

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

(ZUKUNFTS-) KOMPETENZEN VON BERATER:INNEN

FREIBURG, 29.6.2022

P. Weber, 29.6.2022

1

EFQM 2020, S. 7

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

P. Weber, 29.6.2022

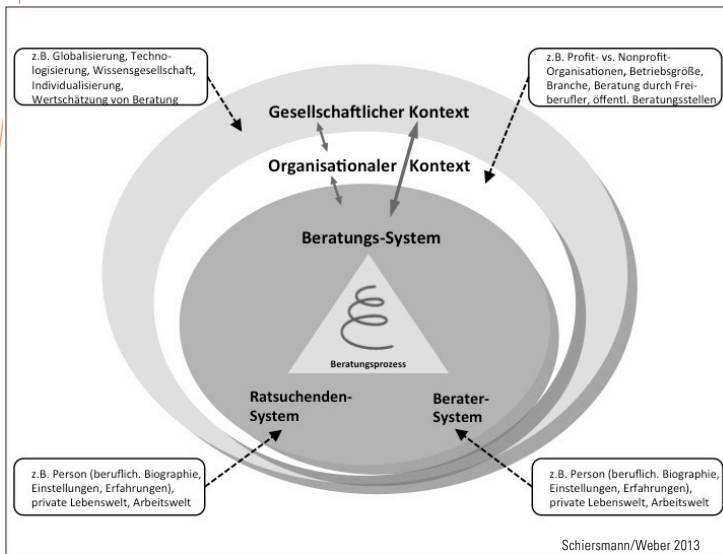
2



ÜBERSICHT:

- *TEIL 1: KOMPETENZMODELL FÜR BERATER:INNEN*
- *TEIL 2: ENTWICKLUNGEN*
- *TEIL 3: IMPULSE FÜR DIE ZUKUNFTSKOMPETENZ VON BERATER:INNEN*

TEIL 1: KOMPETENZMODELL FÜR BERATER:INNEN IN BILDUNG, BERUF UND BESCHÄFTIGUNG



SYSTEMISCHES KONTEXT- MODELL ALS GRUNDLAGE

P. Weber, 29.6.2022

5



Schiersmann/Petersen/Weber, 2017

P. Weber, 29.6.2022

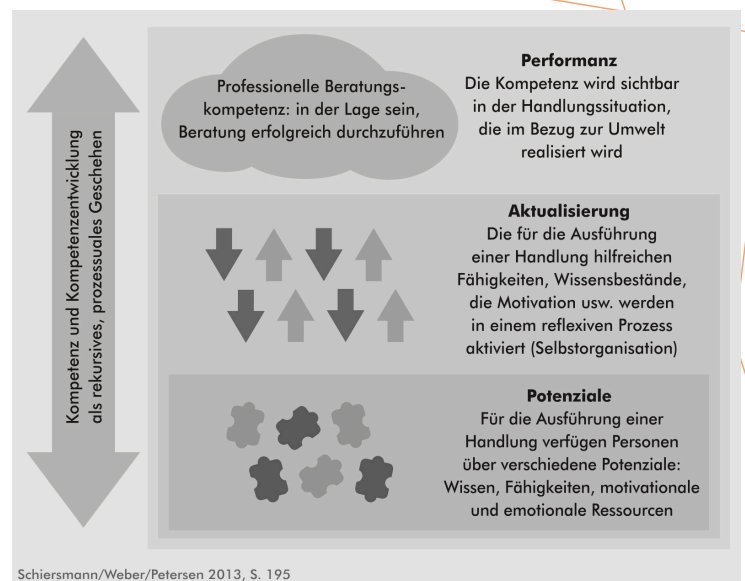


Abb. 1: Kompetenz und Kompetenzentwicklung als rekursives, prozessuales Geschehen

6

BERATUNGS- KOMPETENZ

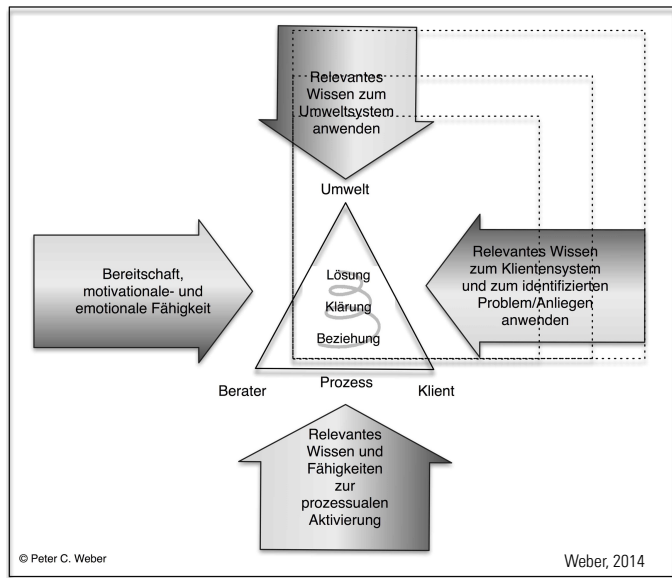
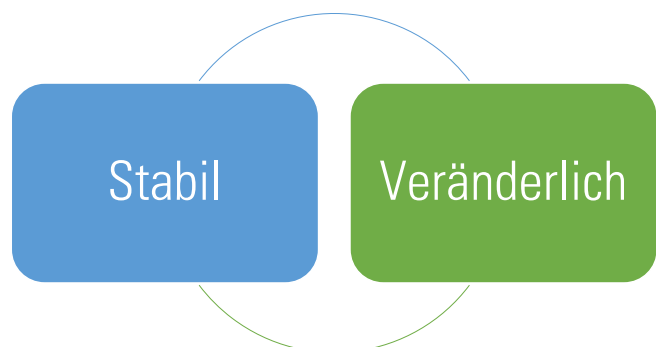
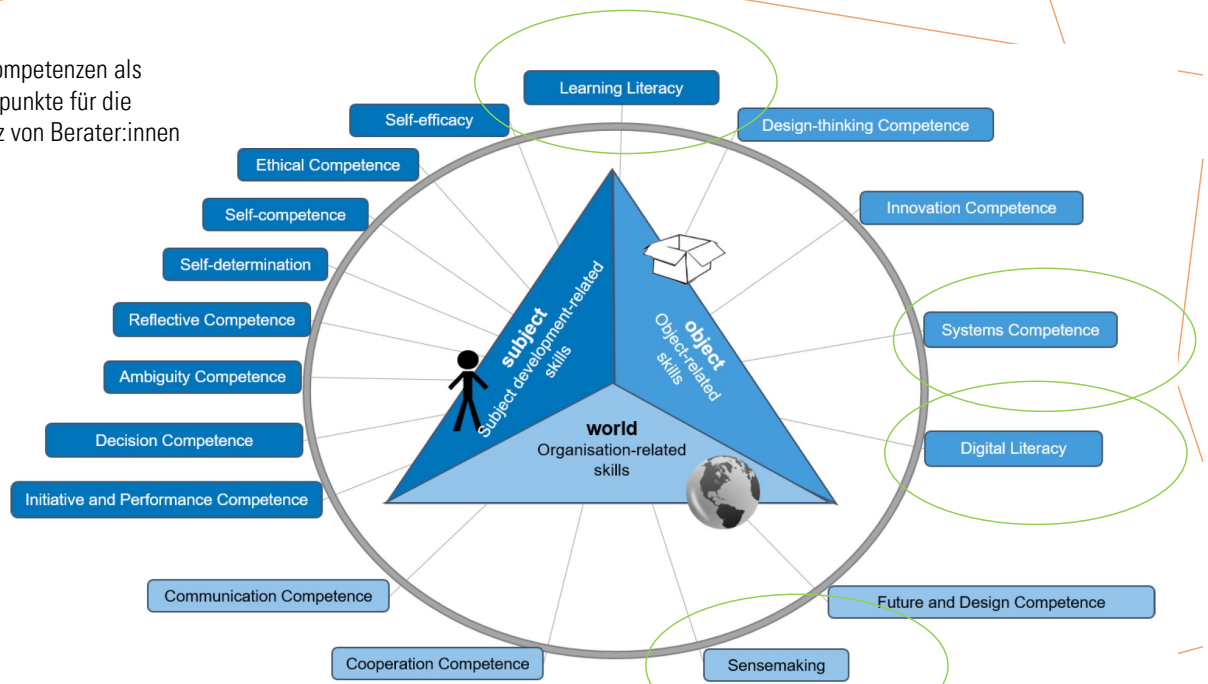


Abb.: Beratungskompetenz im Zusammenspiel von Teilkompetenzen zum Prozess (P), zum Ratsuchendensystem (R), zur Umwelt (O, G) und zur professionellen Selbststeuerung (B)

BERATUNGSKOMPETENZ



Zukunftskompetenzen als
Reflexionspunkte für die
Kompetenz von Berater:innen



P. Weber, 29.6.2022

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

9

TEIL 2: ENTWICKLUNGEN

P. Weber, 29.6.2022

10

TEIL 2: ENTWICKLUNGEN

- Betriebe/Wirtschaft:
 - Digitalisierung, neue Berufe, Branchen und Arbeitswelten **kennen**
 - Veränderte Arbeitswelt & neue Rekrutierungs- und Qualifizierungswege in Betrieben **unterstützen**
- Individuen/Kunden:
 - Motive für Arbeit breit(er) **verstehen**
 - Psychische Stärken **stärken**
 - Identität, Selbstorganisation, Selbststeuerung (im Lebenslauf) **fördern**
- Gesellschaft:
 - Soziale Teilhabe und Anerkennung **ermöglichen** (vs. Polarisierung der Arbeitswelt)
 - Inklusive Arbeitsmarktpolitik **umsetzen**

P. Weber, 29.6.2022

11

TEIL 2: ENTWICKLUNGEN, TRENDS



Betriebe/Wirtschaft:

Digitalisierung, neue Berufe,
Branchen und Arbeitswelten
kennen

Veränderte Arbeitswelt & neue
Rekrutierungswege/-kriterien in
Betrieben unterstützen



Individuen/Kunden:

Motive für Arbeit breit(er)
verstehen

Psychische Stärken stärken

Identität, Selbstorganisation,
Selbststeuerung (im Lebenslauf)
fördern



Gesellschaft:

Soziale Teilhabe und Anerkennung
ermöglichen (vs. Polarisierung der
Arbeitswelt)

Inklusive Arbeitsmarktpolitik
umsetzen

P. Weber, 29.6.2022

12

GESELLSCHAFT

P. Weber, 29.6.2022

13

SEGMENTIERTE ARBEITSMÄRKTE

**Ungelernte
Tätigkeiten,
insbesondere DL**

Druck durch prekäre
Beschäftigung und
geringe Einkommen

**Fachlich- technisch
qualifizierte Berufe**

Druck durch
veränderte
Qualifikationen und
technische
Rationalisierung

**Wissens- und
Kreativarbeit**

Druck durch hohe
Mobilität,
Selbstinszenierung
und permanente
„Performanz“

Gemeinsamkeit: der einmal erworbene Status muss weiter be-/erarbeitet werden

Qualifikation

Reflexion

P. Weber, 29.6.2022 Allokation

Quellen: In Anlehnung an Reckwitz, 2017; Kumkar/Schiemank, 2021

14

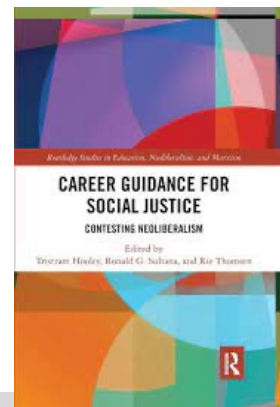
SOZIALE TEILHABE ERMÖGLICHEN

- Gesellschaft:
 - Soziale Teilhabe und Anerkennung **ermöglichen** (vs. Polarisierung der Arbeitswelt)
 - Inklusive Arbeitsmarktpolitik **umsetzen** (z.B. Zugänge zu Qualifikation schaffen)
- Ausgangslage: zunehmend segmentierte Arbeitsmärkte (einfache DL, qualifizierte Facharbeit, hochqualifizierte Wissensarbeit und Kreativarbeit)
- These: ein zunehmend größerer Teil der AN fühlt sich abgehängt (Einkommen, Anerkennung) und will/kann Anforderungen nicht erfüllen

❖ Was wäre zu tun? Berater/innen fördern Inklusion, Individuen werden in ihrer Lebensleistung anerkannt, Durchlässigkeit von Bildungs- und Qualifizierungswegen wird gefördert, Beratung setzt frühzeitig und lebensbegleitend schon bei jüngeren an.

BSP. AUS DER BERATUNGSDISKUSSION

- „Career Guidance for Social Justice“ (Hooley, Sultana, Thomsen, 2017)
 - Versucht Antworten zu aktuellen Herausforderungen auf den Arbeitsmärkten zu geben
 - Die Förderung von Inklusion, Chancengleichheit und Vielfalt als Ziele
 - Arbeit wird ein hoher integrativer und sozialer Wert zugesprochen
- „Everyone has a right to a decent and dignified life that includes a meaningful career“ (D. Bluestein, 2019)



- ❖ Beratung wird abgegrenzt von der „bloßen“ Anpassung des Individuums an die Bedarfe des Arbeitsmarktes
- ❖ Anmerkung: Die Forderung nach „auskömmlicher Arbeit“ ist im Kern eher politisch und kann durch Beratung nur indirekt erreicht werden

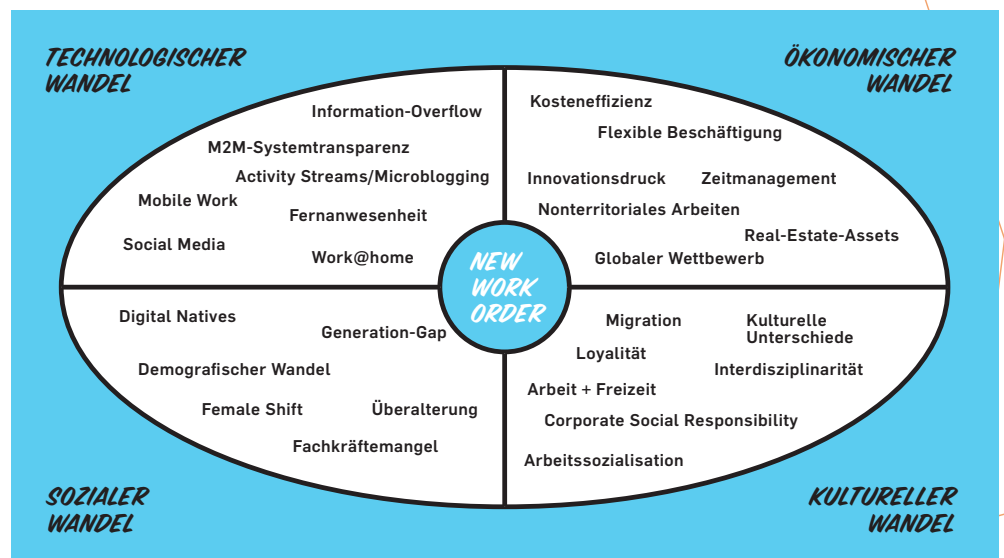
BETRIEBE UND WIRTSCHAFT

P. Weber, 29.6.2022

17

VERÄNDERTE ARBEITSWELT

- Veränderung in verschiedenen Perspektiven
- Veränderte Arbeitswelt als Anpassung an Umweltbedingungen
- Hohe Dynamik & Ungleichzeitigkeit



P. Weber, 29.6.2022

Quelle: https://birgit-gebhardt.com/studien/New_Work_Order_Basisstudie_Birgit_Gebhardt_Trendexpertin.pdf 18

DIGITALISIERUNG, NEUE BERUFE, BRANCHEN UND ARBEITSWELTEN



Situation: Digitalisierung durchdringt alle Berufe und Lebensbereiche



Folge: Aufbau von branchen- und technologiebezogenem Wissen auf Seiten der Beraterinnen und entsprechender Kompetenzen für die Beratung

19

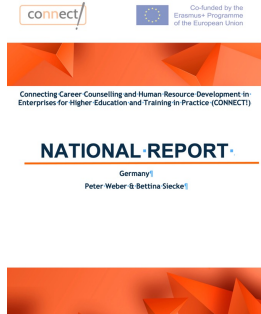
NEUE REKRUTIERUNGSWEGE/ - KRITERIEN IN BETRIEBE

- Vision: Vermittlung denkt die Rekrutierung vom Betrieb her, d.h. deren Rekrutierungswege und Kriterien sind entscheidend
- Kunden werden so unterstützt, dass sie moderne Rekrutierungsformen kennen und anwenden können
- Überfachliche Kompetenzen werden (intensiver) einbezogen
- Soziale Netze und KI Rekrutierung werden als Herausforderungen erkannt und in Vermittlungsprozesse integriert

- ❖ Berater/innen kennen die relevanten Technologien
- ❖ Beratung fördert Anwendung und Umsetzung von digitaler Technologie

BSP. AUS DER BERATUNGSDISKUSSION

- Qualifizierungs- und Laufbahnberatung im Betrieb
 - Das Thema ist seit fünfzehn Jahren in der Diskussion
 - Unsere aktuelle Studie zeigt, Betriebe bieten selbst wenig Beratung für die breite Mitarbeiter:innenschaft, gute Beispiele finden sich eher in Großbetrieben und Nischen
 - Dabei ist das Thema „individuelle Laufbahn“ ein wichtiger Teil von Personalarbeit
 - Die öffentlichen Angebote für kleine Betriebe sind nach wie vor randständig
 - Die Konzepte und Qualifikationen für Berater sind ausbaufähig



❖ Ziel könnte sein: Es gibt ein Angebot zur Berufs- und Laufbahnberatung für jede/n im Betrieb, betriebsnah *oder* durch lokale/regionale Beratungsanbieter

BSP. AUS DER BERATUNGSDISKUSSION

- These: Auch die Beratung und Vermittlung sollte sich Wissen zur Nutzung neuer Technologien aneignen
- Projekt Künstliche Intelligenz zur Unterstützung beruflicher Entscheidungsprozesse (KI-BEP) (Weber, 2021)
 - Wir (Ertelt/Weber) entwickeln in Zusammenarbeit mit externem Institut ein KI gestütztes Instrument
 - Es soll Berater:innen im Beratungsprozess Hilfestellungen bieten, um Entscheidungen der Kunden zu unterstützen und relevante (berufliche, qualifikationsbezogene, arbeitsmarktbezogene) Informationen

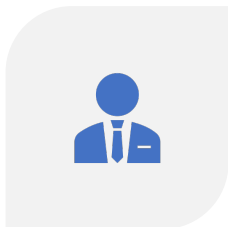
❖ Anmerkung: KI in Beratung und Vermittlung steht noch am Anfang. Die Entwicklungen sind jedoch rapide, insbesondere beim Kernprozess der Vermittlung. BA seitig ist Wissen über die Möglichkeiten, Risiken und Alternativen notwendig (Kraatz, Rübner, Weber, 2021).

INDIVIDUEN

P. Weber, 29.6.2022

23

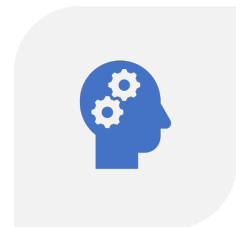
ENTWICKLUNGEN, TRENDS



SELBSTORGANISATION,
SELBSTSTEUERUNG (IM LEBENSLAUF)



PSYCHISCHE STÄRKEN STÄRKEN



SOZIALE TEILHABE UND ANERKENNUNG
VS. POLARISIERUNG DER ARBEITSWELT

24

MOTIVE FÜR ARBEIT BREIT(ER) VERSTEHEN

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

❖ zunehmende Segregation zwischen solchen Personen, die durch Leistung, Erfolg und vielfältige Motive Arbeit schätzen und solchen, die sich abgehängt fühlen oder ihren individuellen Wert außerhalb der Arbeit suchen

BSP. AUS DER BERATUNGSDISKUSSION

- Motivierende Gesprächsführung / Motivational Interviewing (Miller/Rollnick, 2015)
 - Beratungsansatz aufbauend auf Personenzentrierter Bratung (Rogers)
 - Berater und Ratsuchender sollen gemeinsam Kräfte entdecken, die im der Person bereits angelegt sind
 - Person kann sich seiner Zukunft zuwenden und aktiv werden
 - Kerngedanke: Jeder Mensch ist motiviert
 - Vorbehalte gegenüber der eigenen Zukunft sollen thematisiert und abgebaut werden



❖ Anwendung im Fallmanagement und in anderen umfangreicheren Begleitformaten der Beratung und des Berufscoachings denkbar. Intensive Arbeitsbeziehung ist Grundlage.

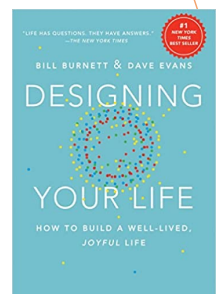
SELBSTORGANISATION UND IDENTITÄTSMANAGEMENT ALS METHODEN

- Mit der Flexibilisierung und Dynamisierung von Berufsverläufen seit den 2000er Jahren stehen individuelle Fähigkeiten im Mittelpunkt:
 - Beschäftigungsfähigkeit/Employability (McQuaid/Lindsay, 2005)
 - Fähigkeiten des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz, 2003)
 - Career Management Skills (Sultana, 2012)
 - Career Adaptability (Savickas, 1997)
 - Ausbildungsreife (Eberhard, 2006)
 - Selbstorganisation (Schiersmann/Weber u.a. 2008)

- ❖ Das Individuum ist bereit und in der Lage sich selbst immer wieder anzupassen, aus Rückschlägen gestärkt hervorzugehen und seine (berufliche) Identität neu zu definieren
- ❖ Eine Überforderung für viele?

BSP. AUS DER BERATUNGSDISKUSSION

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



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

BSP. AUS DER BERATUNGSDISKUSSION

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



- ❖ Der Ansatz versucht theoretische Grundprinzipien menschlicher Veränderungsfähigkeit mit Wissen zu wirksamen Interventionsformen der Beratung zu verbinden (was wirkt?)
- ❖ Der Ansatz ist offen für die Verknüpfung mit fachlichen Befunden (was ist der Fall?)

TEIL 3: IMPULSE FÜR DIE ZUKUNFTSKOMPETENZ VON BERATER:INNEN

*DIE ZENTRALE
BOTSCHAFT FÜR
KOMPETENTE
BERATUNG*



Spielräume



Verantwortung

P. Weber, 29.6.2022

31



Abbildung 4: Handlungsprinzipien für die Beratung

AUF DIE HALTUNG KOMMT ES AN!

HANDLUNGSPRINZIPIEN

ALS

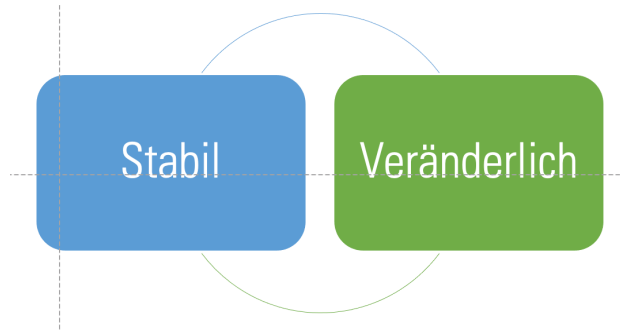
BASIS FÜR KOMPETENTE BERATUNG

BERATUNGSKOMPETENZ– MERKMALE VON BERATUNG

- Merkmale professioneller und **wirkungsvoller Beratung**, Verknüpfung von
 - fachlichem Wissen und
 - anregendem Interaktionsprozess
- **Wirkung** in der Beratung im Interaktionsprozess **durch:**
 - Prozessuale Aktivierung
 - Ressourcenaktivierung
 - Intentionsveränderung
 - Intentionsrealisierung
- Die Umsetzung erfordert die situative Anpassung durch den/die Berater:in sowie passende methodische Ideen und laufende (Prozess-)Reflexion!

DER BEDARF AN FACHLICHER FUNDIERUNG

- These: Die fachliche Fundierung der Beratung ist ein zentrales Element für Zukunftskompetenz
- Und: Die Beratungsangebote unterscheiden sich, fachliches Wissen muss parallel zu Prozesskompetenz passend für die Beratung aufgebaut werden
- fachliche Fundierung benötigt
 - Bereitstellung und Austausch bezüglich von Fachinformationen
 - aktuelles Wissensmanagement
 - passende Weiterbildungsangebote für Berater:innen
 - regelmäßigen Austausch in den Teams, kollegiale Beratung, ...
- Fachliche Fundierung hat mehrere Funktionen: Probleme / Situation erkennen, Impulse geben, Informationen einordnen und vermitteln, Lösungen entwickeln



IMPULSE FÜR ZUKUNFTSKOMPETENZEN

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

FRAGEN, ANMERKUNGEN?

*ICH WÜNSCHE IHNEN WEITERHIN
VIEL ERFOLG!*

PETER.WEBER@HDBA.DE

LITERATUR

- Blustein, D. L. (2019). *The importance of work in an age of uncertainty: The eroding work experience in America*. NY: Oxford University Press.
- Burnett, W., & Evans, D. J. (2016). *Designing your life: How to build a well-lived, joyful life*. Knopf.
- Eberhard, V. (2006). *Das Konzept der Ausbildungsreife - ein ungeklärtes Konstrukt im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen: Ergebnisse aus dem BIBB* (No. 83). *Wissenschaftliche Diskussionspapiere*.
- Ehlers, U. D. (2020). *Future Skills: Lernen der Zukunft-Hochschule der Zukunft* (p. 316). Springer Nature.
- EFQM (2019). *Das EFQM Modell*. Brüssel.
- Hooley, T., Sultana, R., & Thomsen, R. (Eds.). (2017). *Career guidance for social justice: Contesting neoliberalism* (Vol. 16). Routledge.
- Kraatz, S., Rübner, M., & Weber, P. (2021). *Rethinking professionalism of career guidance in the digital context – recent developments in Germany*. CEDEFOP (Hrsg.) (in Vorbereitung).
- Kumar, N., & Schimank, U. (2021). Drei-Klassen-Gesellschaft? Bruch? Konfrontation? Eine Auseinandersetzung mit Andreas Reckwitz' Diagnose der »Spätmoderne«. *Leviathan*, 49(1), 7-32.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197-219.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2015). *Motivierende Gesprächsführung: Motivational Interviewing: 3. Auflage des Standardwerks in Deutsch*. Lambertus-Verlag.
- Reckwitz, A. (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Suhrkamp.
- Rübner M., & Weber, P. (2021). *Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKa)*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Sandel, M. J. (2020). *Vom Ende des Gemeinwohls*. Wie die Leistungsgesellschaft unsere Demokratie zerreißt. Fischer.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259.
- Schiersmann, C., Weber, P., & Petersen, C. M. (2017). *Kompetenzerfassung im Beratungsfeld Bildung, Beruf und Beschäftigung: Instrumente zur Dokumentation, Bewertung und Reflexion der Kompetenzen von Beratern*. wbv.
- Schiersmann, C., & Thiel, H. U. (2009). Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – auf dem Weg zu einer allgemeinen Theorie der Beratung jenseits von ‚Schulen‘ und ‚Formaten‘. In *Quo vadis Beratungswissenschaft?* (pp. 73-103). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schiersmann, C., Bachmann, M., Dauner, A., & Weber, P. (2008). *Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung*. Bielefeld: W.
- Sinek, S. (2014). *Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren*. Redline Wirtschaft.
- Sultana, R. G. (2012). Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and work*, 25(2), 225-248.
- Weber, P., & Siecke, B. (2020). *Connecting Career Counselling and Human Resource Development in Enterprises for Higher Education and Training in Practice (Connect)*. National Report, Germany. Connect Projekt. <https://connect-erasmus.eu/wp-content/uploads/2021/02/National-Report-Germany-101.pdf> (2021-05-12).
- Weber, P. (2021). *Beratung konsequent entwickeln - KI Anwendungen und Augmented Intelligence als neue Wege in der Berufsberatung*. In M. Scharpf & A. Frey (Hrsg.) *Festschrift für Bernd-Joachim Ertelt*. Bielefeld: WBV (in Vorbereitung).

P. Weber, 29.6.2022

38

REFLEXION MIT BEZUG AUF EFQM

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

(Simon Sinek, 2014)



P. Weber, 29.6.2022

(EFQM, 2020)

39

REFLEXION MIT BEZUG AUF EFQM

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

- Überführung in Veränderungsprozesse!

