichen Kompetenzen (Council of the European Union, 2008b).

Eine weitere Aufgabe von BSLB liegt in der Prävention gegen Arbeitslosigkeit, vor allem gegen Langzeitarbeitslosigkeit. Angebote wie Training und Weiterbildung, Hilfe bei der Stellensuche und Platzierung können den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit unterstützen. Älteren Arbeitnehmenden sollte Hilfe bei Themen des aktiven Alterns geboten werden. Zu diesen Themen zählen nicht nur flexible Übergänge zwischen der Beschäftigung und Pensionierung, sondern auch die Beschäftigung mit Freizeitaktivitäten, Freiwilligenarbeit oder körperlicher Betätigung als Lebensgestaltung in der Pensionierung (OECD, 2004). Zwar machen Jugendliche, wie bereits erwähnt, die grösste Gruppe an Beratungssuchenden in der Schweizer BSLB aus. Ein Trend der vergangenen zehn Jahre lässt jedoch eine Angleichung in der Inanspruchnahme von BSLB zwischen jüngeren (< 19 Jahre) und älteren (> 20 Jahre) Personen erkennen (KBSB, 2016), was ein steigendes Bedürfnis nach Unterstützung durch die BSLB bei Erwachsenen impliziert.

### ***Bedürfnisse in der Schweiz entsprechend der BSLB Statistik***

Die offizielle Statistik der BSLB in der Schweiz impliziert, dass ein hoher Bedarf an Information besteht, was durch die hohen Zahlen an Besuchen von Informationszentren und Infotheken sowie der Homepage [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch) ausgewiesen ist. Auch telefonische und schriftliche (E-Mail) Auskünfte und Informationsgespräche werden häufig angefragt. Informationsveranstaltungen erfolgen jedoch vorwiegend in Form von Klassenveranstaltungen. Viele Personen zeigen auch einen Bedarf nach Einzelberatungen, von denen ca. 30% Testdurchführungen beinhalten. Spezifische Kurse und Kompetenz-Bilanzen werden vergleichsweise selten in Anspruch genommen. Neben der bereits erwähnten Berufs- und Studienwahl werden in den Beratungsgesprächen Laufbahnplanung und Neuorientierung, Lehrstellensuche, Probleme mit der Ausbildung sowie Erwerbslosigkeit thematisiert. Eine eher untergeordnete Rolle spielen persönliche Probleme, ein beruflicher Wiedereinstieg und Integrationsfragen. Das häufigste Ergebnis der Beratungen liegt in der beruflichen Grundbildung, was die Relevanz der Berufsbildung verdeutlicht (KBSB, 2016).

#### **3.1.1 Bedürfnisse von Jugendlichen**

##### ***Jugendliche äussern gegenüber der BSLB meistens das Bedürfnis, bei der beruflichen Entscheidungsfindung unterstützt zu werden***

Nach einer empirischen Analyse von Jugendlichen in der 2. Oberstufe, die eine öffentliche Berufsberatung aufgesucht haben (Hirschi, 2007), nennen Jugendliche in der Phase der Berufswahl und der Berufswahlvorbereitung vor allem das Bedürfnis, bei der beruflichen Entscheidungsfindung unterstützt zu werden. Hierzu äusserte die Mehrheit, dass sie besser wissen möchten, welche Berufe zu ihnen passen könnten und dass sie Unterstützung erhoffen, um sich besser für eine berufliche Richtung entscheiden zu können. Deutlich weniger häufig wurde von den Jugendlichen das Bedürfnis geäussert, dass sie eine Bestätigung für eine bereits provisorisch getroffene Berufswahl suchen, eine Entscheidungshilfe zwischen konkreten Berufsideen möchten oder mehr Informationen über bestimmte Berufe und Berufsfelder suchen. Ein kleinerer Teil äusserte auch den Wunsch, mit Hilfe der Berufsberatung die eigenen Interessen und Fähigkeiten besser einschätzen zu können (Hirschi, 2007).

Entsprechend dem kognitiv-informationsverarbeitenden Einsatz der beruflichen Entscheidungsfindung (Sampson, Reardon, Peterson, & Lenz, 2004; Sampson, Peterson, Lenz, & Reardon, 1992) handelt es sich hierbei

um Bedürfnisse in den Bereichen (a) Selbstkenntnis (eigene Interessen, Stärken, Eigenschaften und Präferenzen besser einschätzen können), (b) Kenntnisse über berufliche Möglichkeiten (mögliche Berufsausbildungen, Berufsfelder, Anforderungen, Arbeitsinhalte, Entwicklungsmöglichkeiten), und (c) Kenntnisse über den beruflichen Entscheidungsprozess.

Dieser typische Fokus auf Informationen und Entscheidungshilfe in Bezug auf einzelne Berufe sollte durch einen Fokus auf Kenntnisse über Berufsfelder und Berufsgruppen (d.h. übergreifende Arbeitsmerkmale und benötigte Kompetenzen/Kompetenz-Cluster) erweitert werden. Diese Erweiterung ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Modularisierung und Flexibilisierung der Berufsbildung zentral (SBFI, 2017).

### ***Jugendliche müssen auch motivational auf ihre berufliche Entwicklung vorbereitet werden***

Über diesen relativ engen Fokus auf die Berufswahl hinaus wird in der wissenschaftlichen Literatur auch festgehalten, dass Jugendliche zu Beginn ihrer beruflichen Entwicklung zentrale motivationale Aufgaben zu bewältigen haben (Hartung, Porfeli, & Vondracek, 2008; Savickas, 2002): Sie müssen (1) die Wichtigkeit und persönliche Relevanz der Berufswahl erkennen; (2) persönliche Verantwortung für die Berufswahl übernehmen; (3) Neugierde gegenüber der Berufswelt und den eigenen Interessen und Fähigkeiten entwickeln; und (4) die Zuversicht entwickeln, eine Berufswahl erfolgreich durchführen zu können. Diese Bedürfnisse werden zwar von den Jugendlichen meist nicht direkt geäußert, sie können jedoch aufgrund der Forschung als zentrale motivationale Herausforderungen von Jugendlichen in der beruflichen Entwicklung identifiziert werden (Hartung, Porfeli, & Vondracek, 2008; Savickas, 2002). Somit stellen sie für die BSLB zentrale Ansatzpunkte dar, um Jugendlichen in der Berufswahl und beruflichen Entwicklung zu unterstützen.

### ***Gewisse Jugendliche benötigen besondere Unterstützung bei der Umsetzung der Berufswahl***

Nebst den zentralen und weit verbreiteten Bedürfnissen betreffend der Berufswahl haben insbesondere schulisch schwächere Jugendliche, Jugendliche aus sozial-ökonomisch benachteiligten Gruppen (z.B. mit Migrationshintergrund) oder Jugendliche mit Verhaltensauffälligkeiten oder aus schwierigem sozialem Umfeld auch Bedarf an Unterstützung in der Umsetzung der Berufswahl. Diese bezieht sich insbesondere auf den Prozess der Lehrstellensuche und den Bewerbungsprozess, inklusive der konkreten Platzierung in einem Ausbildungsbetrieb.

### ***Auch während der Berufslehre bestehen bei Jugendlichen diverse Bedürfnisse***

Auch nach erfolgreich gestarteter Berufsausbildung können bei Jugendlichen diverse Bedürfnisse nach professioneller Unterstützung auftreten, insbesondere (a) bei der Bewältigung von Schwierigkeiten in der Ausbildung, (b) bei einer beruflichen Neuorientierung, Ausbildungsabbruch oder Ausbildungswechsel oder (c) in der erfolgreichen Bewältigung des Übertritts von der Berufslehre in den Arbeitsmarkt oder eine schulische Weiterbildung (z.B. Nachholen der Berufsmaturität oder Studienwahl an einer Fachhochschule).

Zusammenfassend stehen diese Bedürfnisse nach Information, Entscheidungshilfe, motivationale Berufswahlvorbereitung, Hilfe bei der Umsetzung der Berufswahl und Unterstützung bei der weiteren Laufbahnplanung und -gestaltung allesamt dicht neben dem Bedürfnis zur Entwicklung von Laufbahngestaltungskompetenzen. Berufsbiografische Gestaltungskompetenzen können somit als ein Kontinuum verstanden werden, das in verschiedenen Lebensabschnitten und für verschiedene Gruppen unterschiedliche Facetten beinhaltet (ELGPN, 2013a). Die Entwicklung grundlegender Laufbahngestaltungskompetenzen, wie in diesem Kapitel beschrieben, stellt somit ein Kernbedürfnis von Jugendlichen dar.

## **3.1.2 Bedürfnisse von Erwachsenen**

Erwachsene stellen, noch mehr als Jugendliche, eine extrem heterogene Gruppe dar, die entsprechend vielfältige Bedürfnisse in Bezug auf die Gestaltung der eigenen Erwerbsbiografie aufweist. Subgruppen von Erwachsenen mit teilweise deutlich unterschiedlichen Bedürfnissen sind zum Beispiel niedrig qualifizierte Personen, hoch qualifizierte Personen, Migranten, ältere Arbeitnehmende oder Personen mit starken ausserberuflichen

Verpflichtungen. Es ist im Rahmen dieses Berichts nicht möglich, auf alle diese Gruppen und deren spezifische Bedürfnisse einzugehen. Jedoch sollten spezifische Bedürfnisse bei der Entwicklung von systematischen Angeboten für bestimmte Zielgruppen (siehe Kapitel 4.3.5) unbedingt berücksichtigt werden. Im Folgenden werden auf allgemeiner Ebene zentrale Bedürfnisse von Erwachsenen dargestellt, die für diverse Subgruppen relevant sind.

### ***Auch bei Erwachsenen spielen Fragen der Berufswahl und Laufbahnplanung eine wichtige Rolle***

Fragen der Berufswahl können, ähnlich wie bei Jugendlichen, auch bei Erwachsenen eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere in Situationen der beruflichen Neuorientierung, bei Stellenwechsel, Arbeitslosigkeit oder beruflichem Wiedereinstieg nach einer freiwilligen Phase ohne bezahlte Erwerbsarbeit. Im Unterschied zu Jugendlichen verfügen Erwachsene in der Regel über diverse berufliche Erfahrungen und Ausbildungen. Erwachsene können damit auf ein breiteres Wissens- und Erfahrungsspektrum zurückgreifen, das sie in Form von erhöhter Selbstkenntnis, Kenntnissen über berufliche Möglichkeiten sowie Erfahrungen im Bewältigen von beruflichen Entscheidungsprozessen gewinnbringend anwenden können. Erwachsene sind jedoch im Allgemeinen in der Berufswahl aufgrund ihrer früheren Investitionen in Bildung und Arbeitserfahrung eingeschränkter. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Wahl von Berufsmöglichkeiten, die von früheren Erfahrungen und Ausbildungen stark abweichen, mit einem erheblichen Verlust an Humankapital und damit merklichen Einkommenseinbussen einhergehen können (Sullivan, 2010).

### ***Berufliche Entscheidungen sind bei Erwachsenen häufig sehr komplex und gehen häufig mit grossen Unsicherheiten einher***

Unterstützung bei beruflichen Entscheidungen stellt somit auch bei Erwachsenen ein zentrales Bedürfnis an die BSLB dar. Dies vor allem auch, da aufgrund des dynamischen Arbeitsmarktes und der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit bestehende Arbeitsanforderungen und verfügbare Berufe sowie Berufsfelder einem konstanten Wandel unterworfen sind (Zenhäusern & Vaterlaus, 2017). Es besteht somit auch bei Erwachsenen ein starkes Bedürfnis, Unterstützung bei der Laufbahnplanung und beruflichen (Neu-)Orientierung zu erhalten. Aufgrund der zunehmenden Lebenserwartung und Dynamik im Arbeitsmarkt erstreckt sich dieses Bedürfnis zusehends bis ins hohe Lebensalter, auch über das offizielle Pensionierungsalter hinaus (Rosset & Hirschi, 2012).

Berufliche Entscheidungen zu treffen, stellt auch für viele Erwachsene eine grosse Herausforderung dar. Eine Berufswahl ist eine komplexe Entscheidung die (a) im Verlauf eines Lebens nur wenige Male gefällt wird; (b) zahlreiche alternative Entscheidungsmöglichkeiten bietet; (c) durch grosse persönliche Konsequenzen gekennzeichnet ist; (d) in der Regel einen grossen zeitlichen und/oder motivationalen Einsatz in der Umsetzung der Entscheidung erfordert; und (e) durch unerwartete und/oder unkontrollierbare Ereignisse beeinflusst wird (z.B. Veränderungen im Arbeitsmarkt; unternehmensinterne Selektionsprozesse). Zudem kommt gerade bei Erwachsenen eine grössere Komplexität aufgrund von Umweltfaktoren hinzu, die in einer beruflichen Entscheidung (nebst persönlichen Präferenzen und dem Arbeitsmarkt) berücksichtigt werden müssen, insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und ausserberuflichen Verpflichtungen (z.B. Betreuungspflichten gegenüber Kindern oder anderen Angehörigen) (Whiston & Cinamon, 2015).

Noch mehr als Jugendliche müssen somit Erwachsene in der Laufbahnplanung und bei beruflichen Entscheidungen mit komplexen dynamischen, privaten und wirtschaftlichen Kontexten umgehen, was zu grosser Unsicherheit führen kann (Xu & Tracey, 2014). Diese Unsicherheit und der Bedarf nach Unterstützung wird durch immer zahlreicher werdende berufliche Übergänge weiter verstärkt (Fouad & Bynner, 2008). Unterstützung zu erhalten sowie erfolgreich mit Ambiguität und Unsicherheit in der Laufbahnplanung, beruflichen Transitionen und bei beruflichen Entscheidungen umgehen zu können, stellt somit bei Erwachsenen ein zentrales Bedürfnis dar. Dies wird auch durch die Forschung unterstützt, die zeigt, dass Schwierigkeiten in der Laufbahnplanung und

der Berufswahl nicht nur durch einen Mangel an Kenntnissen über Berufe und den Arbeitsmarkt oder mangelnde Selbstkenntnis resultieren. Vielmehr spielen Schwierigkeiten im Umgang mit widersprüchlichen Informationen, externe Konflikte (z.B. unterschiedliche Vorstellungen von Familienmitgliedern), interne Konflikte (z.B. Unterschiede zwischen Präferenzen und Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt) oder motivationale Aspekte (z.B. geringes Selbstvertrauen) eine mindestens so wichtige Rolle bei Entscheidungsschwierigkeiten (Brown & Rector, 2008; Gati, Krausz, & Osipow, 1996).

### ***Bedürfnisse von Erwachsenen umfassen den Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation***

Die gesteigerten Anforderungen an eine aktive Laufbahngestaltung über das ganze Erwerbsleben hinweg impliziert jedoch auch, dass die Bedürfnisse von Erwachsenen über eine Unterstützung bei punktuellen beruflichen Entscheidungen und der Laufbahnplanung hinausgehen. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit und den damit verbundenen Herausforderungen der Job-Polarisierung (Autor & Dorn, 2013; Goos, Manning, & Salomons, 2009; Oesch & Menes, 2011) und der konstanten Anforderung des «Upskilling» (Oesch & Menes, 2011) ist es, wie unter Punkt 2.2.2 dargestellt, zentral, dass die BSLB auf das Bedürfnis von Erwachsenen nach einer nachhaltigen Entwicklung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit und Laufbahngestaltungskompetenzen eingeht. Dies ist auch vor dem Hintergrund notwendig, dass Laufbahnen aufgrund der Dynamik am Arbeitsmarkt immer weniger planbar werden. Anpassungsfähigkeit an unerwartete Veränderungen im Arbeitsleben und ein erfolgreicher Umgang mit ungeahnten Schwierigkeiten und Chancen in der Laufbahnentwicklung gewinnen damit an Bedeutung (Krumboltz et al., 2013; Savickas, 2013).

Aufgrund der Tendenz zur längeren Erwerbstätigkeit und der tendenziell zunehmenden beruflichen Belastungen ist es zudem wichtig, das Bedürfnis von Erwachsenen nach einer nachhaltigen Arbeitsfähigkeit aufzunehmen (siehe Punkt 2.2.3). Die zunehmende Dynamik und Unsicherheit im Arbeitsmarkt und in Erwerbsbiografien führt auch dazu, dass Erwachsene das verstärkte Bedürfnis haben, in der eigenen Erwerbsbiografie einen subjektiven Sinn zu finden (siehe Punkt 2.2.4.; Savickas, 2013).<sup>2</sup>

### ***Prekäre Arbeitsverhältnisse könnten aufgrund der Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit stark zunehmen***

Schliesslich muss davon ausgegangen werden, dass aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit immer mehr Personen in prekären Beschäftigungsverhältnissen tätig sein werden. Diese sind durch hohe Arbeitsplatzunsicherheit, irreguläre Arbeitszeiten, unsicheres Einkommen, beschränkte Anwendungsmöglichkeit von erworbenen Fähigkeiten und eingeschränkte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten gekennzeichnet (De Stefano, 2016; Ford, 2015). Eine steigende Anzahl von Erwerbstätigen wird somit das Bedürfnis entwickeln, Hilfe zu erhalten, wie erfolgreich mit solch prekären Situationen umgegangen werden kann und wie Wege aus dieser Situation hin zu einer weniger prekären Beschäftigungsform gefunden werden können.

#### **3.1.3 Bedürfnisse von Unternehmen**

##### ***Unternehmen haben mehrere Bedürfnisse, die mit BSLB in enger Verbindung stehen***

Bei Unternehmen besteht das grundlegende Bedürfnis, für ihre Aufgaben und Stellen ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung zu haben. Dazu müssen auf dem Arbeitsmarkt genügend Personen mit entsprechenden

---

<sup>2</sup> Arbeitslose Erwachsene haben zudem das Bedürfnis, bei der Stellensuche unterstützt zu werden. Dieses Bedürfnis richtet sich in der Schweiz jedoch primär an die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) und nicht an die BSLB.

Ausbildungen und Berufserfahrungen vorhanden sein. Aufgrund der Dynamik in der Arbeitswelt ist es für Unternehmen aber auch wichtig, dass bestehende Angestellte flexibel auf Veränderungen reagieren können und die Fähigkeiten und Motivation mitbringen, sich an Veränderung in Arbeitsaufgaben und Arbeitsumfeld erfolgreich anpassen zu können (Pulakos, Dorsey, & White, 2006). Dazu gehört das Bedürfnis von Unternehmen nach einer zukunftsgerichteten Weiterqualifikation von Angestellten. Hierbei geben Unternehmen die Verantwortung für die persönliche Laufbahngestaltung jedoch zusehends an die Angestellten ab. Damit Angestellte sich beruflich entwickeln können, fordern Unternehmen vermehrt Eigeninitiative und Selbstverantwortung bei der persönlichen Laufbahngestaltung und Laufbahnplanung (Hall & Moss, 1998). Schliesslich sind Unternehmen auf die Arbeitsfähigkeit und das Arbeitsengagement ihrer Angestellten angewiesen. Hierzu müssen Angestellte mit zahlreichen Arbeitsbelastungen erfolgreich umgehen können, Beruf und Privatleben gut vereinbaren können und ihre Berufsbiographie und aktuelle Arbeitstätigkeit als persönlich sinnvoll und motivierend empfinden. Die diversen Dienstleistungen der BSLB haben einen direkten Bezug zu diesen Bedürfnissen, wie unter Punkt 2.2 sowie 4.3 dargestellt ist.

#### **3.1.4 Bedürfnisse der Gesellschaft**

Volkswirtschaftliche und soziale Bedürfnisse, die in engem Bezug zur BSLB stehen, sind die Vermeidung von struktureller Arbeitslosigkeit aufgrund horizontaler (Ausbildungs-/Qualifikationsniveau) oder vertikaler (Berufsbe-  
reich) Fehlqualifikation der Arbeitskräfte. Hinzu kommen Erhaltung und Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft, Chancengleichheit, soziale Inklusion und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie Selbstbestimmung aller Bevölkerungsgruppen (Brown & Lent, 2016; International Labour Conference, 2004). Auf soziale und ökonomische gesellschaftliche Bedürfnisse, die durch die BSLB angegangen werden können, wird unter dem Abschnitt 5 Systemrelevanz der BSLB weiter eingegangen.

### **3.2 Zusammenfassung und Empfehlungen**

Bedürfnisse in der Laufbahnentwicklung von Jugendlichen und Erwachsenen sind äusserst vielfältig und je nach Subgruppe deutlich verschieden. Allgemein gesprochen, betreffen die Bedürfnisse zum einen den Wunsch nach zielgerichteter Information sowie Unterstützung bei Ausbildungs- und Berufsentscheiden. Jedoch gehen die Bedürfnisse deutlich darüber hinaus und umfassen diverse Aspekte zur Unterstützung bei der Entwicklung und Aufrechterhaltung einer nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und sinnhaften Gestaltung der eigenen Erwerbsbiografie über das gesamte Erwerbsleben hinweg. Diese umfassendere Sicht auf die Bedürfnisse von Jugendlichen und Erwachsenen bildet auch eine Brücke zu Bedürfnissen von Unternehmen und der Gesellschaft, welche ebenfalls diverse Aspekte der Arbeitsmarktfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und persönlichen Potenzialentfaltung betreffen. Tabelle 1 fasst die unterschiedlichen Bedürfnisse zusammen.

#### **Empfehlung**

Die BSLB muss eine Vielfalt von Bedürfnissen diverser Bevölkerungsgruppen sowie Unternehmen befriedigen können. Diese Bedürfnisse gehen deutlich über Informationsvermittlung und Hilfe bei Ausbildungs- und Berufsentscheidungen hinaus. Insbesondere sollte die BSLB auch Bedürfnisse zur Entwicklung und Aufrechterhaltung einer nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsfähigkeit, flexiblen Gestaltung einer individuell sinnvollen Erwerbsbiografie und der persönlichen Potenzialentfaltung erfüllen können.

**Tabelle 1: Spezifische Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen**

| Jugendliche                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Erwachsene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Unternehmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Gesellschaft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der beruflichen Entscheidungsfindung</li> <li>• Motivationale Vorbereitung auf Berufslaufbahn</li> <li>• Entwicklung von grundlegenden Career Management Skills</li> <li>• Umsetzung der Berufswahl</li> <li>• Unterstützung während der Berufsausbildung</li> <li>• Bewältigung des Übertritts von Berufsausbildung in Arbeitsmarkt oder Weiterbildung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei komplexen beruflichen Entscheidungen, Transitionen und Laufbahnplanung</li> <li>• Entwicklung von weitergehenden Career Management Skills</li> <li>• Umgang mit Dynamik und Unsicherheit in der Laufbahnentwicklung</li> <li>• Entwicklung und Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit</li> <li>• Erhaltung der Arbeitsfähigkeit</li> <li>• Entwicklung und Erhaltung der Arbeitsmotivation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen durch qualifizierte Personen besetzen können</li> <li>• Angestellte können mit beruflichen Veränderungen umgehen</li> <li>• Angestellte bilden sich zukunftsorientiert weiter</li> <li>• Angestellte zeigen Eigeninitiative in der Laufbahngestaltung</li> <li>• Angestellte erhalten ihre Arbeitsfähigkeit</li> <li>• Angestellte zeigen hohes Arbeitsengagement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von struktureller Arbeitslosigkeit</li> <li>• Erhaltung und Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft</li> <li>• Chancengleichheit</li> <li>• Soziale Inklusion</li> <li>• Persönliche Potenzialentwicklung und Selbstbestimmung</li> </ul> |

## **4 Leistungen der BSLB**

### **4.1 Übersicht über Leistungen und Aufgaben der BSLB**

#### **4.1.1 Leistungen der BSLB aus internationaler/europäischer Sicht**

Leistungen der beruflichen Beratung werden in wohlhabenden Ländern in einer Publikation des International Labor Office in fünf Bereiche klassifiziert: Bereitstellung von Berufs-/Laufbahn-Informationen, Unterstützung in der Berufsvorbereitung (career education), Berufs- und Laufbahnberatung, Arbeitsberatung (employment counseling) und Arbeitsvermittlung (Hansen, 2006). In ähnlicher Weise beschreibt die OECD die Berufsvorbereitung und -beratung von Jugendlichen in Schulen und Ausbildung sowie die Beratung von Jugendlichen mit Risiken zum Schul- und Ausbildungsabbruch als Kernbereiche der BSLB (OECD, 2004). Darüber hinaus werden jedoch auch verschiedene Formen der Laufbahnberatung und -unterstützung für die Tertiärstufe, Arbeitslose, ältere Personen, und Berufstätige als Aufgaben der BSLB gesehen. Weiterhin sieht die OECD das Bereitstellen und Vermitteln von Berufsinformation als Kernaufgabe der BSLB an (OECD, 2004).

Diese aufgeführten Kernleistungen der BSLB werden jedoch auch durch weitere ergänzt. So empfiehlt der Europäische Rat, dass Lehrtätigkeiten und Massnahmen zur Entwicklung von Fähigkeiten zur Laufbahnplanung in die Bildungs-, Berufsbildungs- und Hochschulbildungsprogramme aufgenommen werden. Auch Eltern sollen ermutigt werden, sich mit Fragen der beruflichen Beratung zu befassen. Der Zugang zu Informationen über Ausbildungsgänge und ihr Bezug zu den jeweiligen Berufen sowie über den voraussichtlichen Qualifikationsbedarf in einem bestimmten Gebiet soll einfach und anwenderfreundlicher gestaltet und breit vermittelt werden. In der Erwachsenenbildung ist angestrebt, Fähigkeiten zur Laufbahnplanung in entsprechende Programme aufzunehmen und diese Fähigkeiten auch in die Zielsetzung von Schulen, Berufsbildungsanbietern und Hochschulen zu integrieren (Council of the European Union, 2008a).

Daneben haben sich Fachnetzwerke gebildet, so z.B. das europäische Zentrum für die Entwicklung der Berufsbildung (CEDEFOP, 2011) und das Netzwerk für Innovation in Berufs- und Laufbahnberatung (Schiersmann et al., 2014), welche aus dem Bedürfnis des Austauschs und der Verbesserung der beruflichen Beratungsqualität entstanden sind. Beide betonen die Wichtigkeit einer lebenslangen Beratung und sehen in der Unterstützung zur Entwicklung von Laufbahngestaltungskompetenzen bei Jugendlichen und Erwachsenen eine Kernaufgabe der BSLB. Bei Jugendlichen wird zudem eine zentrale Aufgabe der BSLB darin gesehen, dass diese unterstützt werden, ihre Interessen, Fähigkeiten und Bedürfnisse zu erkunden, besser vertraut werden mit Bildungs- und Berufsmöglichkeiten und deren Anforderungen sowie Informationen zum Arbeitsleben und Unternehmertum erhalten (CEDEFOP, 2011). Als Kernaufgaben von Beratungspersonen wird aufgeführt, dass diese bei der Bewusstwerdung von eigenen Stärken, Interessen, Werten und Fähigkeiten helfen, bei Laufbahnentscheidungen und in der Stellenbewerbung unterstützen, diagnostische Abklärungen durchführen und bildungs-, berufs- und beschäftigungsbezogene Informationen vermitteln. Zudem soll in Beratungen die individuelle Lebenssituation geklärt und für eine reflektierende Herangehensweise an bildungs-, berufs- und beschäftigungsbezogene Herausforderungen genutzt werden (Schiersmann et al., 2014).

#### **4.1.2 Leistungen der BSLB in der Schweiz**

Die KBSB sieht die Aufgaben der BSLB in Beratung, Realisierungshilfe, diagnostischen Abklärungen, Kompetenz-Bilanzen und Gruppen-Veranstaltungen zu den Themen Berufsinformation und Laufbahnplanung. Darüber hinaus werden nicht nur Beratungssuchende in den Fokus genommen, sondern auch externe Partner einbezogen (z.B. Schulen, Unternehmen, Hochschulen), um das Netzwerk für die Kundschaft der BSLB

zu verbessern sowie um Partner in Forschung und Entwicklung zur Verbesserung der Qualität der BSLB und ihrer Angebote zu gewinnen. Damit Angebote wahrgenommen werden, zählt die KBSB auch Marketing und Public Relations Management zu den Aufgaben der BSLB (KBSB, 2017).

Betrachtet man die tatsächlichen Leistungen der BSLB in der Schweiz auf der Grundlage der Statistik der öffentlichen BSLB, dann fällt auf, dass der Grossteil an Dienstleistungen die Informationsvermittlung betrifft, inklusive Besuche von Berufsinformationszentren, ausgeliehene Informationsmittel, telefonische oder schriftliche Auskünfte sowie Informationsgespräche. Die typischen Beratungsthemen betreffen primär Unterstützung in der Berufs- und Studienwahl (55% der Beratungsthemen), was sich im typischen Alter der Kundschaft spiegelt (beinahe 40% sind jünger als 15 Jahre; ca. 75% sind jünger als 25 Jahre). Daneben nimmt die Laufbahnplanung/Neuorientierung einen bedeutend geringeren Teil ein (23% der Beratungsthemen). Personen im Alter von über 40 Jahren machen nur ca. 10% der Kundschaft aus. Themen wie Erwerbslosigkeit, gesundheitliche Probleme, beruflicher Wiedereinstieg oder Immigrationsfragen werden auch behandelt, jedoch stellen diese klar Randthemen dar (KBSB, 2016).

## **4.2 Darstellung der empirisch fundierten Wirksamkeit von verschiedenen Leistungen der BSLB**

Es ist international breit anerkannt, dass die BSLB einen wichtigen Beitrag für Bildung und Gesellschaft leisten kann, indem sie beispielsweise die Erfolgsquoten in Aus-, Fort- und Weiterbildung steigert sowie zum sozialen Funktionieren eines Staates beiträgt (Hooley, 2014). Auch für die Wirtschaft und einen funktionierenden Arbeitsmarkt ist BSLB von Nutzen. Dabei kann sie zum einen individuelle berufliche Entscheidungen unterstützen, zum anderen Misserfolge im Arbeitsmarkt reduzieren sowie zur Verbesserung der Funktionsweise des Arbeitsmarkts beitragen (Plant, 2004). Aufgrund von methodischen Schwierigkeiten bei der Bestimmung der langfristigen Wirksamkeit von Interventionen im Rahmen von BSLB<sup>3</sup>, hat sich das Hauptaugenmerk der Evaluationsforschung auf die direkten Lernergebnisse der Kundschaft als Folge einer bestimmten Intervention konzentriert.

Dass BSLB-Interventionen im Allgemeinen einen positiven Effekt auf diverse Aspekte der beruflichen Entwicklung der Kundschaft haben (z.B. auf bessere Informiertheit, grössere berufliche Entschiedenheit oder aktivere Suche nach Berufsinformationen), ist durch mehrere meta-analytische Studien gut belegt (Spokane & Nguyen, 2016; Whiston & Noblin James, 2013). Eine Differenzierung verschiedener Leistungen von BSLB ist jedoch vor dem Hintergrund relevant, dass Studien unterschiedlich hohe Wirksamkeiten von verschiedenen Interventionsformen zeigen. In verschiedenen Metaanalysen ist gezeigt worden, dass eine individuelle Beratung die grössten Effekte pro Sitzungsstunde erreicht und damit in der Regel effektiver ist als eine Gruppenberatung (Oliver & Spokane, 1988; Whiston, Li, Goodrich Mitts, & Wright, 2017; Whiston, Sexton, & Lasoff, 1998). Im Gegensatz zu individueller Beratung, welche die teuerste und aufwendigste Variante darstellt, sind Gruppeninterventionen jedoch wesentlich kostengünstiger, da pro eingesetzter Beratungsstunde mehrere Kundinnen und Kunden unterstützt werden können. Interessant ist auch, dass computergeleitete Interventionen ohne Unterstützung durch eine Beratungsperson nach diesen Analysen die geringsten oder gar keine Effekte zeigen. Der Vorteil einer persönlichen Unterstützung durch eine Fachperson gegenüber Interventionen ohne direkte Unterstützung, wie Selbstexplorationsverfahren oder

---

<sup>3</sup> Eine wissenschaftlich fundierte Festlegung der langfristigen Wirksamkeit von BSLB für einen besser funktionierenden Arbeitsmarkt und andere gesellschaftliche Auswirkungen (z.B. bessere Chancengleichheit) würde Daten von grossen Stichproben über mehrere Jahre, inklusive vergleichbarer Kontrollgruppen ohne BSLB-Interventionen bedingen. Solche Daten sind praktisch kaum zu generieren.

Computer Programme wurde in mehreren Metaanalysen gezeigt (Whiston, Brecheisen, & Stephens, 2003; Whiston et al., 2017). Zudem belegen Metaanalysen eine signifikant höhere Wirksamkeit von strukturierten Workshops im Vergleich zu unstrukturierten Gruppenberatungen (worin relativ frei über bestimmte Themen diskutiert wird; Whiston et al., 2003). Dieser Vorteil könnte darin begründet sein, dass strukturierte Interventionen systematischer geplant sind und gezielt mehr wirksame Elemente beinhalten (siehe hierzu auch Abschnitt 4.3.5). Die in diesen Studien gefundene signifikante Varianz in der Wirksamkeit von Workshops deutet jedoch daraufhin, dass nicht alle Interventionen der gleichen Art auch gleich effektiv sind, was die Wichtigkeit einer fundierten Planung und Durchführung von Interventionen in der BSLB verdeutlicht.

Eine grössere Uneinigkeit herrscht bezüglich der optimalen Länge von Interventionen in der BSLB. So berichten einige metaanalytische Studien, dass längere Interventionen im Allgemeinen grössere Effekte erzielen (Oliver & Spokane, 1988; Whiston et al., 2017). Andere Metaanalysen konnten jedoch keinen linearen Zusammenhang zwischen der Länge der Intervention und der Stärke ihrer Wirksamkeit feststellen (Whiston et al., 2003). In einer Metaanalyse zu diesem Thema von Brown und Ryan Krane (2000) zeigte sich, dass die subjektive Bewertung der Wirksamkeit einer Beratung durch Kundinnen und Kunden zu Beginn mit jeder Sitzung stark zunimmt, bei der vierten oder fünften Sitzung jedoch ihren Höhepunkt erreicht und im Anschluss dramatisch absinkt. Insgesamt deutet die Forschung darauf hin, dass auch kürzere Interventionen, wenn sie entsprechend gut geplant und strukturiert sind, solide Effekte erzielen können.

Neben unterschiedlichen Interventionsformen können auch die spezifischen Inhalte einer Intervention einen Grund für eine unterschiedlich hohe Wirksamkeit von verschiedenen Interventionen in der BSLB darstellen. Viele Studien betonen in diesem Kontext die Relevanz einer positiven und emotional unterstützenden Beratungsbeziehung (Ahn & Wampold, 2001; Masdonati, Massoudi, & Rossier, 2009; Masdonati, Perdris, Massoudi, & Rossier, 2014). So wird in vielen Studien eine echte, empathische und durch Respekt gekennzeichnete Beziehung zwischen der Beratungsperson und den Kundinnen und Kunden als wichtigster Faktor für den Beratungserfolg und die Wirksamkeit der Beratung dargestellt (Carkhuff, 2000; Corey, 1996).

Frühere Studien kamen demgegenüber zu dem eher ernüchternden Ergebnis, dass der Einsatz von spezifischen Beratungstechniken nicht automatisch ein besseres Beratungsergebnis bewirkt (Tinsley & Chu, 1999). Brown und Ryan Krane (2000) zogen in ihrer Metaanalyse jedoch einen anderen Schluss. Diese Studie ging spezifisch der Frage nach, welche Elemente eine Intervention effektiv machen. Sie konnte dabei fünf Elemente identifizieren, welche die Effekte von Interventionen in der BSLB signifikant steigern können. Hierzu zählen das schriftliche Klären von Laufbahn- und Lebenszielen durch Kundinnen und Kunden, Feedback durch die Beratungsperson, die Bereitstellung aktueller Informationen über die Arbeitswelt und ausgewählte Berufe, das Erlernen von effektivem Laufbahnverhalten nach Modellen und Mentoren sowie Hilfe bei der Entwicklung von unterstützenden Netzwerken. Eine Folgeuntersuchung von Brown et al. (2003) konnte zeigen, dass die Effektivität von Interventionen beinahe linear zunimmt, je mehr von diesen fünf Elementen integriert sind. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass diese spezifischen Elemente, im Gegensatz zum Addieren beliebiger Elemente, verantwortlich für eine hohe Effektivität von BSLB sind und somit eine vielversprechende Referenz bei der Planung von Interventionen in der BSLB darstellen. Weitere Analysen bestätigten insbesondere die Wichtigkeit schriftlicher Arbeiten und des Festlegens von Laufbahnzielen zur Steigerung der Wirksamkeit (Whiston et al., 2017). Zudem wurde gezeigt, dass Interventionen zur Laufbahnförderung insbesondere dann wirksam sind, wenn Personen aktive Unterstützung durch eine Beratungsperson erhalten (vs. sich primär selbst informieren), Personen berufliche Werte und Präferenzen klären können und Unterstützung zum Erlernen von wichtigen Kompetenzen zur Laufbahngestaltung erhalten, wie z.B. sich Laufbahnziele setzen und / oder einen systematischen beruflichen Entscheidungsprozess umsetzen können (Whiston et al., 2017).

Zusammenfassend bedeutet diese internationale Forschung zur Wirksamkeit von Interventionen in der BSLB, dass Investitionen in Angebote der BSLB grundsätzlich lohnenswert sind, da von positiven Effekten auf verschiedene Aspekte der Berufswahl und Laufbahnentwicklung der Kundschaft ausgegangen werden kann. Die Resultate legen jedoch auch nahe, dass eine optimale Wirksamkeit von Interventionen in der BSLB eine systematische Planung und hohe Qualität der Durchführung bedingt. Zudem sollten verschiedene Arten von Interventionen (z.B. Selbsthilfe, Gruppenworkshops, Einzelberatungen) zielgerichtet für bestimmte Bedürfnisse und Zielgruppen entwickelt und eingesetzt werden. Dies ist wichtig, weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass ein bestimmtes Angebot der BSLB für alle Zielgruppen und Bedürfnisse gleich wirksam ist.

### **4.3 Aufzeigen von zukunftsgerichteten, potenziellen Leistungen der BSLB<sup>4</sup>**

#### **4.3.1 Jugendliche beim Start ins Erwerbsleben breit, nachhaltig und methodisch vielfältig unterstützen**

##### ***Eine Grundlage für eine nachhaltige, lebenslange Laufbahnentwicklung etablieren***

Die BSLB sollte darauf hinarbeiten, dass so früh wie möglich die Grundlagen für eine lebenslang erfolgreiche, nachhaltige Laufbahnentwicklung gelegt werden. Eine BSLB, welche frühzeitig die berufliche Entwicklung unterstützt, kann als wichtige präventive Massnahme gegen spätere Schwierigkeiten, wie ein missglückter Eintritt in die Berufsausbildung oder Jugendarbeitslosigkeit, verstanden werden (ELGPN, 2014a). Die internationale Forschung zeigt, dass bereits im Kindesalter wichtige Weichen für die spätere Berufswahl und Laufbahnentwicklung gestellt werden, insbesondere was die soziale Reproduktion von Berufschancen in Bezug auf Geschlecht und sozio-ökonomische Herkunft betrifft (Hartung, Porfeli, & Vondracek, 2005, 2008). Zur Förderung der Chancengleichheit (siehe Abschnitt 5.2.3) ist somit eine frühe Unterstützung zur Entwicklung von grundlegenden Einstellungen und Kompetenzen für die Berufswahl und Laufbahnentwicklung zentral (siehe hierzu Abschnitt 3.1.1.1). In der Fachliteratur wird darum empfohlen, dass BSLB bereits bei Kindern Grundlagen für eine erfolgreiche berufliche Entwicklung fördert (Hartung, Porfeli, & Vondracck, 2008). Die BSLB könnte hierfür eng mit Schulen und Lehrpersonen zusammenarbeiten und in der Entwicklung von entsprechenden Curricula sowie einzelnen Veranstaltungen bereits in der Primarschule aktiv beteiligt sein.

Eine weitere zentrale Komponente für eine nachhaltige Laufbahnentwicklung ist, den erfolgreichen Übertritt von der obligatorischen Schule in eine berufliche Grundausbildung zu fördern. Hierzu spielt zum einen die Unterstützung im Berufswahlprozess eine wichtige Rolle, indem Jugendliche bei der Planung und Umsetzung von Schritten im Berufswahlprozess unterstützt werden (z.B. Schnupperlehren absolvieren, Berufsinformationen sammeln, soziales Netzwerk aktivieren). Weiter spielt die Klärung von persönlichen Berufsinteressen, Selbstkonzepten und Fähigkeiten eine wichtige Rolle sowie die Anwendung dieser Erkenntnisse auf die Berufswahl (Volodina & Nagy, 2016). Schliesslich sollte die BSLB auch die Umsetzung der Berufswahl und den Übertritt von der Schule in die Berufsausbildung aktiv unterstützen, insbesondere bei

---

<sup>4</sup> Die Implementierung der hier aufgeführten zukunftsgerichteten Leistungen der BSLB hat auch vielfältige Implikationen für die Ausbildung und Fortbildung von Fachkräften in der BSLB. Diese werden in diesem Bericht jedoch bewusst ausgeklammert. Welche Art von Ausbildung(en) und Fortbildungen in der BSLB notwendig sind, um die in diesem Bericht skizzierten Leistungen anbieten zu können, sollte in einem zukünftigen Schritt nach Konsolidierung der zukünftigen Aufgaben und Rollen der BSLB detaillierter behandelt werden.

Jugendlichen mit Schwierigkeiten in der Lehrstellensuche aufgrund schulisch, persönlich oder sozial erschwerter Bedingungen.

Nebst diesen auf Berufswahlvorbereitung, Berufsfindung und Lehrstellensuche fokussierten Dienstleistungen ist für eine nachhaltige Laufbahnentwicklung auch wichtig, dass Jugendliche frühzeitig mit dem Konzept der lebenslangen Laufbahngestaltung vertraut gemacht werden und entsprechende Kompetenzen und Einstellungen erwerben. Jugendliche sollten lernen, welche Kompetenzen (z.B. Arbeiten in einer Gruppe, kreatives Problemlösen), Einstellungen (z.B. Selbstverantwortung, Flexibilität) und Verhaltensweisen (z.B. Netzwerken, kontinuierliches Lernen) für eine nachhaltige Laufbahnentwicklung wichtig sind. Ebenso sollten Jugendliche frühzeitig Kompetenzen zur Laufbahngestaltung erlernen, wie z.B. sich selber Ziele im Berufswahlprozess zu setzen und zu planen, wie diese Ziele erreicht werden können; mit Rückschlägen und unerwarteten Ereignissen in der Berufswahl erfolgreich umgehen können; oder persönliche und soziale Ressourcen identifizieren und diese für die eigene berufliche Entwicklung aktivieren und anwenden können (ELGPN, 2013a; Lent, 2013). Weiter ist wichtig, dass Jugendliche nicht nur mit dem Lehrstellenmarkt und den Angeboten an Berufsausbildungen vertraut gemacht werden, sondern auch die allgemeinen Trends auf dem Arbeitsmarkt sowie die Erwartungen und Anforderungen von Unternehmen besser einschätzen lernen und wissen, wo und wie sie sich über diese Themen informieren können.

### ***Aktiver Einbezug der Eltern und des sozialen Umfeldes in die Berufswahl und Berufsvorbereitung***

Die internationale Forschung zur beruflichen Entwicklung von Jugendlichen zeigt, dass das soziale Umfeld (insbesondere die Eltern) eine wichtige Rolle in der Entwicklung der Berufswahlbereitschaft spielt (Hartung, Porfeli, & Vondracck, 2008; Hartung et al., 2005). Ausserdem beeinflusst das soziale Umfeld auch die Berufswahl, indem Kinder die vorhandene, respektive mangelnde, Unterstützung für bestimmte Berufsbereiche sowie die Bewertung von bestimmten Berufen in ihrem sozialen Umfeld in eigenen Berufsinteressen manifestieren (Sheu et al., 2010; Sheu & Bordon, 2017). Eine nachhaltige Berufswahlvorbereitung und Berufswahl muss somit auch das soziale Umfeld von Jugendlichen berücksichtigen. Hier spielen insbesondere die Eltern als in der Regel wichtigste Bezugspersonen von Jugendlichen eine zentrale Rolle.

Die BSLB sollte somit Eltern aktiv in den Berufswahlprozess einbeziehen. Dies kann geschehen durch (a) Einbezug der Eltern in die Beratung der Jugendlichen; (b) Kurse / Informationsveranstaltungen zur Berufswahl für Eltern; und (c) Informationsmaterialien (auch online) für Eltern zur Berufswahl und Berufswahlvorbereitung. Ziel solcher Aktivitäten und Informationen sollte sein, dass (1) Eltern über den Prozess der Berufswahlvorbereitung gut informiert sind; (2) Möglichkeiten und Anforderungen in der aktuellen Arbeitswelt und im Lehrstellenmarkt insbesondere in der beruflichen Grundbildung kennen und objektiv bewerten können; (3) Kenntnisse über Anforderungen (z.B. Laufbahngestaltungskompetenzen) und Möglichkeiten (z.B. Bildungswege) zur lebenslangen Laufbahngestaltungen haben; und (4) wissen, wie sie ihr Kind in angepasster Weise im Berufswahlprozess und der Berufswahl unterstützen können. Diese Aspekte sind insbesondere aufgrund der Herausforderung der Globalisierung zentral (SBFI, 2017), um Eltern, die aufgrund ausländischer Herkunft nicht mit dem schweizerischen Bildungssystem und Arbeitsmarkt vertraut sind, in die Lage zu versetzen, ihr Kind in der Berufsvorbereitung und Berufswahl gezielt unterstützen zu können (siehe hierzu auch Abschnitt 5 Systemrelevanz der BSLB).

### ***Unterstützung während der Berufsausbildung in Bezug auf Arbeitsleistung, Arbeitsmotivation, Arbeitsfähigkeit und Laufbahnplanung***

Ein erfolgreicher Start in das Berufsleben hängt nicht nur von einer fundierten Berufswahl und Erfolg in der Lehrstellensuche ab. Vielmehr sind auch das erfolgreiche Abschliessen der Berufsausbildung sowie die Vorbereitung auf die Laufbahnentwicklung nach abgeschlossener Grundausbildung zentral. Auch hier kann die

BSLB eine wichtige Rolle spielen, indem sie Jugendliche (und deren Arbeitgeber) bei Schwierigkeiten in der Berufslehre bezüglich der Arbeitsleistung, Arbeitsmotivation und Arbeitsfähigkeit unterstützt. Ausserdem kann die BSLB Hilfestellung für Jugendliche und Arbeitgeber leisten, falls ein Ausbildungs- oder Berufswechsel notwendig wird. Schliesslich kann die BSLB Jugendliche bei der zukünftigen Laufbahnplanung (inkl. Weiterbildungen oder Eintritt in den Arbeitsmarkt nach abgeschlossener Grundausbildung) unterstützen sowie bei der Umsetzung der nächsten Schritte behilflich sein.

### ***Vielfältige Methoden sind notwendig für unterschiedliche Bedürfnisse von Jugendlichen***

Um diese Ansätze umzusetzen, muss die BSLB auf einer Vielfalt an Methoden aufbauen, die den jeweiligen Umständen und Zielen angepasst werden. Diese beinhalten (a) Einzelberatungen; (b) Klassenveranstaltungen; (c) Workshops; (d) Printmedien; (e) Online-Angebote (Informationen, Assessments, Beratungen); (f) Informationsveranstaltungen; (g) Elternkurse; (h) Mentoring-Programme; und (i) Arbeitgeberkontakte und -veranstaltungen.

#### **4.3.2 Erwachsene in einer komplexen, durch Unsicherheiten geprägten Laufbahnplanung unterstützen**

Wie bei Jugendlichen sollte auch bei Erwachsenen die BSLB Unterstützung bei Fragen der Berufswahl und Laufbahnplanung bieten. Ähnlich wie bei Jugendlichen ist dabei auch bei Erwachsenen eine Klärung von Interessen, Persönlichkeitseigenschaften, Selbstkonzepten und Fähigkeiten wichtig. Ebenso eine Förderung von objektiven Kenntnissen über schulische und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und den Arbeitsmarkt, inklusive der Fähigkeit, solche Informationen auf die eigene Laufbahnplanung anzuwenden. Bei Erwachsenen kommt zudem die Unterstützung bei der Bewältigung diverser beruflicher Übergänge hinzu (z.B. von Erwerbsarbeit zu Bildung oder ausserberuflicher Tätigkeit; von Bildung oder ausserberuflicher Tätigkeit zu Erwerbsarbeit; von Arbeitslosigkeit zu Erwerbsarbeit; Stellenwechsel; Übertritt in den Ruhestand). Diese Ansätze verfolgen alle das Ziel, die Laufbahngestaltungskompetenzen von Erwachsenen zu erhöhen (ELGPN, 2013a).

Wie unter 3.1.1.2 aufgeführt, zeichnet sich die Laufbahnentwicklung von Erwachsenen in der Regel durch eine höhere Komplexität aus als jene von Jugendlichen. Dies ist zum einen drauf zurückzuführen, dass auf dem freien Arbeitsmarkt deutlich mehr Bildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten als im Lehrstellenmarkt bestehen. Zum anderen sind der freie Arbeitsmarkt sowie die Arbeitsanforderungen diverser Arbeitsstellen deutlich dynamischer als die vergleichsweise stark reglementierten Anforderungen in der beruflichen Grundausbildung. BSLB sollte somit Erwachsene dabei unterstützen, mit der daraus potenziell resultierenden Unsicherheit und Belastung umzugehen und komplexe Informationen auf die eigene Laufbahnplanung anzuwenden. Zudem sollten Leistungen der BSLB auf eine nachhaltige Aufrechterhaltung und Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit abzielen, indem Erwachsene bei der Entwicklung und Anwendung von diversen Ressourcen (Kompetenzen, soziale Ressourcen, psychologische Ressourcen) unterstützt werden (Hirschi, 2012).

### ***Holistische Ansätze zur Laufbahngestaltung***

Ein weiterer Grund, warum die Laufbahngestaltung Erwachsener in der Regel deutlich komplexer ist als diejenige von Jugendlichen, besteht darin, dass Erwachsene meistens über mehr soziale Verpflichtungen verfügen (z.B. Betreuungspflichten gegenüber Kindern und anderen Angehörigen), die in eine Berufswahl und Laufbahnplanung einbezogen werden müssen. Eine nachhaltige BSLB für Erwachsene sollte somit einen holistischen Ansatz verfolgen und sowohl berufliche als auch ausserberufliche Gegebenheiten und Ziele berücksichtigen. Hierzu sind Ansätze nötig, die über einen engen Fokus auf Fähigkeiten und Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt hinausgehen und verschiedene Lebensbereiche für die Laufbahngestaltung einbeziehen (Greenhaus & Kossek, 2014; Savickas, 2012; Whiston & Cinamon, 2015).

### ***Auch bei Erwachsenen sind vielfältige Methoden notwendig***

Die vielfältigen Bedürfnisse von Erwachsenen (siehe Kapitel 3.1.2) bedingen, dass Leistungen der BSLB für Erwachsene methodisch vielfältig sein müssen. Diese Methodenvielfalt betrifft die Instrumente (z.B. Beratungstechniken, Testverfahren), die Formate (z.B. Einzelberatungen, Kurse, Online-Angebote) wie auch die zeitlichen und örtlichen Merkmale von Leistungen (z.B. abends, am Wochenende, in einem BIZ, beim Arbeitgeber). Beispiele für konkrete Methoden zur Umsetzung dieser Ansätze sind zum einen Einzelberatungen, welche insbesondere bei komplexen Problemstellungen oder Personen mit wenig persönlichen oder sozialen Ressourcen angebracht sind. Jedoch können auch bei Erwachsenen Kurse, Workshops, Informationsveranstaltungen, Printmedien sowie Online-Angebote (Informationen, Assessments, Beratungen) eine wichtige Rolle spielen, um die diversen Bedürfnisse befriedigen zu können. Aufgrund der zunehmenden Dynamik in der Arbeitswelt ist zudem eine Kompetenzen-Bilanz für viele Erwachsene eine wichtige Methode, um diverse, auch transversale, berufsrelevante Kompetenzen sichtbar und dokumentierbar zu machen.

### **4.3.3 BSLB als unabhängiges Kompetenzzentrum für Unternehmen bei Laufbahnfragen**

#### ***Unterstützung von Jugendlichen und Erwachsenen in der persönlichen Laufbahngestaltung dient auch Unternehmen***

Durch die oben aufgeführten Ansätze für Jugendliche und Erwachsene können bereits wichtige Bedürfnisse von Unternehmen befriedigt werden. Wenn Jugendliche und Erwachsene in einer fundierten, auf objektiven Informationen basierten Berufswahl und Laufbahnplanung unterstützt werden, betreffend Möglichkeiten von zukunftsgerichteten beruflichen Qualifikationen und Weiterbildungen beraten werden sowie Hilfe bei der Entwicklung und Aufrechterhaltung einer nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsfähigkeit erhalten, trägt dies wesentlich dazu bei, dass Unternehmen passend qualifizierte, motivierte und arbeitsfähige Personen zur Besetzung ihrer Arbeitsstellen zur Verfügung stehen.

Allerdings ist der Arbeitsmarkt zu dynamisch, um genau abschätzen zu können, welche Kompetenzen und Berufe in einigen Jahren wie stark nachgefragt werden. Somit bedingt das Erfüllen des Bedürfnisses der Unternehmen nach einer genügend grossen Zahl an entsprechend qualifizierten Angestellten auch die Fähigkeit von Personen, ihre Laufbahn aktiv zu gestalten und flexibel auf unvorhergesehene Veränderung im Arbeitsmarkt reagieren zu können. Auch hier kann die BSLB durch Unterstützung von Jugendlichen und Erwachsenen bei der aktiven Selbstgestaltung ihrer Laufbahn durch die Förderung von Laufbahngestaltungskompetenzen wichtige Dienste leisten.

Schliesslich sind Unternehmen zur Besetzung von Stellen durch passende Personen auch auf eine genügend grosse Anzahl an im Arbeitsmarkt verfügbaren Personen mit entsprechenden Ausbildungen und Berufserfahrungen angewiesen. Durch den wichtigen Beitrag zur Chancengleichheit (siehe hierzu auch Abschnitt 5 Systemrelevanz der BSLB), trägt die BSLB auch zum Vorhandensein einer möglichst breiten und grossen Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte bei.

#### ***Neutralität der BSLB muss gewährleistet sein***

Es ist sowohl in der Schweiz (KBSB, 2017) als auch auf europäischer Ebene (ELGPN, 2015b) ein wichtiger Grundsatz, dass die BSLB neutral von spezifischen Wirtschaftsinteressen agieren soll. Die BSLB sollte sich somit nicht in den Dienst einzelner Unternehmen oder Branchen stellen, um diesen durch einseitige Beratung und Informationsvermittlung einen bevorzugten Zugang zu qualifiziertem Personal zu verschaffen. Aufgrund der wissenschaftlichen Evidenz (z.B. Hartung et al., 2005; Sheu et al., 2010; Sheu & Bordon, 2017) zu den komplexen Einflussfaktoren auf die Berufswahl (inkl. Sozialisierung im Kindesalter, relativ stabile Persönlichkeitseigenschaften, kulturelle Faktoren, individuelle Lernerfahrungen) wäre es zudem naiv anzunehmen, dass die BSLB die Berufswünsche von bestimmten Gruppen in der Gesellschaft systematisch

in eine bestimmte Richtung lenken könnte. Die BSLB soll und kann somit Personen helfen, eine, unter Berücksichtigung objektiver Informationen, für ihre Person und Situation angepasste Berufswahl und Laufbahnplanung vorzunehmen, unabhängig davon, in welche Richtung diese geht.

### ***BSLB als unabhängiges Kompetenzzentrum für Laufbahnentwicklung***

Diese Neutralität schliesst jedoch nicht aus, dass die BSLB als Kompetenzzentrum Unternehmen unabhängige, professionelle Unterstützung anbieten kann. So kann die BSLB z.B. Angestellte bei einer drohenden Entlassung in der weiteren Laufbahnplanung unterstützen, beim Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen oder Arbeitsbelastungen und im Erhalt der Arbeitsfähigkeit helfen oder durch Beratungen und Standortbestimmungen die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit von Angestellten unterstützen. Dieser Ansatz entspricht der Idee der «Bildungsberatung am Arbeitsplatz», welche darauf abzielt, dass die BSLB vermehrt einen aufsuchenden Ansatz verfolgen sollte, um bestimmte Zielgruppen zu unterstützen. Insbesondere wird dieser Ansatz empfohlen, um Personen mit niedrigen Qualifikationen zu erreichen, die von sich aus keine BSLB aufsuchen würden (Plant, 2008; TRIAS, 2017). Hierfür sollte die BSLB eng mit Unternehmen zusammenarbeiten und diese explizit in den Beratungsprozess einbeziehen. Solche Angebote wären insbesondere für die zahlreichen KMU in der Schweiz wichtig, welche häufig nicht über die Ressourcen und Kompetenzen verfügen, um ihre Angestellten adäquat im Umgang mit beruflichen Belastungen, bei der Laufbahnentwicklung oder bei Fragen der beruflichen Qualifikation und Weiterbildung beraten und begleiten zu können.

Unternehmen spielen auch eine wichtige Rolle, um die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Angestellten durch Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz zu erhalten und zu fördern. Die BSLB kann Informationen zu wichtigen transversalen Kompetenzen für den Arbeitsmarkt bieten sowie Unternehmen über existierende oder absehbare Knappheit an bestimmten Kompetenzen und Qualifikationen auf Arbeitsmarkt informieren. Aufgrund dieser Informationen können Unternehmen zielgerichteter für den Arbeitsmarkt relevante Kompetenzen bei ihren Angestellten fördern und damit deren Arbeitsmarktfähigkeit zielgerichteter unterstützen (ELGPN, 2014b).

Schliesslich kann die BSLB auch eine wichtige Rolle bei der Akkreditierung von nicht formal und informell erworbenen Kompetenzen spielen. Damit wird einerseits ein Bedürfnis von Erwachsenen erfüllt (siehe Punkt 4.3.2.). Jedoch handelt es sich dabei auch um eine nützliche Dienstleistung für Unternehmen, welche diese Dokumentation in der Personalselektion und -entwicklung gewinnbringend einsetzen können. Diese Rolle wird bereits heute von der BSLB wahrgenommen; die Nachfrage nach dieser Dienstleistung ist in den letzten Jahren tendenziell gestiegen, jedoch im Vergleich zu anderen Angeboten (z.B. Beratungen) immer noch vergleichsweise gering (KBSB, 2016).

#### **4.3.4 Internetbasierte Angebote**

##### ***Detaillierte und adaptive Informationen zu Berufen und Ausbildungen***

Die Automatisierung und Digitalisierung verändert nicht nur die Arbeitswelt fundamental, sie bietet auch neue Möglichkeiten für die BSLB. Erste Schritte in Richtung einer durch internetbasierte Angebote erweiterten BLSB wurden in der Schweiz in den letzten Jahren bereits umgesetzt. Ein wichtiger Aspekt war dabei, dass objektive Informationen zu Berufen und Ausbildungen leicht zugänglich und frei im Internet zugänglich gemacht wurden, insbesondere über die Webseite [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch).

Diese Informationen könnten in Zukunft aber noch um weitere Aspekte ergänzt werden. Zum einen durch aktuelle Angaben zu Arbeitsmarkttrends in bestimmten Branchen und Berufen, die aufzeigen, wie sich die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nach bestimmten Berufen und Ausbildungen in Zukunft wahrscheinlich entwickeln wird. Weiter könnten detailliertere Informationen zu benötigten Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten), Arbeitskontext, typischen Berufsinteressen, Persönlichkeitseigenschaften und Werten von Personen

in diesen Berufen aufgezeigt werden – inklusive deren relativer Wichtigkeit im Vergleich zu anderen Berufen.

Solche detaillierteren Informationen zu Berufen und Ausbildung wären auch deshalb wichtig, weil damit Nutzer zielgerichteter nach zu den persönlichen Präferenzen und Fähigkeiten passende Berufen und Ausbildungen suchen können (z.B. aufgrund einer online durchgeführten Diagnostik). Eine wichtige Erweiterung der Informationsvermittlung wäre grundsätzlich, dass Informationen adaptiver an die Fragen und Eigenschaften von Benutzern angepasst präsentiert werden. So könnten z.B. aufgrund von Algorithmen automatisch weitere potenziell interessante und passende Berufe und Ausbildungen vorgeschlagen werden, nachdem ein Nutzer oder eine Nutzerin bestimmte Präferenzen angegeben hat. Zudem könnten aufgrund von Online-Assessments von Ausbildung, Kompetenzen, Interessen, Persönlichkeitseigenschaften und Werten individuell angepasst Berufe und Ausbildungen zur weiteren Erkundung vorgeschlagen werden. Auf Basis künstlicher Intelligenz könnte zudem flexibel auf individuelle Fragen der Nutzerinnen und Nutzer zielgerichtete Informationen präsentiert werden, z.B. welcher Unterschied zwischen zwei Berufen besteht oder wie die Beschäftigungsaussichten in einer bestimmten Branche sind.

### ***Virtuelle Beratungsangebote***

Nebst der verstärkten webbasierten Informationsvermittlung hat die BSLB auch begonnen, virtuelle Beratungen anzubieten, dies in der Form von Kommunikation mit Kundinnen und Kunden per Email oder Videokonferenzen (z.B. Skype). Solche virtuellen Beratungen sind jedoch noch nicht flächendeckend eingeführt und werden noch nicht systematisch als Teil des normalen Angebotes der BSLB offeriert. Aufgrund der eingeschränkten Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten können Beratungen per Chat, Email und Videokonferenz (noch) nicht als vollwertiger Ersatz für persönliche Beratungen dienen. Sie bieten jedoch wichtige zusätzliche Kanäle, über die Personen zeitlich und örtlich flexibler beraten werden können.

Solche Angebote scheinen insbesondere nützlich zu sein, um Vorabklärungen oder kurze Erstgespräche mit potenziellen neuen Kundinnen und Kunden und durchzuführen, die dann in eine persönliche Beratung oder eine andere Dienstleistung (z.B. webbasierte Selbstinformation, Workshop) übergehen können. Zudem können Chat, Email und Videokonferenzen nützlich sein, um während dem Beratungsprozess die Umsetzung von einzelnen Handlungsschritten begleiten zu können sowie nach der Beratung eine Nachverfolgung und Nachbetreuung der Umsetzung zu gewährleisten.<sup>5</sup>

### ***Automatisierte Beratungssysteme***

Gerade in Kombination mit einer umfassenderen und adaptiveren webbasierten Informationsvermittlung bieten sich auch neue Möglichkeiten der automatisierten, webbasierten Beratung an. Auf der Grundlage von detaillierten Informationen bezüglich Berufen, Ausbildungen und Arbeitsmarkt, automatisierten und adaptiven Abklärungen der persönlichen Fragestellung, beruflichen und privaten Lebenssituation, Ausbildungen, Kompetenzen sowie persönlichen Eigenschaften (Interessen, Persönlichkeitseigenschaften, Werten) könnten Algorithmen individuell angepasste Berufe und Ausbildungen zur weiteren Erkundung

---

<sup>5</sup> Eine Arbeitsgruppe in Norwegen kam zu dem Schluss, dass die meisten Bedürfnisse von Personen über internetbasierte Beratungsangebote der BSLB abgedeckt werden könnten. Persönliche Einzelberatungen und Gruppenveranstaltungen würden als Ergänzung für komplexere Bedürfnisse dienen ([www.regjeringen.no/en/topics/education/voksnes-laring-og-kompetanse/artikler/sammendrag-av-nou-20167-karriereveiledning-for-individ-og-samfunn/id2485528/](http://www.regjeringen.no/en/topics/education/voksnes-laring-og-kompetanse/artikler/sammendrag-av-nou-20167-karriereveiledning-for-individ-og-samfunn/id2485528/)). Hier muss jedoch kritisch angemerkt werden, dass es bislang keine fundierten wissenschaftlichen Belege dafür gibt, dass internetbasierte Angebote der BSLB gleich wirksam sind wie persönliche Beratungen (Whiston et al., 2017).

vorschlagen, mögliche nächste Schritte in der persönlichen Laufbahngestaltung aufzeigen und Möglichkeiten zur Umsetzung der persönlichen Berufsziele darstellen. Zudem könnte die praktische Umsetzung der Berufswahl und Laufbahnplanung durch automatisierte Erinnerungen und Hinweise während der Umsetzung unterstützt werden (Lent, in press). Diese automatisierten Beratungsleistungen könnten auch durch Beratung per Chat, Email oder Videokonferenz ergänzt werden, oder der Algorithmus könnte aufgrund der durchgeführten Analyse das Aufsuchen von zielgerichteten Dienstleistungen vor Ort in der BSLB vorschlagen, wie z.B. eine persönliche Beratung, einen Workshop oder eine Informationsveranstaltung.

### ***Herausforderungen und Chancen von internetbasierten Angeboten***

Eine Herausforderung bei der Etablierung von automatisierten Beratungssystemen ist, dass aktuell noch sehr wenig wissenschaftliche Forschung zu deren Wirksamkeit existiert. In der jüngsten Metaanalyse zur Wirksamkeit von verschiedenen Arten von Interventionen in der BSLB kommen Whiston et al. (2017) zum Schluss, dass computerbasierte Interventionen und Interventionen, welche auf reiner Selbsthilfe basieren (z.B. Selbsterkundung von Berufsinformationen) deutlich weniger wirksam sind als durch eine Fachperson unterstützte Interventionen. Jedoch basiert diese Auswertung auf nur vier Studien, welche solche Interventionen evaluiert haben. Zudem erscheint es gut möglich, dass existierende Interventionen noch nicht das ganze Spektrum an Möglichkeiten ausschöpfen, welche automatisierte Interventionen liefern können (z.B. adaptive und individualisierte Informationsvermittlung).

Ein wahrscheinlicher Grund für den Mangel an wissenschaftlichen Studien zu automatisierten Angeboten (und den Mangel an solchen Angeboten an sich) sind die hohen Aufwendungen und Investitionskosten zur deren Entwicklungen und Implementierung. Hierzu zählen nicht nur die technischen Aufwendungen (z.B. Programmierung), sondern auch die detaillierte inhaltliche Analyse von psychologischen Abklärungen und Beratungsprozessen, damit diese als standardisierte Prozesse programmiert werden können. Zudem ist eine Standardisierung und Automatisierung von professionellen Tätigkeiten häufig mit Widerstand durch die Profession konfrontiert, welche die Einzigartigkeit und Individualität ihrer Angebote betont (Susskind & Susskind, 2015).

Eine weitere Herausforderung für die Profession ist, dass bislang typische Arbeitsinhalte der BSLB potenziell automatisiert werden könnten und damit die Arbeitsform der BSLB grundlegend verändert würde. Diese Automatisierung scheint insbesondere im Bereich der Diagnostik und Berufswahl möglich. Durch eine adaptive Diagnostik von persönlichen Eigenschaften (Ausbildung, Kompetenzen, Interessen, Persönlichkeitseigenschaften, Werten) und detaillierten Berufsinformationen aufgrund grosser Datenmengen könnten mittels maschinellern Lernen objektivere und potenziell passendere Berufswahl-Vorschläge an Personen gemacht werden als dies durch die heutige relativ standardisierte Diagnostik und Beratung möglich ist. Die BSLB würde auch unter solchen Bedingungen eine wichtige Rolle spielen. Jedoch würde die persönliche Durchführung von Diagnostik und darauf aufbauender Berufswahl-Beratung an Bedeutung verlieren. Wichtiger würde jedoch die Unterstützung zur lebenslangen aktiven Gestaltung der Laufbahn, inklusive der Interpretation und Anwendung der Ergebnisse von diagnostischen Abklärungen, Umsetzung von Berufswahlentscheidungen, holistische Laufbahnplanung unter Berücksichtigung diverser Lebensrollen, Entwicklung von neuen Kompetenzen und Umgang mit den Chancen und Risiken der Digitalisierung (siehe Abschnitt 5.2.). Ein wichtiger Vorteil von automatisierten Angeboten besteht darin, dass (sobald eingerichtet) standardisierte Prozesse effizienter, kostengünstiger und teilweise mit grösserer Qualität durchgeführt werden können als wenn diese für jeden Einzelfall durch eine Fachperson neu konzipiert und durchgeführt werden müssten (Susskind & Susskind, 2015).

Allgemeine Vorteile von internetbasierten Angeboten (inkl. Chat, Email und Video-Beratungen) liegen darin, dass damit eine grössere Bevölkerungsgruppe bedient werden kann, inklusive Personengruppen, die örtlich

gebundene Angebote nicht wahrnehmen wollen oder können (Hirschi, in press). Dieser Aspekt ist insbesondere unter Betrachtung der potenziell steigenden Systemrelevanz der BSLB aufgrund der Digitalisierung sowie zur Förderung der Chancengleichheit wichtig (siehe Abschnitt 5). Studien zeigen, dass häufig diejenigen Personengruppen, die am meisten von psycho-sozialen Dienstleistungen wie der BSLB, profitieren könnten, diese nicht in Anspruch nehmen, während bereits relativ privilegierte Personengruppen (hohe Bildung, gutes Einkommen, bessere berufliche Stellung) solche Angebote häufiger nutzen (Balin & Hirschi, 2010). Internetbasierte Angebote sind zudem sehr flexibel einsetzbar und haben das Potenzial, verschiedensten Bedürfnissen von diversen Personen zu entsprechen. Solche Angebote müssen sich nicht nur auf standardisierte Diagnostik und Informationsvermittlung beschränken. Selbst Interventionen basierend auf einem umfassenderen *Life Design* Ansatz könnten erfolgreich online umgesetzt werden (Nota, Santilli, & Soresi, 2016).

Es ist somit wichtig, dass digitale Angebote nicht nur auf Informationsvermittlung (z.B. Webseiten mit Berufsinformationen) und auf isolierte Tools für bestimmte Gruppen (z.B. Webseiten mit offenen Lehrstellen) beschränkt werden. Vielmehr sollten digitale Angebote in die Gesamtstrategie der Dienstleistungen der BSLB aufgenommen werden (ELGPN, 2015a). Erfolgversprechend scheint zudem, dass digitale Angebote der BSLB in eine breitere nationale Strategie zum Einsatz von digitaler Technologie für diverse Dienstleistungen zuhanden der Bevölkerung integriert werden. Damit könnte die BSLB nicht nur ihre Reichweite und damit ihr Unterstützungspotenzial vergrößern. Digitale Angebote können auch ein Mittel dazu sein, auf den durch das SBFI (2017) identifizierten Mega-Trend der zunehmenden Notwendigkeit eines effizienten Ressourcen-Einsatzes in der Berufsbildung zu reagieren. Durch die verstärkte Inanspruchnahme internetbasierter Angebote kann die BSLB die Chancen nutzen, die neue digitale Instrumente für eine Verbesserung der Effizienz und Effektivität in der Berufsbildung bieten (SBFI, 2017).

#### **4.3.5 Systematische Ansätze zur Planung und Durchführung von Leistungen**

##### ***Um die vielfältigen Bedürfnisse befriedigen zu können, müssen Angebote systematisch geplant werden***

Um den diversen Bedürfnissen von unterschiedlichen Gruppen gerecht zu werden, wird es in Zukunft vermehrt eine systematische Konzeption von auf spezifischen Bedürfnissen und Zielgruppen zugeschnittenen Leistungen brauchen. Systematische Ansätze in der BSLB zeichnen sich über verschiedene Modelle (Herr, Cramer, & Niles, 2004; Niles & Harris-Bowlsbey, 2017; Sampson et al., 2004) durch vier spezifische Phasen zur Entwicklung und Umsetzung aus: (1) Die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe werden bestimmt; (2) konkrete Ziele für das Angebot werden festgelegt, welche auf den identifizierten Bedürfnissen basieren; (3) die zur Zielgruppe und den Zielen passenden Methoden werden bestimmt; und (4) das Angebot wird laufend evaluiert und kontinuierlich überarbeitet. Beispiele für systematische Ansätze in der BSLB sind die Entwicklung, Durchführung und Evaluierung eines Workshops zur Steigerung der Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen (Hirschi & Läge, 2008) oder ein Life Design Workshop zur Unterstützung der Laufbahnplanung von Selbstständigen (Di Fabio & Maree, 2012).

##### ***Systematische Ansätze basieren auf einer genauen Bedürfnisanalyse der Zielgruppe***

Systematisch geplante Programme haben den Vorteil, dass sie gezielt auf spezifische Bedürfnisse von Personen zugeschnitten sind. Dies ist zentral, um die vielfältigen und komplexen Bedürfnisse unterschiedlicher Interessengruppen flexibel, effizient und wirksam erfüllen zu können (Herr et al., 2004). Zudem sollten systematische Angebote auf den aktuellsten Theorien, Modellen und empirisch wissenschaftlichen Erkenntnissen zur beruflichen Entwicklung sowie auf aktuellen und wissenschaftlich bewährten Beratungsmethoden und Modellen basieren. Dadurch stellen systematische Ansätze auch einen wichtigen Weg dar, um die teilweise vorhandene Kluft zwischen Theorie/Forschung und Praxis in der BSLB zu überwinden (vgl. hierzu Savickas & Walsh, 1996). Systematisch geplante und evaluierte Ansätze können somit

*Best-Practice*-Interventionen etablieren und einen wesentlichen Beitrag zu einer qualitativ hochwertigen und evidenzbasierten BSLB leisten (ELGPN, 2015b).

Dadurch, dass systematisch geplante Ansätze zuerst Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen identifizieren, darauf aufbauend spezifische Ziele definieren und deren Erreichung evaluieren, unterscheiden sie sich grundlegend von prozessbasierten oder dienstleistungsbasierten Ansätzen (z.B. offenes Beratungsangebot für alle Personen, stehende Webseite mit diversen Informationen). Diese Ansätze gehen von bestehenden Dienstleistungen und Angeboten aus und versuchen, diese Angebote zu verbessern oder zu erweitern. Implizit wird bei diesem Vorgehen davon ausgegangen, dass ein bestehendes Angebot (z. B. eine Einzelberatung, Informationsvermittlung) automatisch positive Wirkung erzielt (Herr et al., 2004). Ein Problem bei solchen Ansätzen ist, dass häufig keine klaren Ziele für die angebotene Dienstleistung formuliert werden. Dadurch ist es meist auch nicht klar, welche Ergebnisse genau durch die unternommenen Anstrengungen erzielt wurden. Ein wichtiges Merkmal von systematischen Ansätzen in der BSLB ist demgegenüber, dass die Zielgruppen aktiv in die Evaluation der offerierten Dienstleistungen einbezogen werden und damit ein systematischer und kontinuierlicher Verbesserungsprozess der Angebote stattfindet. Dieser Einbezug der Zielgruppen geht dabei über eine reine Zufriedenheitsbefragung hinaus und fokussiert auf die durch die Zielgruppen berichteten Wirkungen der Angebote (Herr et al., 2004).

#### ***Systematische Ansätze setzen vielfältige Methoden zur Zielerreichung ein***

Ein wesentliches Merkmal systematisch geplanter Ansätze ist, dass zuerst auf der Grundlage einer fundierten Bedürfnisabklärung die zu erreichenden Ziele definiert werden und danach erst die Inhalte und die Form des Angebots, welche zur Zielerreichung optimal sind, bestimmt werden (Herr et al., 2004). Hierzu kann flexibel auf diverse Methoden zurückgegriffen werden, inklusive Einzelberatungen, kurze Informationsgespräche, Printmedien, Online-Materialien, Workshops, Informationsveranstaltungen, internetbasierte Angebote, Mentoring, Peer-Coaching oder Arbeitgeberkontakte – je nachdem welche dieser Methoden für die Zielgruppe und deren identifizierten Bedürfnisse am besten geeignet erscheint. Solche Methoden können zudem vielfältig kombiniert werden, um die definierten Ziele bestmöglich erreichen zu können (z.B. Workshop kombiniert mit Online-Assessment und Einzelberatung). Zeit und Kosten, welche eine systematische Planung von solchen Angeboten mit sich bringen, können durch eine qualitative Steigerung sowie erhöhte Effizienz in der wiederholten Durchführung der Angebote gerechtfertigt werden.

## **4.4 Positionierung der BSLB mit erweiterten Leistungen**

Damit die BSLB die hier aufgezeigten zukunftsgerichteten Leistungen erfolgreich anbieten kann, muss sie von potenziellen Kundinnen und Kunden und Unternehmen als eine entsprechend positionierte und kompetente Institution wahrgenommen werden. Die Tatsache, dass aktuell behandelte Themen in den Beratungen der BSLB primär die Unterstützung in der Berufs- und Studienwahl von Jugendlichen und jungen Erwachsenen oder die Laufbahnplanung/Neuorientierung betreffen (KBSB, 2016), kann nicht so interpretiert werden, dass dies die einzigen Bedürfnisse in der Bevölkerung in Bezug auf die berufliche Entwicklung und Erwerbsarbeit sind (siehe Kapitel 3 in diesem Bericht). Vielmehr liegt der Schluss nahe, dass Personen mit anderen Bedürfnissen die BSLB gar nicht erst aufsuchen. Dies könnte unter anderem dadurch erklärt werden, dass die BSLB in der breiten Bevölkerung und bei Unternehmen nicht mit der in diesem Bericht skizzierten breiten Angebotsstruktur und Kompetenz wahrgenommen wird.

In diesem Zusammenhang ist auch wichtig zu beachten, dass das Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 13. Dezember 2002 (Stand 1. Januar 2018; AS 2003 4557) in Art. 49, Ziff. 1 die Ziele der BSLB als Unterstützung von «Jugendliche[n] und Erwachsene[n] bei der Berufs- und Studienwahl sowie bei der Gestaltung der beruflichen Laufbahn» beschreibt. Obwohl die «Gestaltung der beruflichen Laufbahn» potenziell sehr

breit verstanden werden kann, birgt diese Formulierung die Gefahr, dass darunter zu einseitig Unterstützung bei der Laufbahnplanung und bei beruflichen Neuorientierungen verstanden wird. Eine solche Einschränkung der Ziele der BSLB stünde in Widerspruch zu den in diesem Bericht dargestellten deutlich breiteren zukunftsorientierten Aufgaben der BSLB. Auch die potentiellen Angebote der BSLB werden in Art. 1 Ziff. 2 sehr eng als «Information» und «persönliche Beratung» definiert. Dies steht im Widerspruch zu den in diesem Bericht aufgezeigten vielfältigen Methoden und Angebotsformen, die für zukunftsgerichtete Leistungen der BSLB notwendig sind. Insgesamt zeigt sich, dass die aktuelle Gesetzesgrundlage nur unzureichend der in diesem Bericht aufgezeigten Zukunftsvision für die BSLB entspricht. Damit die BSLB ihre Aufgaben in einer zukunftsgerichteten Art und Weise erfüllen kann, scheint eine Gesetzesänderung notwendig, welche die Ziele und Methoden der BSLB deutlich umfassender definiert als dies aktuell der Fall ist.

Damit die hier aufgezeigten zukunftsgerichteten Leistungen der BSLB erfolgreich verwirklicht werden können, muss zudem ein Teufelskreis vermieden werden, bei dem die BSLB keine erweiterten Angebote entwickelt, weil diese durch die aktuelle Kundschaft wenig nachgefragt werden und potenzielle Kundinnen und Kunden und Unternehmen keine entsprechenden Leistungen bei der BSLB nachfragen, weil sie die BSLB als dafür nicht zuständig oder nicht kompetent betrachten. Um diese negative Dynamik zu durchbrechen, muss sich die BSLB klar als ein Kompetenzzentrum mit einer (wie in diesem Bericht dargestellten) breiten Angebotspalette und vielfältigen Kompetenzen rund um die positive Gestaltung der eigenen Erwerbsbiografie über das ganze Erwerbsleben hinweg in der breiten Öffentlichkeit, bei spezifischen Zielgruppen mit besonderen Bedürfnissen (z.B. Migranten, ältere Arbeitnehmende) sowie bei Unternehmen positionieren. Dazu werden vermehrt Anstrengungen nicht nur in der Entwicklung von zukunftsgerichteten Leistungen sowie in der Erweiterung der Kompetenzen von Angestellten in der BSLB notwendig sein, sondern auch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit.

#### **4.5 Implikationen für die Kostenpflicht berufsberaterischer Leistungen**

Die hier aufgeführten Punkte haben auch Implikationen für die Diskussion zur Unentgeltlichkeit bzw. Kostenpflicht berufsberaterischer Leistungen (Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren; EDK, 2005). Die unter Kapitel 3 identifizierten Bedürfnisse diverser Zielgruppen können, wie in diesem Kapitel dargestellt, nur durch eine inhaltlich und methodisch entsprechend breite Dienstleistungspalette befriedigt werden. Dabei kann inhaltlich nicht klar getrennt werden, welche dieser Leistungen ein «Grundangebot» und welche ein «erweitertes und vertiefendes Angebot» darstellen. Vielmehr kann argumentiert werden, dass die dargestellte ganze Breite an Leistungen zur Erfüllung des Auftrages der BSLB zentral ist (im Sinne der Befriedigung der unter Kapitel 3 dargestellten Bedürfnisse diverser Zielgruppen). Ein Fokus auf isolierte «Grundangebote», die vor allem auf Informationsvermittlung fokussieren (EDK, 2005), läuft Gefahr, dass wesentliche Bedürfnisse von zentralen Zielgruppen nicht erfüllt werden können.

Dies ist auch vor dem Hintergrund relevant, dass nicht alle Personen die gleichen Voraussetzungen mitbringen, um von einem bestimmten Angebot der BSLB adäquat profitieren zu können. Ein Fokus auf ein relativ beschränktes Grundangebot läuft vor diesem Hintergrund Gefahr, dass davon insbesondere Gruppen profitieren, die über relativ viel persönliche Ressourcen und Unterstützung durch ihr Umfeld verfügen. Diesbezüglich weniger privilegierte Gruppen benötigen demgegenüber häufig eine intensivere und breitere Unterstützung als sie in einem relativ engen Grundangebot typischerweise offeriert wird (Sampson, 2008). Dieses System kann somit dazu führen, dass gerade Personengruppen, welche am ehesten auf eine vertiefte Unterstützung durch die BSLB angewiesen sind, systematisch unterversorgt werden. Der erwünschte Effekt einer ressourceneffizienten BSLB würde damit nicht erreicht, da diese Grundangebote für die genannten Personengruppen kaum nachhaltig sind. Aufgrund der hohen und tendenziell zunehmenden Systemrelevanz der BSLB in mehreren Bereichen (siehe Kapitel 5) sollte eine systematische Unterversorgung der Bevölkerung mit Leistungen der BSLB auf jeden Fall vermieden werden.

Um eine möglichst kosteneffiziente und gleichzeitig nachhaltige Dienstleistung der BSLB zu erreichen, scheint eine bedürfnisorientierte, differenzierte Angebotsstruktur von Leistungen notwendig. In einer bedürfnisorientierten Angebotsstruktur werden offerierte Leistungen an die individuellen persönlichen Ressourcen und kontextuellen Faktoren der Kundinnen und Kunden angepasst. Eine Voraussetzung dazu ist, dass eine Vorabklärung des Anliegens der Kundschaft sowie ihrer persönlichen und kontextuellen Ressourcen zur Bewältigung der aktuellen beruflichen Herausforderungen stattfindet (Sampson, 2008). Diese Vorabklärung kann durch standardisierte Fragebogen und / oder kurze, teilstandardisierte Gespräche mit einer Fachperson erfolgen. Aufgrund dieser Abklärung werden Kundinnen und Kunden an bestimmte Angebote verwiesen, welche ihren Bedürfnissen und vorhandenen Ressourcen entsprechen. Dies bedeutet, dass für eine bedürfnisorientierte Angebotsstruktur die systematische Entwicklung einer für verschiedene typische Anliegen und Zielgruppen angepasste Angebotspalette notwendig ist (siehe Punkt 4.3.5). Diese Angebotspalette sollte diverse Formate beinhalten (z.B. Kurzberatungen, Einzelberatungen über mehrere Sitzungen, Kurse, Workshops, online-unterstützte Angebote) sowie für verschiedene Personengruppen angepasst sein (z.B. Jugendliche in der ersten Berufswahl, Studienabgänger, ältere Arbeitnehmende, Migranten). Durch das Anbieten von an individuelle Bedürfnisse und Ressourcen angepassten Dienstleistungen werden Personen weder mit Leistungen überversorgt, die sie nicht unbedingt benötigen, noch durch ein zu beschränktes Angebot unterversorgt (Sampson, 2008). Zudem kann durch eine bessere Passung von Bedürfnissen und Ressourcen von Kundinnen und Kunden mit entsprechend zugeschnittenen Angeboten eine gesteigerte Wirksamkeit der Leistungen der BSLB erwartet werden. Dadurch können Ressourcen der BSLB sparsam und zielgerichtet eingesetzt werden, ohne eine systematische Unterversorgung von bestimmten Personengruppen zu riskieren.

#### **4.6 Implikationen für die Profession der BSLB**

Die Umsetzung der in diesem Bericht aufgezeigten zukunftsweisenden Leistungen der BSLB hat auch Implikationen für die Profession der BSLB und die Angestellten in der BSLB. Damit ein entsprechend breites Angebot realisiert werden kann, müssen bei Angestellten der BSLB vielfältige Kompetenzen vorhanden sein, die deutlich über Informationsvermittlung und persönliche Beratung in Fragen der Berufswahl und Laufbahnplanung hinausgehen. Hierzu zählen Kompetenzen in der systematischen Planung, Durchführung und Evaluation von Angeboten für bestimmte Zielgruppen und deren Bedürfnisse, der persönlichen Beratung im Umgang mit beruflichen Belastungen, der Unterstützung zur Entwicklung von Laufbahngestaltungskompetenzen, oder der Zusammenarbeit mit Unternehmen und deren Personalverantwortlichen. Fachpersonen in der BSLB müssen zur Umsetzung der in diesem Bericht skizzierten Leistungen somit über vielfältige fachliche und methodische Kompetenzen verfügen, die auf hohem Qualifizierungs-Niveau anzusiedeln sind (d.h. fachliche Weiterbildung auf der Basis eines einschlägigen Hochschulstudiums, wie z.B. Psychologie, Erziehungswissenschaften oder Betriebsökonomie). Durch ein entsprechend vielfältiges Leistungsangebot kann auch die Attraktivität der Profession der BSLB gesteigert werden, in dem die Arbeit der BSLB als eine hochqualifizierte Tätigkeit mit diversen Weiterbildungs- und Spezialisierungsmöglichkeiten positioniert wird. Diese Weiterbildungs- und Spezialisierungsmöglichkeiten können sowohl in Bezug auf bestimmte Zielgruppen (z.B. Jugendliche, ältere Arbeitnehmer, hochqualifizierte Personen, Migranten) als auch Methoden erfolgen (z.B. Einzelberatungen, Kurse und Workshops, Online-Angebote, Informationsvermittlung).

#### **4.7 Zusammenfassung und Empfehlungen**

##### ***Wichtige zukunftsgerichtete Leistungen der BSLB***

Die wissenschaftliche Forschung attestiert diversen Dienstleistungen der BSLB (z.B. Einzelberatungen, Workshops, Kurse) eine praktisch bedeutsame Wirksamkeit zur Steigerung von für die Berufswahl und die

Laufbahngestaltung wichtigen Faktoren (z.B. Entschiedenheit, Informiertheit, aktives Verhalten zur Laufbahngestaltung). Die BSLB und ihre Angebote sind somit eine wesentliche Grundlage, um Personen bei der erfolgreichen Gestaltung ihrer Laufbahn über das ganze Erwerbsleben hinweg wirksam unterstützen zu können. Um die diversen Bedürfnisse von Jugendlichen, Erwachsenen, Unternehmen und der Gesellschaft erfüllen zu können sollte die BSLB als eine Sammlung von systematisch geplanten, durchgeführten und evaluierten Dienstleistungen konzeptualisiert werden. Diese Dienstleistungen umfassen die traditionellen Bereiche der Informationsvermittlung und Einzelberatung. Jedoch sollten die Leistungen einer zukunftsgerichteten BSLB deutlich darüber hinausgehen. Insbesondere die frühzeitige Förderung der beruflichen Entwicklung von Jugendlichen, die nachhaltige Unterstützung von Erwachsenen bis ins hohe Lebensalter sowie Dienstleistungen für – und eine enge Zusammenarbeit mit – kleinen und mittleren Unternehmen sollten mehr Beachtung erhalten. Damit die vielfältigen Bedürfnisse von Jugendlichen, Erwachsenen und Unternehmen erfüllt werden können, ist eine grosse Methodenbreite in Bezug auf Instrumente, Formate und zeitliche und örtliche Bedingungen der Angebote notwendig. Hierzu zählen systemische Ansätze zur Laufbahnförderung unter Einbezug des (sozialen) Umfeldes, holistische Beratungsansätze unter Einbezug diverser Lebensbereiche, der gezielte Einsatz von internetbasierten Angeboten als Ergänzung oder punktueller Ersatz von vor Ort persönlich durchgeführten Dienstleistungen sowie Leistungen, die direkt in Unternehmen angeboten werden. Damit dieser breite Anspruch an die BSLB und ihre Leistungen erfüllt werden kann, ist eine stärkere Beachtung von interkantonal koordinierten Angeboten notwendig. Box 2 fasst diese Empfehlungen zusammen.

**Box 2: Zukunftsgerichtete Leistungen der BSLB**

- Jugendliche und Kinder frühzeitig und kontinuierlich bei der Laufbahngestaltung unterstützen und dabei die Eltern aktiv einbeziehen
- Erwachsene bis ins hohe Lebensalter bei der Laufbahngestaltung unterstützen und begleiten
- Dienstleistungen an kleinere und mittlere Unternehmen anbieten
- Beratungen in Unternehmen durchführen
- Methodisch vielfältige Ansätze umsetzen, inklusive des vermehrten Einsatzes von internetbasierten Angeboten
- Angebote für bestimmte Bedürfnisse und Zielgruppen, interkantonal koordiniert systematisch planen, durchführen und evaluieren

**Empfehlungen**

Die BSLB sollte für wesentliche Zielgruppen bei Jugendlichen, Erwachsenen und Unternehmen aufgrund einer detaillierten Bedürfnisanalyse interkantonal koordinierte, systematisch geplante und evaluierte Angebote entwickeln. Diese Angebote sollten den Bedürfnissen und Zielen entsprechend vielfältige Instrumente, Methoden und Formate einsetzen, inklusive eines vermehrten Einsatzes von internetbasierten Angeboten. Es wird empfohlen, die Kostenpflicht für Leistungen der BSLB abzuschaffen, da diese zu einer systematischen Unterversorgung von bestimmten Personengruppen führen kann. Anstelle von Kostenpflicht für gewisse Leistungen der BSLB sollte ein bedürfnisorientiertes Leistungsangebot entwickelt und angewendet werden. Die BSLB sollte als ein breit aufgestelltes Kompetenzzentrum mit vielfältigen Dienstleistungen in der Öffentlichkeit und bei Unternehmen positioniert werden. Damit dies erfolgen kann, wird eine Anpassung der gesetzlichen Grundlagen für die BSLB empfohlen. Die Profession der BSLB sollte als eine attraktive, hochqualifizierte Tätigkeit mit diversen Weiterbildungs- und Spezialisierungsmöglichkeiten positioniert werden.

## 5 Systemrelevanz der BSLB

### 5.1 Generelle Systemrelevanz der BSLB

International wird die BSLB auf mehreren Ebenen als systemrelevant betrachtet. Technologische Entwicklungen führen zu einem schneller werdenden Lebens- und Arbeitsrhythmus sowie einem Überfluss an Informationen. BSLB kann helfen, mit dieser Dynamik und der Informationsflut umzugehen. Unter anderem aufgrund der Wirtschaftskrise um 2008 ist zudem eine hohe Flexibilität im Arbeitsmarkt in Bezug auf Stellenwechsel und Arbeitsstunden verlangt sowie eine hohe berufliche Qualifizierung wichtiger geworden (CEDEFOP, 2011). Auch wird durch die Erweiterung der Europäischen Union die Bereitschaft zur Mobilität während Ausbildung und Berufsleben zunehmend wichtiger (Council of the European Union, 2008b; Schiersmann et al., 2014). Der Council of the European Union (2008b) attestiert aufgrund dieser Entwicklungen der BSLB eine hohe Relevanz, um Individuen und Organisationen beim Umgang mit Veränderungen zu unterstützen und berufliche Entwicklungschancen von Individuen zu verbessern. Auf individueller Ebene kann BSLB als Mittel dienen, mit der steigenden Anzahl an Übergängen zwischen verschiedenen Lebensphasen zurechtzukommen, die Fähigkeit zur Laufbahngestaltung zu steigern, die Integration von Arbeits- und Privatleben zu verbessern sowie berufsrelevante wichtige Lebensentscheidungen zu treffen (Council of the European Union, 2008b). BSLB kann auch helfen, das Vorhandensein von qualifizierten Arbeitskräften für den Arbeitsmarkt zu fördern, was für die Schaffung und die Erhaltung des Wohlstands wichtig ist. BSLB kann den Bedarf nach einer zunehmenden beruflichen Spezialisierung unterstützen, welche vor allem aufgrund der technologischen Entwicklungen an Relevanz gewinnt und für die Vermeidung von struktureller Arbeitslosigkeit auf der einen Seite und Fachkräftemangel auf der anderen Seite wichtig ist (Schiersmann et al., 2014). Damit ist die BSLB auch für Unternehmen und deren Wettbewerbsfähigkeit systemrelevant. Ein damit verbundenes Ziel von BSLB liegt in der Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit und der aktiven Partizipation am Arbeitsmarkt. In diesem Kontext soll BSLB auch dazu dienen, jungen Personen durch Informationen, Anleitung, eine flexible Lernumgebung sowie spezifische Unterstützung bei ihrem Berufseinstieg zu helfen (CEDEFOP, 2011; ELGPN, 2013b).

Generell kann BSLB Individuen jeden Alters dabei unterstützen, auf politische, soziale, organisatorische und individuelle Veränderungen angepasst reagieren zu können (Schiersmann et al., 2014). Nach Jan Truszczyński, Generaldirektor für Bildung und Kultur der Europäischen Kommission, ist Bildungs- und Berufsberatung «eine wesentliche Komponente moderner Systeme der Bildung und Berufsbildung, mit der die jüngere und die ältere Generation zum Erwerb jener Fähigkeiten hingeführt werden soll, die im 21. Jahrhundert benötigt werden» (ELGPN, 2013b, S. 7). Zudem sagt Truszczyński, dass lebensbegleitende Beratung im Sinne der Unterstützung von Menschen beim Umgang mit ihren Berufsbiografien auf jeder Altersstufe und an jedem Lebenspunkt zunehmend wichtiger wird (ELGPN, 2013b).

Ein Zweck der BSLB liegt in der Befähigung der Bürgerinnen und Bürger, ihre Bildungs- und Berufswege gemäss ihren Zielen, Interessen und Kompetenzen zu gestalten (ELGPN, 2013b). In ähnlicher Weise definiert das CEDEFOP (2011) den Hauptnutzen von BSLB, Personen bei der Aneignung und der fortwährenden Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu unterstützen. Dieses lebensbegleitende Lernen soll für alle Individuen gleichermassen zugänglich sein und BSLB kann diesen Zugang erleichtern. Unter anderem kann BSLB Personen, die von sich aus keine Weiterbildungsmaßnahmen ergreifen würden, motivieren und helfen, entsprechende Bildungspfade zu identifizieren (CEDEFOP, 2011; Council of the European Union, 2008b). Die Hauptziele des lebensbegleitenden Lernens bestehen zum einen in der Sicherstellung von notwendigem Wissen und Fähigkeiten, um vor dem Hintergrund der Globalisierung eine wissensbasierte Gesellschaft errichten zu können. Zum anderen sollen Verbindungen zwischen Ausbildung, Training und der Arbeitswelt gefördert werden (Hansen, 2006; Watts & Sultana,

2004). Innerhalb der europäischen Politik liegen die Ziele von lebensbegleitendem Lernen in der Verbesserung der sozialen Eingliederung sowie der allgemeinen Lebensqualität. Zudem soll die Wettbewerbsfähigkeit Europas als Wirtschaftsraum gestärkt und das Zusammenwachsen Europas durch eine erhöhte Mobilität unterstützt werden (Council of the European Union, 2008b).

BSLB kann zudem bei der Förderung von sozialer Gleichberechtigung und Inklusion eine wichtige Rolle spielen (CEDEFOP, 2011; ELGPN, 2013b; Hansen, 2006; Watts & Sultana, 2004). Gleichberechtigung betrifft zum einen die Geschlechter, zum anderen die Reintegration von Risikogruppen. Zu diesen Risikogruppen gehören beispielsweise Schulabbrecher, Migranten, ältere Arbeitnehmende oder gering qualifizierte Personen. Ziel ist es, auch diese Bevölkerungsgruppen in Ausbildung, Training und Beschäftigung einzugliedern (Hansen, 2006; Watts & Sultana, 2004).

## **5.2 Zu erwartende Veränderungen in der Systemrelevanz der BSLB**

### **5.2.1 Digitalisierung als wichtigster gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Trend für die BSLB**

Bei vielen Arbeitsmarktexperten besteht international die Überzeugung, dass die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit der wahrscheinlich einflussreichste Trend für den Arbeitsmarkt der Zukunft ist (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016; Ford, 2015; Furman, 2016; Zenhäusern & Vaterlaus, 2017). Die Digitalisierung wird einen wesentlichen Einfluss auf Fragen der Berufswahl, Laufbahnplanung und Laufbahnentwicklung haben (Hirschi, in press). Damit wird die zukünftige Arbeit und Systemrelevanz der BSLB stark von diesem Trend beeinflusst werden. Entsprechend hat das SBFI die Digitalisierung auch als den wichtigsten Mega-Trend für die Berufsbildung anerkannt (SBFI, 2017).

#### ***Vielfältige Auswirkungen der Digitalisierung und Automatisierung auf den Arbeitsmarkt und die Laufbahnentwicklung***

Die Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit hat vielfältige Implikationen für den Arbeitsmarkt und die Laufbahnentwicklung: (a) Strukturelle Änderungen durch Verstärkung der Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft (SBFI, 2017; Zenhäusern & Vaterlaus, 2017); (b) damit verbunden, entstehen neue Berufe und Berufsfelder während einige bestehende Berufe verschwinden und existierende Berufsfelder an Bedeutung verlieren (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Zenhäusern & Vaterlaus, 2017); (c) durch die starke Dynamik im Arbeitsmarkt und die Job-Polarisierung verstärkt sich die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und des «Upskilling» (Arntz et al., 2016; Oesch & Menes, 2011); (d) gleichzeitig werden Personen vermehrt von prekären Arbeitssituationen bedroht sein, die sich durch starke Einkommensunsicherheit, Arbeitsplatzunsicherheit, unreglementierte Beschäftigung und wenig berufliche Entwicklungsmöglichkeiten kennzeichnen (De Stefano, 2016); (e) viele dieser prekären Arbeitssituationen werden durch die Zunahmen der *gig economy* entstehen, worin eine grösser werdende Anzahl an Personen spezifische, isolierte Arbeitsleistungen über digitale Plattformen für diverse Unternehmen und private Auftraggeber anbieten (De Stefano, 2016); (f) eine Konsequenz dieser Entwicklung ist, dass traditionelle Arbeitsverhältnisse (unbefristete Beschäftigung in einer bestimmten Funktion) sowie lineare, vorhersehbare Laufbahnen zunehmend seltener werden (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Zenhäusern & Vaterlaus, 2017).

#### ***Digitalisierung führt zu steigender Systemrelevanz der BSLB***

Aus diesen Trends im Arbeitsmarkt aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung ergeben sich für die BSLB verschiedene systemrelevante Aufgaben. Die BSLB kann grundsätzlich als zur Digitalisierung komplementäre Dienstleistung verstanden werden. Historisch gesehen, haben jeweils komplementäre Dienstleistungen zu neuen Technologien (z.B. Buchhalter, die mit neuen Tabellenkalkulationen rechnen konnten) einen starken Aufschwung und entsprechende Nachfrage erlebt (Mokyr, Vickers, & Ziebarth, 2015). Die BSLB kann zur Digitalisierung in der Arbeitswelt komplementär wirken, da sie Personen

helfen kann, mit der zunehmenden Digitalisierung erfolgreich umzugehen. Somit kann mit einer zunehmenden Wichtigkeit der BSLB und steigender Nachfrage nach deren Dienstleistungen gerechnet werden. Die BSLB gewinnt damit weiter an Systemrelevanz.

Eine bestmögliche Nutzung und Ausschöpfung des wirtschaftlichen Potenzials der Digitalisierung bedingt eine vermehrte Investition in Aus- und Weiterbildung sowie Beratungsleistungen (Wolter et al., 2016). Wie Digitalisierung und Automatisierung sich auf Beschäftigung und Arbeitsmarkt auswirken, hängt zudem stark davon ab, wie gut Personen darin unterstützt werden, mit diesen Veränderungen umzugehen und in passende neue Berufe zu finden. Entgegen einigen pessimistischen Visionen (Ford, 2015) ist für viele Arbeitsmarktökonom\*innen nicht eine drohende Massenarbeitslosigkeit das Kernproblem der zukünftigen Wirtschaft und Gesellschaft. Vielmehr wird die Herausforderung darin gesehen, wie Personen darin unterstützt werden können, die Fähigkeiten zu entwickeln, die in den durch die Digitalisierung entstehenden neuen und gutbezahlten Arbeitsstellen benötigt werden (Furman, 2016). Zur Bewältigung dieser Herausforderung wird die BSLB – sowohl für Individuen als auch für Unternehmen und die Wirtschaft im Allgemeinen – eine wichtige Rolle spielen. BSLB kann insbesondere Personen beim Umgang mit der zunehmend verlangten Flexibilität unterstützen, um durch eigenverantwortliches Handeln und Anpassungsfähigkeit eine gewisse Sicherheit zu erlangen (ELGPN, 2013c). Die BSLB kann somit auch als eine präventive Massnahme verstanden werden, um mögliche wirtschaftliche und soziale Probleme im Zusammenhang mit der Digitalisierung abzufedern. Investitionen in die BSLB könnten damit mittel- und langfristig höhere Folgekosten für die Sozialsysteme und Einbußen in der nationalen wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit verhindern (ELGPN, 2015a).

### ***BSLB zur Orientierung in einem zunehmend dynamischen Arbeitsmarkt***

Eine wichtige Konsequenz aus der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit ist wie oben aufgeführt das Entstehen von neuen Berufen und Berufsfeldern, verbunden mit dem Verschwinden von einigen bestehenden Berufen und Berufsbereichen. Zudem werden sich die allermeisten bestehenden Berufe, inklusive hochqualifizierte Tätigkeiten, inhaltlich stark verändern – selbst wenn sie nicht komplett digitalisiert und automatisiert werden können (Arntz et al., 2016). Die Entstehung von neuen Berufen und Berufsfeldern wird als eine Chance für die Berufsbildung verstanden (SBFI, 2017). Jedoch kann dieser Trend auch eine bestehende Schwäche des Berufsbildungssystems verstärken: Die verbreitete Unwissenheit über das (Berufs-)Bildungssystem (SBFI, 2017). Während Unwissen aktuell vor allem bei bestimmten Gruppen festgestellt wird (internationalen Unternehmen, Personen mit Immigrationshintergrund; SBFI, 2017), könnte die zunehmende Dynamik in der Arbeitswelt dazu führen, dass weite Kreise der Bevölkerung nicht (mehr) adäquat über die aktuellen Möglichkeiten und Zukunftsperspektiven in der (Berufs-)Bildung und im Arbeitsmarkt informiert sind. Diese Tendenz kann zusätzlich durch einen weiteren Mega-Trend für die Berufsbildung verstärkt werden: der zunehmenden Globalisierung und Migration (SBFI, 2017).

Der BSLB wird somit eine verstärkte Rolle zukommen, eine gute Passung zwischen Ausbildungen und Kompetenzen von Personen und den Bedürfnissen der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes zu erreichen. Personen jeden Alters und über alle Bildungsstufen und jede nationale und kulturelle Herkunft hinweg sollten in der Orientierung über Möglichkeiten in der (Berufs-)Bildung und im Arbeitsmarkt durch die BSLB Unterstützung erhalten können (siehe Abschnitt 2.2.1 zur Rolle der Informationsvermittlung in der BSLB). Nur mit einer soliden, aktuellen und objektiven Grundlage an Kenntnissen über (Berufs-)Bildung und Arbeitsmarkt können Personen nachhaltige Entscheidungen für gute Bildungsinvestitionen tätigen und Ausbildungen und Kompetenzen erwerben, die im gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsmarkt gefragt sind. Durch entsprechende Unterstützung der BSLB kann sowohl eine horizontale (unpassender Berufsbereich) als auch eine vertikale (Unter- oder Überqualifizierung) Nichtübereinstimmung von Personen und Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt reduziert werden. Damit können persönliche Kosten für Arbeitnehmende (z.B. reduzierte

Arbeitszufriedenheit, mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitslosigkeit) wie auch für Unternehmen (z.B. Kündigungen, Rekrutierungsprobleme, reduzierte Produktivität) vermieden werden.

### ***BSLB zur Nutzung von Chancen und Umgang mit Risiken der Digitalisierung***

Die zunehmende Dynamik im Arbeitsmarkt aufgrund der Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit bedeutet aber auch, dass ein Fokus auf Information und Entscheidungshilfe in der Berufswahl und für andere Bildungsinvestitionen zu kurz greift. Die steigende Anforderung des «Upskilling» sowie die aufgrund der Dynamik sehr schwer vorhersehbare zukünftige Lage auf dem Arbeitsmarkt bedingen eine über das ganze Erwerbsleben hinweg proaktive und anpassungsfähige Gestaltung der eigenen Laufbahn.

BSLB kann Personen jeden Alters durch die Entwicklung von Laufbahngestaltungskompetenzen dabei unterstützen, ihre Laufbahn aktiv und dynamisch zu gestalten und damit die, durch das SBFI (2017) identifizierten, Chancen durch die Digitalisierung aktiv nutzen zu können: (a) Nutzung der Entstehung von neuen Berufen und Berufsfeldern für die eigene Laufbahnentwicklung; (b) verstärkter Fokus auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten nach der Lehre und bei der Lehrstellenwahl; (c) Entstehung von neuen Bildungsangeboten und Karrierewegen inkl. Zweitausbildungen und Umqualifizierungen; (d) Nutzung von neuen digitalen Lernformen für die Aus-, Fort- und Weiterbildung; (e) gesteigerte Arbeitsmarktfähigkeit durch die Entwicklung transversaler Kompetenzen; und (f) profitieren vom steigenden Bedarf nach qualifizierten Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt durch entsprechende Qualifizierung.

Zudem kann die BSLB durch Unterstützung bei einer aktiven Laufbahngestaltung Personen helfen, mit den durch das SBFI (2017) identifizierten Risiken in der zukünftigen Berufsbildung besser umgehen zu können: (a) dem Verschwinden von gewissen Lehrstellen, Arbeitsplätzen oder Berufen; (b) der verstärkten Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nach spezifischen Kompetenzen statt Berufsbildern; (c) dem Tempo der Veränderungen am Arbeitsmarkt; und (d) der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und des konstanten «Upskilling». Diese Unterstützung beim Umgang mit den Risiken der Digitalisierung ist besonders wichtig für die potenziell zunehmenden Bevölkerungsgruppen, die mit den gestellten Anforderungen an eine aktive Laufbahngestaltung überfordert sind (SBFI, 2017). Damit kann die BSLB ihre Rolle als eine kollektive Form der Unterstützung für die Bevölkerung wahrnehmen und dem Trend entgegenwirken, dass aufgrund einer immer stärker werdenden Individualisierung der Gesellschaft strukturelle Probleme personalisiert werden (Sultana, 2011).

### ***BSLB als zentrales Element, um strategische Ziele für die Berufsbildung zu erreichen***

Aufgrund ihrer wichtigen Rolle beim erfolgreichen Umgang mit den Chancen und Risiken der Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit ist die BSLB ein wesentliches Element zur Realisierung der strategischen Ziele der «Berufsbildung 2030» (SBFI, 2017): Die BSLB kann dazu beitragen, dass (a) Menschen durch Unterstützung bei der aktiven Laufbahngestaltung fortlaufend und damit nachhaltig für den Arbeitsmarkt befähigt sind; (b) Personen bedarfsgerechte Kompetenzen durch Fort- und Weiterbildungen erwerben; (c) individuelle Lernwege und Laufbahnen aktiv gestaltet und entwickelt werden können; (d) die Berufsbildung horizontal und vertikal durchlässig ist, weil Personen diese Durchlässigkeit kennen und aktiv nutzen können; und (e) die Berufsbildung durch entsprechende Informationen und Beratungen bekannt ist und verstanden wird.

## **5.2.2 BSLB als Mittel zum Umgang mit den Herausforderungen der alternden Bevölkerung**

Durch die Unterstützung zur aktiven Laufbahngestaltung über das ganze Erwerbsleben hinweg kann die BSLB zudem die durch das SBFI (2017) identifizierte Schwäche angehen, dass die Berufsbildung Erwachsene noch zu wenig berücksichtigt. Damit kann auch das Problem des Fachkräftemangels und der steigenden Bedeutung der Rekrutierung von Fachkräften und der Ausschöpfung des Fachkräftepotenzials angegangen werden (SBFI, 2017). Aufgrund der zunehmend älteren Erwerbsbevölkerung (Bundesamt für Statistik,

2015) ist eine wichtige Komponente in der Ausschöpfung des Fachkräftepotenzials die bessere Nutzung des Potenzials von älteren Arbeitnehmern.

Aufgrund der stetig zunehmenden Lebenserwartung (Menthonnex, 2015) ist die Unterstützung zur lebenslangen, aktiven Laufbahngestaltung – über das offizielle Pensionierungsalter hinaus – eine zentrale Grundlage, um mit den unternehmerischen, sozialen und volkswirtschaftlichen Herausforderungen einer alternden Bevölkerung umgehen zu können. So ist eine aktive Laufbahngestaltung bis ins hohe Alter wichtig, um (a) das Potenzial von älteren Personen im Arbeitsmarkt und in Unternehmen erfolgreich nutzen zu können; (b) die psychische und physische Gesundheit und soziale Partizipation von älteren Menschen bis in hohe Lebensalter erhalten zu können; und (c) die finanziellen Herausforderung für die berufliche Vorsorge durch eine längere aktive Erwerbstätigkeit bewältigen zu können. Die BSLB kann eine nachhaltige Arbeitsmarktfähigkeit bis ins hohe Alter fördern, Unterstützung zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter leisten und Personen bei der Planung und Umsetzung eines aktiven Ruhestandes unterstützen (Rosselet & Hirschi, 2012).

### **5.2.3 BSLB zur Förderung der sozialen Integration und Chancengleichheit**

Die BSLB hat zudem bedeutende Systemrelevanz bezüglich der sozialen und wirtschaftlichen Integration von diversen Bevölkerungsgruppen sowie der Förderung von Chancengleichheit in der Gesellschaft (Brown & Lent, 2016). Es besteht aktuell ein nennenswerter internationaler Trend, dass BSLB als wichtiges Mittel für soziale Gerechtigkeit angesehen wird (Hooley, Sultana, & Thomsen, 2017). Soziale Integration und Chancengleichheit sind nicht nur vor dem Hintergrund des grundlegenden Wertes der sozialen Gerechtigkeit wichtig, sondern sind auch für die optimale Nutzung des Humankapitals für die Wirtschaft zentral (SBFI, 2017). Nebst der Digitalisierung wird auch der durch das SBFI (2017) identifizierte Mega-Trend der Migration die Wichtigkeit einer erfolgreichen Eingliederung in den Arbeitsmarkt von Erwachsenen und Jugendlichen mit diversen sozialen und kulturellen Hintergründen noch verstärken.

Diese Rolle der BSLB ist insbesondere wichtig, da gewisse Bevölkerungsgruppen disproportional von den Risiken der Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit betroffen sein werden. Insbesondere leistungsschwache Jugendliche und Erwachsene (SBFI, 2017) sowie Personen mit tieferem Bildungs- und Ausbildungsniveau (Arntz et al., 2016) werden Mühe haben, mit den steigenden Anforderungen in der Arbeitswelt erfolgreich umgehen zu können. Dies kann auch die bestehende Schwäche des Berufsbildungssystems noch verstärken, wonach in der Schweiz die soziale Herkunft immer noch stark den Bildungsweg und die Karriereperspektiven bestimmt (SBFI, 2017). Die BSLB kann neue Berufsperspektiven aufzeigen und bei der aktiven Laufbahngestaltung Unterstützung bieten. Damit spielt die BSLB eine wichtige Rolle, die soziale Reproduktion aufgrund von Geschlecht, Nationalität und sozio-ökonomischem Hintergrund zu minimieren und das Potenzial jeder Person besser entwickeln zu können (Brown & Lent, 2016). Zudem kann die BSLB auch gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung – und insbesondere für sozio-ökonomisch benachteiligte Gruppen – helfen, prekäre Arbeitsverhältnisse zu vermeiden (Lent, in press).

Unterstützung zur Chancengleichheit ist auch zentral um dem Mega-Trend «Generationsunterschiede» (SBFI, 2017) zu begegnen, wonach sich die gesellschaftlichen Wertvorstellungen in Bezug auf wandelnde Lebensformen, neue Familienmodelle und Geschlechterrollen sowie neue Arbeit-Freizeit-Modelle in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert haben und sich in Zukunft sehr wahrscheinlich noch weiter in gleicher Richtung entwickeln werden. Die BSLB kann einen wichtigen Beitrag zur faktischen Umsetzung der Gleichstellung von Frau und Mann im Arbeitsmarkt leisten. BSLB kann Personen helfen, Beruf und ausserberufliche Lebensrollen integrativ in die Berufswahl und Laufbahnplanung einzubeziehen. Zudem kann die BSLB sowohl Frauen als auch Männer bei der Realisierung von geschlechts-untypischen Berufslaufbahnen unterstützen.

## 5.3 Zusammenfassung und Empfehlungen

### ***BSLB ist systemrelevant für mehrere zentrale Herausforderungen und Chancen***

Die BSLB wird eine wichtige Rolle spielen, um zukünftige Chancen der Berufsbildung nutzen zu können und Risiken abzuwenden oder zu minimieren. Dies insbesondere in Bezug auf die wahrscheinlich wichtigste Chance und Herausforderung für die zukünftige Gesellschaft und Wirtschaft: die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung von Arbeit. Eine zukunftsgerichtete BSLB kann Personen jeden Alters und Bildungsniveaus und jeder sozialer Herkunft zentrale Hilfe beim Umgang mit diesem Mega-Trend bieten. Darüber hinaus ist die BSLB zentral, um mit den Herausforderungen und Chancen einer alternden Bevölkerung erfolgreich umgehen zu können. Ebenso spielt die BSLB eine zentrale Rolle zur Förderung der Chancengleichheit und sozialen Integration, inklusive der faktischen Gleichstellung und Chancengleichheit von Frau und Mann. Tabelle 2 fasst die in diesem Bericht genannten zentralen Elemente für die zukünftige Systemrelevanz der BSLB zusammen.

***Tabelle 2: Zentrale Elemente für die zukünftige Systemrelevanz der BSLB***

| Umgang mit Digitalisierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Chancen und Risiken der alternden Bevölkerung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Chancengleichheit und soziale Integration                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung über Entwicklungsmöglichkeiten im dynamischen Arbeitsmarkt</li> <li>• Passung von Ausbildung und Kompetenzen mit veränderten Anforderungen und Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt</li> <li>• Konstante Weiterbildung und «Upskilling»</li> <li>• Entwicklung transversaler Kompetenzen</li> <li>• Nutzung digitaler Lernformen</li> <li>• Umgang mit prekären oder unstandardisierten Arbeitsbedingungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzial von älteren Personen entwickeln und nutzen</li> <li>• Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit bis ins hohe Alter</li> <li>• Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter</li> <li>• Förderung von Motivation und Fähigkeit zu verlängerter Erwerbstätigkeit</li> <li>• Förderung von aktivem Ruhestand</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzialentwicklung von allen Bevölkerungsgruppen</li> <li>• Integration in den Arbeitsmarkt</li> <li>• Realisierung von geschlechtsuntypischen Berufen und Laufbahnen</li> <li>• Integration von Beruf und Familie durch Unterstützung bei neuen Beschäftigungs- und Familienmodellen</li> </ul> |

### ***Empfehlungen***

Aufgrund der weiter zunehmenden Systemrelevanz im Umgang mit der Digitalisierung, dem demografischen Wandel und der Chancengleichheit und sozialen Integration sollte die BSLB als ein zentrales Element für ein erfolgreiches Berufsbildungssystem in der Schweiz national anerkannt sein. Damit die BSLB ihre hohe Systemrelevanz verwirklichen kann, sind vermehrte Investitionen und Anstrengungen zur (Weiter-)Entwicklung von diversen Leistungen der BSLB notwendig.

## 6 BSLB im Ausland

### 6.1 Internationale Beispiele zur Umsetzung der BSLB

Anhang 1 bietet eine Auswahl an Beispielen, wie BSLB in anderen europäischen Ländern umgesetzt wird. Dabei wurden insbesondere Beispiele ausgewählt, welche einen innovativen und für die Schweiz informativen Charakter haben. Diese Beispiele zeigen, dass diverse europäische Länder ein stark systematisiertes Vorgehen zur Entwicklung von Qualitätsrichtlinien in der Anbietung von Dienstleistungen der BSLB gewählt haben. Ebenso haben diverse Länder Rahmenprogramme für die Ausbildung in BSLB auf verschiedenen Qualifikationsstufen geschaffen. In diesen beiden Punkten orientieren sich die meisten Länder stark an europäischen Empfehlungen, wie zum Beispiel jenen des European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN, 2013b, 2015a, 2015b) oder des Network for Innovation in Career Guidance and Counseling in Europa (NICE; Schiersmann et al., 2014). Ebenso haben mehrere Länder diverse Elemente zur Entwicklung von Career Management Skills in die offiziellen Curricula in den Schulen integriert, insbesondere in der Oberstufe, teilweise aber auch bereits in der Unterstufe. Einige Länder, wie z.B. Dänemark, haben zudem stark online-basierte Angebote in der BSLB gefördert, mit dem Ziel, vorhandene Ressourcen effizienter einsetzen und gezielter auf festgelegte Prioritäten fokussieren zu können (z.B. auf benachteiligte Jugendliche).

Anhang 2 zeigt ausgewählte Beispiele von innovativen Angeboten im Ausland. Diese stellen insbesondere web-basierte Dienstleistung dar, die nicht nur der Informationsvermittlung dienen, sondern durch Selbst-Assessments und Angabe von persönlichen Informationen (z.B. Bildung) mögliche Berufsperspektiven aufzeigen. Ein anderes Beispiel (TRIAS Guidance at work) zeigt eine Möglichkeit auf, wie die BSLB vermehrt direkt in Unternehmen arbeiten könnte und dabei insbesondere benachteiligte Personen erreichen kann, welche kaum eine klassische Laufbahnberatung aufsuchen würden.

### 6.2 Zusammenfassung und Empfehlungen

Für die Schweiz zeigen internationale Vergleiche, dass die Entwicklung eines nationalen Rahmens für Angebote von diversen Dienstleistungen der BSLB und deren Qualitätskriterien eine vielversprechende Aufgabe ist. Dabei kann sowohl auf zahlreiche Vorarbeiten auf europäischer Ebene als auch auf entsprechende Arbeiten der Kantone zurückgegriffen werden. Ebenso könnte die Erarbeitung eines nationalen Kompetenzen-Profiles zur Ausübung von Arbeiten in der BSLB angegangen werden. Europäische Beispiele zeigen, dass Kompetenzen zur Arbeit in der BSLB auf diversen Stufen existieren können. Die Entwicklung eines Kompetenzrahmens für die BSLB sollte somit dem Umstand Rechnung tragen, dass verschiedene Dienstleistungen in der BSLB teilweise stark unterschiedliche Kompetenzen benötigen und das benötigte Qualifikationsspektrum entsprechend breit sein kann. Verschiedene Länder haben zudem wertvolle Vorarbeiten zur Umsetzung von online-basierten Angeboten geleistet, von denen die Schweiz profitieren könnte. Die Weiterentwicklung von solchen Angeboten scheint, wie unter Punkt 4.3.4 dargestellt, sinnvoll.

#### **Empfehlungen**

Es sollte ein national getragenes Rahmenprogramm für Ziele, Leistungen und Aus-/Weiterbildungen in der BSLB entwickelt werden. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Aufgaben, Zielgruppen und Leistungen der BSLB, wie in diesem Bericht aufgezeigt, breit genug verstanden werden, damit die BSLB ihre hohe Systemrelevanz adäquat erfüllen kann. Verschiedene ausländische und europäische Rahmenprogramme, Leistungen und Ausbildungsstandards können dazu hilfreich sein. Diese sollten jedoch nicht direkt übernommen werden, da sie die Ziele und Leistungen der BSLB häufig relativ eng definieren und nicht spezifisch genug der schweizerischen Berufsbildung und Wirtschaftsstruktur angepasst sind.

## 7 Literaturverzeichnis

- Ahn, H., & Wampold, B. E. (2001). Where oh where are the specific ingredients? A meta-analysis of component studies in counseling and psychotherapy. *Journal of Counseling Psychology, 48*, 251-257. doi:10.1037/0022-0167.48.3.251
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278-308. doi:10.1037/1076-8998.5.2.278
- Arntz, M., T., Gregory, & Zierahn, U. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis*. Retrieved from Paris:
- Autor, D. H., & Dorn, D. (2013). The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review, 103*(5), 1553-1597. doi:10.1257/aer.103.5.1553
- Balin, E., & Hirschi, A. (2010). Who seeks career counselling? A prospective study of personality and career variables among Swiss adolescents. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 10*(3), 161-176. doi:10.1007/S10775-010-9183-Y
- Bergmo-Prvulovic, I. (2014). Is career guidance for the individual or for the market? Implications of EU policy for career guidance. *International Journal of Lifelong Education, 33*(3), 376-392. doi:10.1080/02601370.2014.891886
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2016). Vocational psychology: Agency, equity, and well-being. *Annual Review of Psychology, Vol 67, 67*, 541-565. doi:10.1146/annurev-psych-122414-033237
- Brown, S. D., & Rector, C. C. (2008). Conceptualizing and diagnosing problems in vocational decision-making. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (Vol. 4th, pp. 392-407). New York: Wiley.
- Brown, S. D., & Ryan Krane, N. E. (2000). Four (or five) sessions and a cloud of dust: Old assumptions and new observations about career counseling. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (Vol. 3rd, pp. 740-766). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Brown, S. D., Ryan Krane, N. E., Brecheisen, J., Castelino, P., Budisin, I., & Miller, M. (2003). Critical ingredients of career choice interventions: More analyses and new hypotheses. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 411-428. doi:10.1016/S0001-8791%2802%2900052-0
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Bundesamt für Statistik. (2015). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz*. Neuchatel: Bundesamt für Statistik.
- Carkhuff, R. (2000). *The art of helping in the 21st century* (Vol. 8th). Amherst, MS: Human Resource Development Press, Inc.
- CEDEFOP. (2011). *Lifelong guidance across Europe: Reviewing policy progress and future prospects*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Corey, G. (1996). *Theory and practice of counselling and psychotherapy* (Vol. 5th ). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

- Council of the European Union. (2008a). *Entschließung Nr. 15030/08 des Rates der Europäischen Union und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten vom 21.11.2008: Bessere Integration lebensbegleitender Beratung in Strategien für lebenslanges Lernen*. Brüssel.
- Council of the European Union. (2008b). *Entschließung Nr. 15030/08 des Rates der Europäischen Union und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten vom 21.11.2008: Bessere Integration lebensbegleitender Beratung in Strategien für lebenslanges Lernen*. Brüssel.
- De Stefano, V. (2016). *The rise of the "just-in-time" workforce: On-demand work, crowdwork and labour protection in the "gig-economy"*. . Retrieved from Geneva:
- Di Fabio, A., & Maree, J. G. (2012). Group-based life design counseling in an Italian context. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 100-107. doi:10.1016/j.jvb.2011.06.001
- Dik, B. J., Duffy, R. D., Allan, B. A., O'Donnell, M. B., Shim, Y., & Steger, M. F. (2014). Purpose and meaning in career development applications. *The Counseling Psychologist*, 0011000014546872. doi:10.1177/0011000014546872
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428-436. doi:10.1016/J.Jvb.2013.06.006
- EDK. (2005). *Umsetzung neues Berufsbildungsgesetz: Leitsätze zur Unentgeltlichkeit bzw. Kostenpflichtberufsberaterischer Leistungen*. Bern: EDK.
- ELGPN. (2013a). *Berufsbiografische Gestaltungskompetenzen (Career Management Skills CMS)*. Jyväskylä, Finnland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).
- ELGPN. (2013b). *Entwicklung einer Strategie zur Lebensbegleitenden Beratung: Eine Europäische Handreichung ELGPN Tools No. 1*. Berlin: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).
- ELGPN. (2013c). *Flexicurity : Konsequenzen für die lebensbegleitende Bildungs- und Berufsberatung*. Jyväskylä, Finnland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).
- ELGPN. (2014a). *Die Rolle der Bildungs- und Berufsberatung für den Erfolg der Jugendgarantie*. Jyväskylä, Finnland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).
- ELGPN. (2014b). *Work-based learning and lifelong guidance policies* (T. E. L. G. P. N. (ELGPN) Ed.). Jyväskylä, Finland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).
- ELGPN. (2015a). *Leitlinien für die Entwicklung politischer Strategien und Systeme lebensbegleitender Beratung*. Jyväskylä, Finnland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).
- ELGPN. (2015b). *Strengthening the quality assurance and evidence-base for lifelong guidance* (T. E. L. G. P. N. (ELGPN) Ed.). Jyväskylä, Finnland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).
- Ford, M. (2015). *Rise of the robots technology and the threat of a jobless future*. New York: Basic Books.
- Fouad, N. A., & Bynner, J. (2008). Work transitions. *American Psychologist*, 63(4), 241-251. doi:10.1037/0003-066X.63.4.241
- Furman, J. (2016). *Is this time different? The opportunities and challenges of artificial intelligence*. Paper presented at the AI Now: The Social and Economic Implications of Artificial Intelligence Technologies in the Near Term, New York, NY.
- Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. H. (1996). A taxonomy of career decision-making difficulties. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 510-526.

- Goos, M., Manning, A., & Salomons, A. (2009). Job polarization in Europe. *American Economic Review*, 99(2), 58-63. doi:10.1257/aer.99.2.58
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2010). *Stress bei Schweizer Erwerbstätigen*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361-388. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324
- Guichard, J. (2009). Self-constructing. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 251-258. doi:10.1016/j.jvb.2009.03.004
- Guichard, J. (2013). *Career guidance, education, and dialogues for a fair and sustainable human development*. Paper presented at the Inaugural conference of the UNESCO chair of Lifelong guidance and counselling, University of Wroclaw, Poland.
- Gysbers, N. C., Heppner, M. J., & Johnston, J. A. (2014). *Career counseling : Holism, diversity, and strengths* (Fourth Edition. ed.). Alexandria, VA: American Counseling Association.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37. doi:10.1016/S0090-2616(98)90012-2
- Hammig, O., Gutzwiller, F., & Bauer, G. (2009). Work-life conflict and associations with work- and nonwork-related factors and with physical and mental health outcomes: A nationally representative cross-sectional study in Switzerland. *BMC Public Health*, 9(1), 435. doi:10.1186/1471-2458-9-435
- Hansen, E. (2006). *Career guidance: A resource handbook for low and middle-income countries*. Geneva: International Labour Office.
- Hartung, P. J. (2013). Career as story: Making the narrative turn. In W. B. Walsh, M. L. Savickas, & P. J. Hartung (Eds.), *Handbook of vocational psychology: Theory, research, and practice* (4th ed., pp. 33-52). New York, NY: Routledge.
- Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracck, F. W. (2008). Career adaptability in childhood. *Career Development Quarterly*, 57(1), 63-74. doi:10.1002/j.2161-0045.2008.tb00166.x
- Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2005). Child vocational development: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 385-419. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.006
- Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2008). Career adaptability in childhood. *Career Development Quarterly*, 57(1), 63-74. doi:10.1002/j.2161-0045.2008.tb00166.x
- Herr, E. L., Cramer, S. H., & Niles, S. G. (2004). *Career guidance and counselling through the lifespan: Systematic approaches* (Vol. 6th). Boston, MA: Pearson.
- Hirschi, A. (2007). READY! - Ein Workshop zur Steigerung der Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen in der ersten Oberstufe Zürich: Applied Cognitive Psychology, Department of Psychology, University of Zurich.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369-383. doi:10.1080/03069885.2012.700506
- Hirschi, A. (2015). Konzepte zur Förderung von Laufbahnentwicklung im 21. Jahrhundert. In R. Zihlmann & D. Jungo (Eds.), *Berufswahl in Theorie und Praxis* (4 ed., pp. 65-82). Bern: SDBB Verlag.

- Hirschi, A. (in press). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *Career Development Quarterly*.
- Hirschi, A., & Läge, D. (2008). Increasing the career choice readiness of young adolescents: An evaluation study. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 8(2), 95-110. doi:10.1007/s10775-008-9139-7
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (in press). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of Career Assessment*. doi:10.1177/1069072717695584
- Hooley, T. (2014). *The evidence base on lifelong guidance: A guide to key findings for effective policy and practice*. Saarijärvi, Finland: The European Lifelong Guidance Policy Network.
- Hooley, T., Sultana, R., & Thomsen, R. (Eds.). (2017). *Career guidance for social justice: Contesting neoliberalism*. Oxford: Routledge.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154. doi:10.5465/AMR.2010.45577925
- International Labour Conference. (2004). *Recommendation concerning human resources development: Education, training and lifelong learning (No. 195), Article VIII*. Retrieved from 92nd Session, Geneva,:
- KBSB. (2016). *Statistik der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung der Schweiz 2016*. Retrieved from
- KBSB. (2017). Charta: Grundsätze der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Retrieved 8.11.2017 [http://kbsb.ch/dyn/bin/19592-20163-1-19592-20163-1-kbsb\\_pr\\_sentation\\_d.pdf](http://kbsb.ch/dyn/bin/19592-20163-1-19592-20163-1-kbsb_pr_sentation_d.pdf)
- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135-154. doi:10.1177/1069072708328861
- Krumboltz, J. D., Foley, P. F., & Cotter, E. W. (2013). Applying the Happenstance Learning Theory to involuntary career transitions. *Career Development Quarterly*, 61(1), 15-26. doi:10.1002/j.2161-0045.2013.00032.x
- Lent, R. W. (2013). Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace. *The Career Development Quarterly*, 61(1), 2-14. doi:10.1002/j.2161-0045.2013.00031.x
- Lent, R. W. (in press). The future of work in a digital world: preparing for unparalleled opportunity, technological displacement, and everything in between. *Career Development Quarterly*.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 557-568. doi:10.1037/a0033446
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Understanding and facilitating career development in the 21st century In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (2nd ed., pp. 1-26). Hoboken, NJ: Wiley.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123. doi:10.5465/AME.2005.15841962

- Masdonati, J., Massoudi, K., & Rossier, J. (2009). Effectiveness of career counseling and the impact of the working alliance. *Journal of Career Development*, 36(2), 183 -203. doi:10.1177/0894845309340798
- Masdonati, J., Perdrix, S., Massoudi, K., & Rossier, J. (2014). Working alliance as a moderator and a mediator of career counseling effectiveness. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 3-17. doi:10.1177/1069072713487489
- Menthonnex, J. (2015). *Estimation des durées de vie par génération*. Bern: Office fédéral de la statistique OFS.
- Mokyr, J., Vickers, C., & Ziebarth, N. L. (2015). The history of technological anxiety and the future of economic growth: Is this time different? *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 31-50. doi:10.1257/jep.29.3.31
- Nagy, N., & Hirschi, A. (2017). Laufbahnentwicklung und -förderung von älteren Arbeitnehmern. In S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (pp. 1-21). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. A. (2017). *Career development interventions in the 21st century* (5th ed.): Pearson.
- Nota, L., & Rossier, J. (2015). *Handbook of life design: From practice to theory and from theory to practice*. Boston, MA: Hogrefe Publishing; US.
- Nota, L., Santilli, S., & Soresi, S. (2016). A life-design-based online career intervention for early adolescents: Description and initial analysis. *Career Development Quarterly*, 64(1), 4-19. doi:10.1002/cdq.12037
- OECD. (2004). *Career guidance: A handbook for policy makers*. Paris: OECD.
- Oesch, D., & Menes, J. R. (2011). Upgrading or polarization? Occupational change in Britain, Germany, Spain and Switzerland, 1990–2008. *Socio-Economic Review*, 9(3), 503-531. doi:10.1093/ser/mwq029
- Oliver, L. W., & Spokane, A. R. (1988). Career intervention outcome: What contributes to client gain? *Journal of Counseling Psychology*, 35, 447-462. doi:10.1037/0022-0167.35.4.447
- Plant, P. (2004). Quality in career guidance: Issues and methods. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 4, 141-157. doi:10.1007/s10775-005-1023-0
- Plant, P. (2008). On the shop floor: Guidance in the workplace. In J. M. Anthanasou & R. V. Esbroeck (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (pp. 265-281). London: Springer.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & White, S. S. (2006). Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective Performance within complex environments* (pp. 41-71). Amsterdam, Netherlands: Emerald Group Publishing Limited.
- Ramaciotti, D., & Perriard, J. (2003). *Die Kosten des Stresses in der Schweiz*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).
- Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014). Work–nonwork conflict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations*, 67(8), 979-1005. doi:10.1177/0018726713509857
- Rosselet, A., & Hirschi, A. (2012). Am Ende der beruflichen Laufbahn: Eine neue Etappe zum Begleiten. *Panorama*, 3, 22-23.

- Sampson, J. P. (2008). *Designing and implementing career programs: A handbook for effective practice*. Broken Arrow, OK: National Career Development Association.
- Sampson, J. P., Peterson, G. W., Lenz, J. G., & Reardon, R. C. (1992). A cognitive approach to career services: Translating concepts into practice. *Career Development Quarterly*, 41, 67-74. doi:10.1002/j.2161-0045.1992.tb00360.x
- Sampson, J. P., Reardon, R. C., Peterson, G. W., & Lenz, J. G. (2004). *Career counseling and services: A cognitive information processing approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown & Associates (Eds.), *Career choice and development* (Vol. 4th, pp. 149-205). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling and Development*, 90(1), 13-19. doi:10.1111/J.1556-6676.2012.00002.X
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 42-70). Hoboken, NJ: Wiley.
- Savickas, M. L. (2015). Career counseling paradigms: Guiding, developing, and designing. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA Handbook of Career Intervention* (Vol. 1. Foundations, pp. 129-143). Washington, DC: American Psychological Association.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., . . . Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250. doi:10.1016/j.jvb.2009.04.004
- Savickas, M. L., & Walsh, W. B. (Eds.). (1996). *Handbook of career counselling theory and practice*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- SBFI. (2017). *Leitbild Berufsbildung 2030 - Vision und strategische Leitlinien*. Retrieved from Bern:
- Schiersmann, C., Ertelt, B.-J., Katsarov, J., Mulvey, R., Reid, H., & Weber, P. (Eds.). (2014). *NICE Handbuch für die wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung von Beratern in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Mannheim: Mannheim University Press.
- Sheu, H.-B., Lent, R. W., Brown, S. D., Miller, M. J., Hennessy, K. D., & Duffy, R. D. (2010). Testing the choice model of social cognitive career theory across Holland themes: A meta-analytic path analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 252-264. doi:10.1016/j.jvb.2009.10.015
- Sheu, H. B., & Bordon, J. J. (2017). SCCT research in the international context: Empirical evidence, future directions, and practical implications. *Journal of Career Assessment*, 25(1), 58-74. doi:10.1177/1069072716657826
- Spokane, A. R., & Nguyen, D. (2016). Progress and prospects in the evaluation of career assistance. *Journal of Career Assessment*, 24(1), 3-25. doi:10.1177/1069072715579665
- Sullivan, P. (2010). Empirical evidence on occupation and industry specific human capital. *Labour Economics*, 17(3), 567-580. doi:10.1016/j.labeco.2009.11.003
- Sultana, R. G. (2011). Lifelong guidance, citizen rights and the state: reclaiming the social contract. *British Journal of Guidance & Counselling*, 39(2), 179-186. doi:10.1080/03069885.2010.547055
- Susskind, R. E., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions : How technology will transform the work of human experts*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

- Taylor, J. M., & Savickas, S. (2016). Narrative career counseling: My career story and pictorial narratives. *Journal of Vocational Behavior*, 97, 68-77. doi:10.1016/j.jvb.2016.07.010
- Tinsley, H. E., & Chu, S. (1999). Research on test and interest inventory interpretation outcomes. In M. L. Savickas & A. R. Spokane (Eds.), *Vocational interests: Meaning, measurement, and counseling use* (pp. 257-276). Palo Alto, CA: Davies-Black.
- TRIAS. (2017). *Guidance in the workplace*. Retrieved from Wien:
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A research review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 351-381. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435
- Volodina, A., & Nagy, G. (2016). Vocational choices in adolescence: The role of gender, school achievement, self-concepts, and vocational interests. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 58-73. doi:10.1016/j.jvb.2016.07.005
- Watts, A. G., & Sultana, R. G. (2004). Career guidance policies in 37 countries: Contrasts and common themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4, 105-122. doi:10.1007/s10775-005-1025-y
- Whiston, S. C., Brecheisen, B. K., & Stephens, J. (2003). Does treatment modality affect career counseling effectiveness? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 390-410. doi:10.1016/S0001-8791%2802%2900050-7
- Whiston, S. C., & Cinamon, R. G. (2015). The work-family interface: Integrating research and career counseling practice. *Career Development Quarterly*, 63(1), 44-56. doi:10.1002/j.2161-0045.2015.00094.x
- Whiston, S. C., Li, Y., Goodrich Mitts, N., & Wright, L. (2017). Effectiveness of career choice interventions: A meta-analytic replication and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 175-184. doi:10.1016/j.jvb.2017.03.010
- Whiston, S. C., & Noblin James, B. (2013). Promotion of career choices. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 565-594). Hoboken, NJ: Wiley.
- Whiston, S. C., Sexton, T. L., & Lasoff, D. L. (1998). Career-intervention outcome. A replication and extension of Oliver and Spokane (1988). *Journal of Counseling Psychology*, 45, 150-165. doi:10.1037/0022-0167.45.2.150
- Wolter, M. I., Mönning, A., Hummel, M., Weber, E., Zika, G., Helmrich, R., . . . Neuber-Pohl, C. (2016). Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie. *IAB Forschungsbericht*, 13/2016.
- Xu, H., & Tracey, T. J. G. (2014). The role of ambiguity tolerance in career decision making. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 18-26. doi:10.1016/j.jvb.2014.04.001
- Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 4-25. doi:10.1093/workar/wau006
- Zenhäusern, P., & Vaterlaus, S. (2017). *Digitalisierung und Arbeitsmarktfolgen*. Retrieved from [https://www.ch2048.ch/pics/files/Polynomics\\_Arbeitsmarktfolgen\\_Bericht\\_20170621a.pdf](https://www.ch2048.ch/pics/files/Polynomics_Arbeitsmarktfolgen_Bericht_20170621a.pdf)

## 8 Anhänge

### 8.1 Anhang 1: Internationale Beispiele zur Gestaltung der BSLB

---

#### **Norwegen**

Aus der Perspektive der Politikentwicklung ist Norwegen ein Beispiel, das viele Ideen und Konzepte des European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN, 2015a) übernommen hat, zum Beispiel:

- einen nationalen Beirat für BSLB (<http://www.kompetansenorge.no/english>)
- regionale Partnerschaften in der BSLB
- lehrplanbasierte Berufs- und Laufbahnberatung in Schulen
- Masterabschluss in BSLB
- neue Doktorats-Programme in BSLB werden entwickelt
- kontinuierliche Forschung und Evaluation in der BSLB
- einen nationalen Plan für Online-Dienstleistungen der BSLB
- einen nationalen Bericht (2016) zur Strategie der BSLB, basierend auf der Idee einer holistischen Beratung und Zugang zu hochwertigen Leistungen der BSLB für alle Bürger (Link zur englischsprachigen Zusammenfassung des Berichts: <https://www.kompetansenorge.no/English/news/summary-nou-20167--access-to-high-quality-career-guidance-services/>)

---

#### **Irland**

Irland zeigt aktive politische Bemühungen, die Koordination und die Qualität von Dienstleistungen in der BSLB zu entwickeln. Das nationale Zentrum «Guidance in Education» (<https://www.ncge.ie>) ist eine Agentur des Departements of Education and Skills mit der Aufgabe, die Beratungspraxis in allen Bereichen der Bildung zu unterstützen und weiter zu entwickeln. Ein Beispiel ist ein Programm zur Etablierung eines Rahmenmodells für die BSLB in Irland, das als eine wichtige Massnahme zur Förderung der Professionalisierung in der BSLB dienen soll. Daneben setzt das Rahmenprogramm Kriterien und Leitlinien für ein Trainingsprogramm fest, das Absolventen dieses Programms für eine Tätigkeit in den staatlichen Beratungsdiensten vorbereitet. Das Ziel ist, dass dieses Rahmenprogramm Anbieter von Ausbildungen in der BSLB dazu befähigt, Programme und Ausbildungen zu entwickeln, welche den Absolventen die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen zur Entwicklung und Durchführung von qualitativ hochwertigen Dienstleistungen in der BSLB in diversen Kontexten für diverse Kundengruppen ermöglicht. Zudem hat das Zentrum für «Guidance in Education» einen neuen Beratungsrahmen für alle Schulen konzipiert, der einen nationalen Programmrahmen zur Entwicklung von Career Management Skills enthält (<https://www.ncge.ie/school-guidance-handbook>).

---

### **Dänemark**

Dänemark ist ein Beispiel, das systematisch entwickelte Onlineangebote in der BSLB anbietet: <http://www.ug.dk>. Diese Dienstleistungen integrieren Dienste via Chat, Telefon, Email, Facebook und digitale Informationsmeetings, welche Live-Chat und -Präsentationen beinhalten. Nutzer von Online-Dienstleistungen können auswählen, welche Kommunikationskanäle sie bevorzugen. Erste Evaluationen zeigen, dass die Dienste von einer breiten Benutzerschaft in Anspruch genommen werden. Ein Grund zur Entwicklung von diesen Online-Angeboten war, dass Ressourcen in andere Beratungsdienste investiert werden sollten, um sich besser auf junge Menschen mit besonderen Bedürfnissen zu konzentrieren. Es gab jedoch auch Kritik hinsichtlich der fokussierten Allokation von Ressourcen auf diese Gruppen, weil dadurch der breite Beratungszugang für andere junge Menschen in Laufbahnzentren erschwert wird. Die Anbieter führen laufend Umfragen durch, um den Umfang und die Reichweite der Dienstleistung kontinuierlich zu verbessern. Mehr Informationen sind zu finden unter: eGuidance in Dänemark: Eine neue Initiative um mehr Menschen in Ausbildung zu verhelfen

<http://ufm.dk/publikationer/2011/eguidance-in-denmark-a-new-initiative-to-help-more-persons-into-education?searchterm=e-guidance>.

Ein Schwerpunkt auf e-guidance:

<http://twelvehorses.ie/ncge/news/summer-2014.html>.

Bildungsberatung:

<http://ufm.dk/publikationer/2014/guidance-in-education?searchterm=guidance%20in%20education>.

Fallstudie Dänemark:

<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5555?src=email&freq=weekly>

---

### **Finnland**

Finnland stellt ein Beispiel einer gut funktionierenden BSLB auf nationaler Ebene dar: Diese zeichnet sich durch kohärente Strukturen von nationalen und regionalen Foren aus, die Integration von BSLB in die Curricula von Volksschulen und neu eingeführte „One-Stop- Guidance Centers“. Diese Zentren werden zwischen 2015-2020 als integrierte Beratungsdienste entwickelt (<http://www.kohtaamo.info>). Die Zentren sollen jungen Menschen Unterstützung in der Übergangsphase von Schulen in Beruf bieten und sie ermutigen, in Ausbildung und Arbeit zu verbleiben. Die Zentren funktionieren als eine Hilfestellung für junge Menschen bis diese eine längerfristige Lösung gefunden haben oder bis sie ein Studium anfangen oder in Arbeit sind. Die Zentren zeichnen sich dabei durch ausgedehnte Netzwerke der Zusammenarbeit mit Behörden, Ausbildungseinrichtungen, Gesundheitsdienstleistungen, Freiwilligenorganisationen und anderen Organisationen aus. Die Zentren fungieren ebenfalls als Verbindung zwischen der Kundschaft und der Arbeitswelt, inklusive lokalen Unternehmen, und fördern Treffen zwischen Arbeitnehmern und jungen Menschen. Die jungen Menschen sind selbst in den Zentren aktiv involviert und können diverse peer-basierte Gruppenaktivitäten ins Leben rufen.

Die Zentren basieren auf Wissen und Beratungsdienstleistungen von verschiedenen Organisationen und bauen auf komplementären Fähigkeiten und diversen Kooperation zwischen verschiedenen sozialen und Gesundheitsdienstleistern auf. Die grundsätzliche Idee der Handlungsweise dieser Zentren ist, dass die Experten, die in einem Zentrum arbeiten, dies als Angestellte ihrer jeweiligen Organisation tun (z.B. Gemeinde, BSLB, Erziehungsinstitution, etc.), aber unter gemeinsamen Leitlinien des Zentrums. Der Arbeitseinsatz in einem Zentrum kann von Vollzeit bis zu Teilzeit und periodischem Pikettdienst reichen. Die Arbeit der Zentren soll auch durch integrierte Online-Angebote vervollständigt werden.

---

## **Deutschland**

Deutschland bietet ein Beispiel für konsistente Arbeit zur Verbesserung der Qualität in der BSLB. Das deutsche nationale Forum für Beratung (*nfb*) startete 2009 mit der Universität Heidelberg einen «offenen Prozess der Koordination für Qualitätsentwicklung in der Beratung» mit Unterstützung des Deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung und mit allen Beteiligten und Akteuren des Beratungsfeldes, um ein gemeinsames Verständnis über Qualität und Professionalität in der Beratung zu schaffen und ein integriertes und verständliches Qualitätskonzept zu entwickeln (BeQu-Konzept). Die Idee war, ein Qualitätskonzept in einem Bottom-up-Prozess zu entwickeln, indem man Praktiker, Dienstleister, Beratungsexperten und Forscher, Sozialpartner und Politiker einbindet. Die Entwicklung beinhaltet Feldtests und Pilotierung des Konzepts in ungefähr 50 Dienstleistern. Das Projekt wurde im Dezember 2014 erfolgreich beendet, und die Resultate wurden publiziert und gestreut. Die Resultate und Eigenschaften des BeQu-Konzepts sind auf Deutsch und Englisch zugänglich. Die deutsche Publikation kann von der Webseite <http://www.forum-beratung.de/cms/upload/BO/BeQu-Konzept.pdf> runtergeladen werden; die englische Version unter: <http://www.beratungsqualitaet.net/english/index.html>.

---

## **Schottland**

Schottland ist ein weiteres Beispiel für eine kohärente nationale Strategie in der Beratungspraxis und Politikentwicklung. Die schottische Regierung 2011 hat ihre diesbezügliche Strategie publiziert (Career Information, Advice and Guidance – A Framework for Service Redesign and Improvement; <http://www.gov.scot/Publications/2011/03/11110615/0>). Als Antwort darauf hat «Skills Development Scotland» (eine nationale Agentur, die BSLB-Dienstleistungen anbietet), personalisierte und flexible BSLB-Dienstleistungen wie Einzelcoaching und Gruppenkurse entwickelt. Zudem sind Aspekte zur Förderung von Career Management Skills in Teile des Schulcurriculums integriert worden. Weiter wird ein online-Dienst über «My World of Work» angeboten, indem über Selbst-Assessments und Angaben zu Interessen, Fähigkeiten und Bildung passende Berufsvorschläge präsentiert werden (<https://www.myworldofwork.co.uk>). Um die Entwicklung von Career Management Skills in der schottischen Bevölkerung zu unterstützen, hat «Skill Development Schottland» (SDS) im Auftrag der schottischen Regierung und in Zusammenarbeit mit internationalen Experten einen entsprechenden Rahmen für Schottland entwickelt. (<https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/40428/career-management-skills-framework.pdf>).

## 8.2 Anhang 2: Einzelne Beispiele für innovative Konzepte in der BSLB

| <i><b>Name</b></i>            | <i><b>Beschreibung</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O*Net</b>                  | <p data-bbox="416 356 1428 707">O*NET OnLine ist eine öffentliche Website in den USA, die einen leichten und breiten Zugang zu Informationen über Berufe, Berufsbereiche und den Arbeitsmarkt ermöglicht. In den Vereinigten Staaten entwickelt und finanziert vom US Department of Labor, Employment and Training Administration wird es von einem nationalen Zentrum für O*NET Entwicklung erarbeitet. Die Webseite bietet eine Reihe von Suchmöglichkeiten und speziell auf Arbeitssuchende zugeschnittene Angebote. Die Website enthält Informationen über Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Arbeitsaktivitäten und Interessen in Bezug auf über 900 Berufe gemäss SOCS Klassifizierung (Standard Occupational Classification System, 2010).</p> <p data-bbox="416 732 1428 920">Für Arbeitssuchende soll die Webseite helfen herauszufinden, welcher Arbeitsplatz am besten zu den eigenen Interessen, Fähigkeiten und Erfahrungen passt, welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, um Verdienstmöglichkeiten und Arbeitszufriedenheit zu verbessern und das Wissen zu erweitern, das für Erfolg im eigenen Berufsfeld benötigt wird.</p> <p data-bbox="416 945 1428 1256">Nebst der Zielgruppe von Privatpersonen in der Laufbahnplanung und Stellensuche soll die Website auch Personalfachleute und Unternehmen in ihrer Arbeit unterstützen. So können Informationen auf der Webseite auch dazu verwendet werden, Stellenbeschriebe zu entwickeln, den potentiellen Kreis geeigneter Bewerber zu vergrössern, Personen- und Arbeits-spezifische Faktoren für Stellen im Unternehmen zu bestimmen, organisationale Entwicklungen mit Arbeitserfordernissen in Einklang zu bringen, Rekrutierungs- und Trainingswerkzeuge zu verbessern sowie marktfähige Löhne und Karrierepläne zu entwickeln.</p> <p data-bbox="416 1281 762 1312"><a href="https://services.onetcenter.org">https://services.onetcenter.org</a></p> |
| <b>One-Stop Career Center</b> | <p data-bbox="416 1341 1428 1771">One-Stop Career Center bezeichnet eine Webseite in den USA, welche für Arbeitssuchende Informationen und Beratungsangebote zusammenstellt. Die Webseite wird vom US Departement of Labor, Employment and Training finanziert. Neben dem Webauftritt werden auch für bestimmte Angebote mobile Apps angeboten und Daten zur Verfügung gestellt, die in andere Programme und Apps integriert werden können. Die Themen umfassen Berufs- und Laufbahnberatung für jüngere Arbeitnehmer im Alter von 16-24, Suche nach Weiterbildungsmöglichkeiten, Karriereexploration- besonders für Arbeitslose-, Wiedereintrittsberatung in den Arbeitsmarkt, finanzielle Beratung bei Arbeitslosigkeit, Transitionsberatung für Veteranen und Militär, Arbeitsvermittlung und Beratung für Unternehmen, Wiedereinstieg für Straftäter, Katastrophenhilfe und branchenspezifische Kompetenzen und Karrieren.</p> <p data-bbox="416 1796 778 1827"><a href="https://www.careeronestop.org">https://www.careeronestop.org</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

---

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>webchat</b>                        | <p>Dieser in England entwickelte und für alle Bürger des Vereinten Königreiches öffentliche Dienst ist ein Instant Chat mit einer Laufbahnberatungsperson, der den Beratungssuchenden 7 Tage die Woche von 0800-2200 zur Verfügung steht. Er wird von einem Fonds zur Bildungsförderung und Fähigkeitenförderung bei Kindern, jungen Erwachsenen und Erwachsenen finanziert und untersteht dem Department for Education als Regierungsorganisation.</p> <p>Ein Hauptziel ist es, junge Beratungssuchende über Kanäle zu erreichen, die es ermöglichen, auch mit Personen mit Schwierigkeiten in der direkten Interaktion in Kontakt zu treten. Grundsätzlich stehen den vorrangig jungen Menschen, welche dieses Beratungsangebot aufsuchen, dieselben Beratungsangebote zur Verfügung, wie in einer klassischen Beratung.</p> <p><a href="https://www.nationalcareersservice.direct.gov.uk">https://www.nationalcareersservice.direct.gov.uk</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Panjango</b>                       | <p>Panjango ist eine in England entwickelte Webseite einer privaten Organisation, welche sich durch den Verkauf von diversen Dienstleistungen finanziert. Durch interaktive Bedienungsoberflächen werden mögliche Karrierewege veranschaulicht und Karriereinformationen gegeben, Wissenstests absolviert, benötigte Fähigkeiten und Erfahrungen erfragt und mit unmittelbarem Feedback bewertet. Zurzeit sind 150 Berufe eingeschlossen und 210 anvisiert. Die Zielgruppe sind vor allem Schüler der dritten bis siebten Klasse. Die Webseite propagiert als Vorteile für junge Menschen, dass sie den Wert von Bildung erkennen, Schlüsselfähigkeiten entwickeln, Risiken eingehen, Stärken entwickeln und Schwächen angehen, Hoffnung entwickeln, den Horizont erweitern sowie die soziale Mobilität erhöhen. Für Lehrer werden als Vorteile propagiert: Unterstützung im Berufswahlunterricht und Erhalt einer unabhängigen Berufsberatung.</p> <p><a href="https://panjango.online/user/login">https://panjango.online/user/login</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>TRIAS<br/>Guidance at<br/>work</b> | <p>Dieses in Österreich entwickelte Programm entstand aus dem Bedürfnis, Angebote für niedrigqualifizierte Beschäftigte zu entwickeln. Berater werden angeleitet, direkt in Unternehmen zu gehen und vor Ort niederschwellige Angebote der Beratung anzubieten. Dabei handelt es sich um ein Projekt, das von privaten als auch staatlichen Organisationen betrieben wird. Die europäische Union unterstützt die Ausbildungsmassnahmen, um sich als Berater nach dem TRIAS-Konzept auszubilden. In Österreich wird dieses Konzept vorrangig von der Beratungsgesellschaft ÖSB Consulting GmbH realisiert. Weitere Projektpartner sind in Dänemark, Deutschland und Tschechien zu finden.</p> <p>Die TRIAS-Bildungsberatung fördert den Dialog dreier wesentlicher Akteure, um (betriebliche) Bildungsprozesse zu initiieren: Beratungspersonen als Initiatoren und Vermittler, die Beschäftigten als Ratsuchende und Bildungsteilnehmer sowie Unternehmen als Partner, um Weiterbildung umzusetzen. Damit das Angebot von TRIAS im betrieblichen Kontext anschlussfähig ist, werden die Unternehmen in den Beratungsprozess explizit einbezogen, was eine Auseinandersetzung mit betrieblichen Abläufen, Personalentwicklung und Weiterbildungsstrategien erfordert. Für Beratungspersonen entsteht dadurch ein neues Handlungsfeld mit speziellen Herausforderungen und neuen Kompetenzerfordernissen. Durch die Ausrichtung der Beratung auf Beschäftigte und Unternehmen wird die bislang bestehende Trennung von personenbezogener und organisationsbezogener Bildungsberatung aufgehoben und die beiden Ansätze werden in einen Formattyp integriert.</p> |

---

---

Die TRIAS Ausbildung hat zum Ziel die Berater auf das entsprechende Tätigkeitsfeld vorzubereiten, und ihnen die Fähigkeiten zu vermitteln, ein entsprechend niederschwelliges Angebot in einem anderen Beratungsumfeld zu ermöglichen. Gleichzeitig integriert die Ausbildung auch Beratungselemente für die Unternehmen, in denen die Angestellten die Beratung erhalten.

<https://www.oesb.at/kompetenzen/guidance/projekte/erasmus-project-trias/trias-partners.html>

---