



## KURZBERICHT

# Laufbahnberatung in unsicheren Zeiten: wirtschaftlichen, sozialen und individuellen Nutzen verbinden

Wirtschaftskrise, soziale Ausgrenzung und ungewisse Berufsaussichten: lebensbegleitende Beratung kann uns helfen, diese dreifache Herausforderung zu meistern

Die Wirtschaftskrise mit ihrem Höhepunkt im Jahr 2009 verursachte Schockwellen, die noch lange Zeit zu spüren sein werden. Unternehmen wurden in Mitleidenschaft gezogen, für viele Menschen nahm das soziale Risiko zu und die Berufs- und Laufbahnaussichten wurden unsicherer.

Junge Menschen wurden von der Krise am härtesten getroffen. Sie haben unter den höchsten Arbeitslosenquoten und der stärksten Beeinträchtigung ihrer Berufsaussichten zu leiden. Trotz der in vielen Ländern hohen Arbeitslosenquoten besteht jedoch auch ein Fachkräftemangel in naturwissenschaftlichen und technischen Berufsfeldern (sogenannte MINT-Berufe). Außerdem werden die europäischen Arbeitskräfte immer älter.

Um darauf zu reagieren, haben die Länder der Europäischen Union (EU) verschiedene bildungs-, berufs- bildungs- und beschäftigungspolitische Strategien ausgearbeitet. In allen diesen Strategien spielt die Berufs- und Laufbahnberatung eine immer wichtigere Rolle, da sie zur Entwicklung der richtigen Kompetenzen und Einstellungen beiträgt, die die Menschen für eine erfolgreiche Berufslaufbahn benötigen.

Auch wenn sie auf den Einzelnen ausgerichtet ist, gehen die positiven Auswirkungen der Berufs- und Laufbahnberatung weit darüber hinaus. Die Beratung schafft eine Verbindung zwischen den Plänen Einzelner und den wirtschaftlichen und sozialen Zielen der

Unternehmen und Regierungen. Durch ihre Flexibilität kann die Beratung die einzelnen Bürgerinnen und Bürger bei der Verwirklichung ihrer Zukunftspläne unterstützen, indem sie ihnen bessere Informationen über ihre beruflichen Aussichten und ihren individuellen Lern- und Ausbildungsbedarf vermittelt. Diese Informationen können in Unternehmen, lokalen Gemeinschaften oder Schulen zur Verbesserung der Lernergebnisse und der Wissensvermittlung, zur Steigerung von Produktivität und Innovation genutzt werden. Kurz gesagt, die Berufs- und Laufbahnberatung kann den Bürgern und Organisationen helfen, sich anzupassen und unter neuen und atypischen ökonomischen und sozialen Bedingungen produktiv zu sein.

### Auf die wirtschaftlichen Herausforderungen reagieren

Eine Entschließung des Europäischen Rates von 2008 empfiehlt den Mitgliedstaaten der EU, ihren Bürgern Zugang zu lebensbegleitender Beratung zu bieten, damit sie Laufbahnplanungsfähigkeiten entwickeln können, wie z. B. in Bezug auf professionelle Kommunikation, Haushaltsmanagement, kritisches Denken und Projektentwicklung. Solche Kompetenzen sind nützlich, wenn Menschen sich an neue berufliche Umfeldler und Laufbahngegebenheiten, wie neue Arbeitsplatz- und Lernumgebungen, anpassen müssen. Bei den Laufbahnplanungskompetenzen geht es darum, wie Arbeitskräfte Schlüsselkompetenzen in den Unter-

nehmen einsetzen, um zu lernen, ihre Arbeit zu planen, Ergebnisse zu kommunizieren und Probleme zu erkennen und zu lösen. Sie erleichtern es ihnen außerdem, besser strukturierte und informiertere Laufbahnentscheidungen zu treffen. Die Erhebung der OECD zu den Kompetenzen Erwachsener (PIAAC) zeigt, dass Arbeitskräfte, die an ihrem Arbeitsplatz häufig Schlüsselkompetenzen einsetzen, nicht nur in ihrer Berufslaufbahn erfolgreicher sind, sondern sich auch besser in die Unternehmen einfügen und produktiver sind. Durch die Weiterentwicklung von Laufbahnplanungskompetenzen trägt die Berufs- und Laufbahnberatung dazu bei, die wirtschaftlichen Perspektiven der Unternehmen und die Laufbahnperspektiven der Einzelnen zu verbessern.

**Kasten 1. „Accords seniors“: Crédit Industriel et Commercial (CIC), Frankreich**

Im Rahmen des Programms werden ältere Beschäftigte über ihre Laufbahntwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und über die Ruhestandsregelungen des Unternehmens informiert. Jedes Jahr bietet die Personalabteilung allen über 45-jährigen Beschäftigten ein Gespräch mit einem Personalleiter an. Die Teilnahme ist freiwillig. Die Beschäftigten können über verschiedene Optionen sprechen, z. B. die Bewertung Kompetenzen, Mobilität, eine neue Position, Weiterbildung, den Einsatz als Mentor, Informationen über Ruhestand und spezielle Arbeitszeitregelungen. Jede Tätigkeit wird sorgfältig geplant und durch zusätzliche Beratung und Kompetenzentwicklung ergänzt.

Da die europäischen Arbeitskräfte altern, müssen die Unternehmen dafür sorgen, dass die Kompetenzen der Arbeitskräfte, die in Ruhestand gehen, ersetzt werden und ihr Wissen an Jüngere weitergegeben wird (Kasten 1). Die Beratung kann zu ausgewogenen Unternehmensstrategien für ältere Arbeitnehmer beitragen, in denen sowohl die Vorbereitung auf den Ruhestand als auch die Weitergabe ihres Know-hows an jüngere Mitarbeiter angemessen berücksichtigt werden.

Der Beitrag älterer Beschäftigter zum Unternehmen kann maximiert werden, indem ihre beruflichen Kompetenzen und Soft Skills bewertet und ihre Vorlieben festgestellt werden und eine Strategie zur Anpassung ihrer Aufgaben für die letzten Jahre ihrer Laufbahn bzw. zur Vermittlung benötigter Kompetenzen,

z. B. im IKT-Bereich, entwickelt wird. Dadurch wird die Motivation und Produktivität der Beschäftigten gesteigert und ein längeres Erwerbsleben ermöglicht. Beratungsangebote können auch Mentor- oder Tutortätigkeiten unterstützen und damit ältere, erfahrenere Beschäftigte in die Lage versetzen, die Fortschritte neuer, jüngerer Beschäftigter als Mentoren/Tutoren zu begleiten.

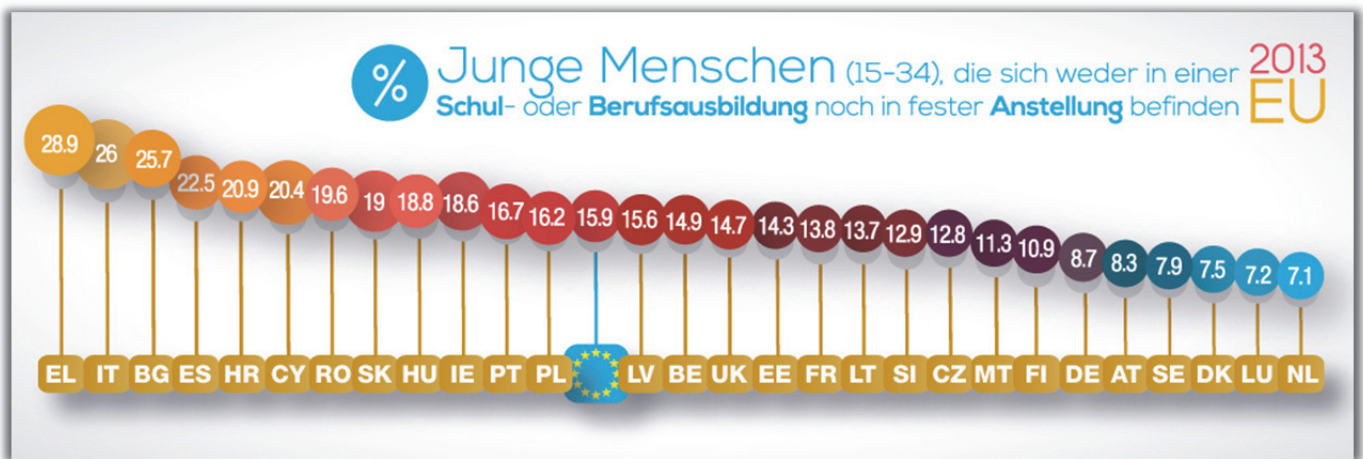
In ähnlicher Weise kann durch Beratung die soziale und berufliche Integration von Migranten in die Unternehmen unterstützt und damit eine schnellere Angleichung des Produktivitätsniveaus an das erfahrener Arbeitskräfte ermöglicht werden. Es stehen unterschiedliche Methoden und Instrumente für die Bewertung und Beratung zur Verfügung, um die verschiedenen Verwaltungsebenen, einschließlich der Führungsebene, bei einer besseren Integration der Migranten zu unterstützen.

Die Berufs- und Laufbahnberatung ist nicht nur Menschen in besonderen Situationen vorbehalten. Sie ermöglicht es vielmehr, die Kompetenzen der Beschäftigten in einer Perspektive des lebenslangen Lernens zu entwickeln; dies kann sorgfältig geplant werden, um persönliche Bedürfnisse und den Bedarf der Unternehmen aufeinander abzustimmen. Mit der Integration dieses Ansatzes in die Personalverwaltung können Qualifikationsungleichgewichte in den Unternehmen verringert und die Produktivität und Arbeitszufriedenheit gesteigert werden.

**Kasten 2. Projekt Kumulus, Deutschland**

Das Programm bietet Beratung für junge Menschen aus Einwandererfamilien, um ihre Kompetenzen durch betriebliche Ausbildung und Praktika zu verbessern. Zu den Projektaktivitäten gehören Beratung in Schulen mit hohem Migrantenanteil, Angebote der Berufsorientierung, Veranstaltungen für die Eltern und individuelle Berufsberatung im Hauptbüro des Projekts. Die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern erfolgt in Schulen, die eine Genehmigung für die Entwicklung von Maßnahmen für die Wiederaufnahme einer Ausbildung und die Suche nach Ausbildungsplätzen haben. Auch von Einwanderern geführte Betriebe sollen in das Programm einbezogen werden. Die Beraterinnen und Berater werden multikulturell geschult und weitergebildet.

Website des Projekts: [www.aub-berlin.de](http://www.aub-berlin.de)



Quelle: Eurostat.

### Auf Phänomene sozialer Ausgrenzung reagieren

Durch die Wirtschaftskrise haben sich die sozialen Risiken für junge Menschen und für Beschäftigte in der Mitte ihres Berufslebens in den besonders stark betroffenen Branchen verschärft.

Trotz der Tatsache, dass junge Menschen mit höheren Qualifikationen bessere Arbeitsmarktperspektiven haben, und in bestimmten Berufsfeldern nach wie vor kontinuierlich Arbeitskräfte gesucht werden, verlassen viele junge Menschen das Bildungssystem früh. Der Anteil junger Menschen, die sich nicht in Bildung, Beschäftigung oder Aus- und Weiterbildung befinden (sogenannte NEETs), liegt in einem Drittel der EU-Mitgliedstaaten bei knapp oder sogar über 20 % (s. Grafik). NEETs haben ein höheres Risiko, in Langzeitarbeitslosigkeit, lückenhafte Berufslaufbahnen, Armut und soziale Ausgrenzung zu geraten. Arbeitslosigkeit in einem frühen Stadium des Erwerbslebens kann tiefgreifende und dauerhafte Konsequenzen haben und die Laufbahnergebnisse und Identität der Betroffenen stark beschädigen, es besteht die Gefahr einer „Narbenbildung“. Jugendliche mit Migrationshintergrund verlassen besonders häufig das Bildungssystem früh und sind in Bildung und Beruf tendenziell weniger erfolgreich.

Die Mitgliedstaaten haben auf diese Herausforderung durch die Einrichtung der Jugendgarantie zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von unter 25-Jährigen

reagiert. In der Jugendgarantie kommt der Beratung eine wichtige Rolle zu. Sie wird als Instrument gesehen, um junge Menschen davon abzuhalten, die Schule früh zu verlassen, und soll die Wiedereingliederung von jungen Aussteigern in den Arbeitsmarkt und ihren Übergang von der Ausbildung in die Arbeitswelt unterstützen. Aufgrund ihrer Flexibilität und Einbindung in öffentliche Dienstleistungsangebote und lokale Gemeinden erreicht die Beratung Gruppen, die von sozialem Ausschluss bedroht sind, wie junge Menschen, die das Bildungssystem verlassen haben, Migranten und Arbeitslose. Dadurch werden auch Ziele der sozialen Eingliederung, z. B. die Verringerung von Arbeitslosigkeit und Armut, sowie die Anhebung des Qualifikationsniveaus unterstützt.

Die Berufs- und Laufbahnberatung kann helfen, junge Menschen davor zu schützen zu NEETs zu werden, indem sie die Gefahr bewertet, dass ein Lernender aus dem Bildungssystem aussteigt, und ihn über mögliche Laufbahnoptionen informiert – dies alles in enger Zusammenarbeit mit der Familie und den Lehrern. Für junge Migranten und Fälle schwerer sozialer Ausgrenzung wird die Berufs- und Laufbahnberatung häufig in enger Zusammenarbeit zwischen der lokalen Gemeinde, den Arbeitsagenturen, Schulen und Ausbildungsanbietern durchgeführt (Kasten 2).

Durch derartige Maßnahmen staatlicher Stellen können auch junge Menschen in den Arbeitsmarkt zurückgeholt werden. Junge Menschen, die Schule und Ausbildung früh verlassen haben, können ermittelt

und kontaktiert und dann durch Ausbildungsangebote mithilfe von Gemeindevertretern und Familienangehörigen zum Wiedereinstieg motiviert werden.

Mentoring unter Beteiligung von beruflich erfolgreichen Mitgliedern der lokalen Gemeinschaft ist ein wirksames Mittel sowohl in Präventions- als auch in Wiedereingliederungsstrategien. Zu weiteren wirksamen Maßnahmen, um junge Menschen in Ausbildung und Bildung zurückzuholen, gehört die Bereitstellung umfassender Informationen über alle Qualifikationen und beruflichen Angebote des Bildungssystems. In der Beratung kann auf flexible Qualifizierungswege, einschließlich der Validierung des nichtformalen Lernens, hingewiesen werden, was besonders für

junge Menschen wichtig ist, die schon vor längerer Zeit dem Bildungswesen den Rücken gekehrt haben.

Die Beratung erreicht auch Personen, die sich von der Beteiligung am Lernen und vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen fühlen. Eine Kombination von gezielten Informationen, behutsamer Bewertung und Validierung von Kompetenzen und Unterstützung bei der Laufbahnplanung kann für Einzelpersonen und Gemeinschaften positive Veränderungen bewirken.

### Dem individuellen Bedarf gerecht werden

Häufige Arbeitslosigkeitsphasen und lückenhafte Berufslaufbahnen nehmen europaweit immer mehr zu, vor

### Kasten 3. Mitte des Berufslebens: persönliche Geschichten

#### *Mette: Laufbahnberatung gesucht*

Mette aus Dänemark ist ledig und in den Vierzigern. Sie hat eine eigene Massagepraxis eröffnet, doch davor stand ein langer Weg durch viele verschiedene Arbeitsstellen. Mette arbeitete in verschiedenen Stellen als Rechtsanwaltsgehilfin, eine Tätigkeit, für die sie qualifiziert und in der sie erfahren ist. Die Arbeit fällt ihr leicht, aber sie findet sie langweilig und ohne Herausforderungen. „Das ist nicht das richtige Leben für mich; ich sollte nicht in einer Anwaltskanzlei arbeiten. Aber es ist das, was ich kann [...] und man wird gut bezahlt.“

Zu verschiedenen Zeitpunkten wäre eine auf ihre Bedürfnisse ausgerichtete Laufbahnberatung für sie nützlich gewesen, um Berufs- und Bildungsmöglichkeiten zu eruieren. „Bei den häufigen Stellenwechseln war ich eigentlich auf der Suche nach dem, was ich gern machen würde.“ Sie arbeitet gern mit ihren Händen und schätzt den Kontakt mit Menschen. Mette wollte beruflich neue Wege gehen, doch die Arbeitsverwaltung nimmt sich ihrer Meinung nach keine Zeit, um den Menschen wirklich zuzuhören, sondern [...] „ist zu sehr damit beschäftigt, einen wieder in dem Job unterzubringen [...] aus dem man eigentlich weg möchte [...]“.

#### *Mercuzio: viele Talente, wenig Kontinuität*

Mercuzio aus Italien ist in den Vierzigern und arbeitet momentan in Teilzeit als Portier in einem Hotel.

Seine Berufstätigkeit begann er mit 16 Jahren als Aushilfe in der Sandwich-Bar seines Bruders. Er hat als Barkeeper und Kellner gearbeitet, in einer Fabrik Kaffeemaschinen repariert, ein eigenes Café betrieben und ein Weinlokal gemanagt, war Assistent eines Küchenchefs, Partner in einem Schuh-Design- und Herstellungsbetrieb und in einem Restaurierungs- und Renovierungsunternehmen. Aus dem Plan, professioneller Pianist zu werden, wurde nichts. Mercuzio spielt jetzt mit dem Gedanken, Schriftsteller zu werden.

Mercuzios Bildungsweg ist fragmentiert; Abitur, Kurse in der Reparatur von Kaffeemaschinen und Schuhmacherei, nach vielen Jahren Berufstätigkeit ein Studium mit Hauptfach Kunstgeschichte. Doch durch diese Lern- und Bildungsentscheidungen hat Mercuzio ausgeprägte praktische und soziale Kompetenzen entwickelt. Er kommt mit Menschen jeder Art zurecht und kann sich in verschiedene Umfelder einfügen. Mercuzio hat in einem schwierigen Arbeitsmarkt Anpassungsfähigkeit bewiesen, doch ihm fehlen die Kompetenzen und das Wissen, um seine Laufbahnentscheidungen besser zu planen.

Für mehr persönliche Geschichten siehe  
*Navigating difficult waters – Background material: methodology*  
 (Kurs halten in schwierigen Gewässern – Hintergrundmaterial: Methodik).

allein bei Personen in der Mitte ihrer Berufslaufbahn. Die Studie des Cedefop aus dem Jahr 2014 *Navigating difficult waters*<sup>(1)</sup> (Kurs halten in schwierigen Gewässern) beschäftigt sich mit Berufswegen und Geschichten von Personen mittleren Alters. Es wird festgestellt, dass in vielen Fällen Instabilität und Schwierigkeiten bei der Festlegung eines kohärenten Berufswegs durch fehlenden Zugang zu guten Berufsinformationen und mangelnde Laufbahnplanungskompetenzen entstehen (Kasten 3).

Beispielhafte Verfahren in der Laufbahnberatung verzeichnen gute Ergebnisse mit individuell ausgerichteten Konzepten, bei denen Kompetenzen, Einstellungen und Vorlieben der Menschen bewertet und erörtert werden (Kasten 4). Eine gründliche Erstbewertung, der ein strukturiertes Gespräch über die nächsten Schritte beim Lernen und der Arbeitssuche folgt, haben ebenfalls nachhaltige Auswirkungen auf die Berufslaufbahn. Vorzugsweise sollte dieses Konzept durch Netzwerke unterstützt werden, denen auch betriebliche Führungskräfte und Berufsverbände angehören, und es sollte eine systematische Nachbetreuung der betreffenden Personen stattfinden.

Zwei wesentliche Vorteile dieser Konzepte sind die Möglichkeit ihrer Anpassung an sehr lückenhafte Berufslaufbahnen und ein günstiges langfristiges Kosten-Nutzen-Verhältnis. Personen, die eine derartige Unterstützung durch die öffentlichen Arbeitsverwaltungen erhalten, wenden sich z. B. weniger häufig wegen einer Sozialhilfe-Unterstützung an das Amt.

Weniger aufwendige Konzepte der Berufsinformation und -beratung lassen sich durch eine stärkere Anpassung des Angebots an den individuellen Bedarf umsetzen – vorausgesetzt von den Klienten wird zunächst ein ausreichend detailliertes Profil erstellt. In diesen Fällen müssen die Informationen über den Arbeitsmarkt, Bildung, Ausbildung und Validierung zuverlässig sein und von den Beratern kompetent vermittelt werden. Die Berater können die Informationen an das Profil eines Klienten anpassen.

<sup>(1)</sup> (Kurs halten in schwierigen Gewässern)  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/navigating-difficult-waters-learning-career-and-labour>

#### Kasten 4. **Bilan de compétences (Kompetenzbilanz)**

Dieser Ansatz beinhaltet eine detaillierte Bewertung der Kompetenzen einer Person auf der Grundlage einer einmonatigen Reihe von Gesprächen, Gruppenarbeit in Workshops und individuellen Zusammenstellungen, die von einem Berater unterstützt werden. Die Kompetenzbilanz führt nicht nur zu einer Bestandsaufnahme; sie unterstützt die betreffenden Personen in ihrem Bestreben, realistische und informierte Laufbahnentscheidungen zu treffen.

Die Kompetenzbilanz bietet eine Grundlage für die Planung von Lernen und Validierung für Einzelpersonen und Organisationen. Unternehmen können zudem vorschlagen, dass Beschäftigte die Erstellung einer Kompetenzbilanz nutzen, um ihre berufliche Weiterentwicklung, Kompetenzentwicklung und Umsetzung zu planen. Aufgrund ihrer Flexibilität können durch solche Kompetenzbilanzen die soziale Integration von Risikogruppen, berufliche Veränderungen in der Mitte des Arbeitslebens oder Innovationen in Unternehmen unterstützt werden. Sie lassen sich auch mit Ausbildungsmaßnahmen im Rahmen der Sozialversicherungssysteme, Lehrlingsausbildungen und Praktika kombinieren und können genutzt werden, um den Übergang ins Berufsleben zu begleiten.

Kompetenzbilanzen und die Zentren, die sie entwickeln, werden in der Regel durch Netzwerke lokaler Interessengruppen unterstützt, zu denen staatliche Behörden, Gewerkschaften, Arbeitgeber sowie Berufsverbände und zivilgesellschaftliche Organisationen gehören können.

Kompetenzbilanz-Zentren unterstehen dem Ministerium für Beschäftigung, werden aber lokal von Vertretern der Ministerien für Beschäftigung und für Bildung, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Industrie- und Handelskammern und Vertretern von Organisationen aus dem Wirtschafts-, Beschäftigungs-, Arbeits- und Ausbildungsbereich geleitet.

Projekt-Website: <http://www.cibc.net/>

### Schlussfolgerungen

Die lebensbegleitende Beratung stellt eine wirksame Maßnahme als Reaktion auf Probleme von Einzelnen, Gruppen und Unternehmen dar.

Sie verbessert den Erfolg von Lernaktivitäten auf allen Stufen und gehört zu den wirksamsten Arbeitsmark-

maßnahmen zur Sicherstellung langfristiger Laufbahnergebnisse. Sie unterstützt politische Strategien im Bereich des lebenslangen Lernen und der Beschäftigung und setzt diese Strategien gleichzeitig in Form einer direkten Unterstützung der Bürgerinnen und Bürgern in die Praxis um. Ein gut koordiniertes System der lebensbegleitenden Beratung schafft Kontinuität zwischen der Unterstützung in den Bereichen Bildung,

Berufsausbildung und Beschäftigungsfähigkeit und schafft – was besonders wichtig ist – Klarheit über die verfügbaren Optionen für die Bürger.

Beratung ist eine positive Reaktion auf soziale und wirtschaftliche Instabilität: Ihr Thema ist die Anpassungsfähigkeit in Theorie und Praxis.



---

**Kurzbericht – 9094 DE**

Kat.-Nr.: TI-BB-14-007-DE-N

ISBN 978-92-896-1543-3, doi: 10.2801/67559

Copyright © Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop), 2015

Alle Rechte vorbehalten.

---

Die Kurzberichte erscheinen auf Deutsch, Englisch, Französisch, Griechisch, Italienisch, Polnisch, Portugiesisch und Spanisch sowie in der Sprache des Landes, das den Ratsvorsitz innehat. Wenn Sie sie regelmäßig erhalten möchten, schicken Sie uns eine Mail unter: [briefingnotes@cedefop.europa.eu](mailto:briefingnotes@cedefop.europa.eu)

---

Weitere Kurzberichte und Cedefop-Publikationen sind abrufbar unter: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

---

Postfach 22427, 55102 Thessaloniki, Griechenland  
Europe 123, 57001 Thessaloniki, Griechenland  
Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020  
E-Mail: [info@cedefop.europa.eu](mailto:info@cedefop.europa.eu)

---

**visit our portal [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)**

---