

## **Arbeitsbericht der Hochschule für Wirtschaft FHNW**

### **Wirkungen von Laufbahnberatung in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens**

Eine Vorstudie zu den Erwartungen verschiedener  
Anspruchsgruppen zur Ermittlung von Indikatoren für  
eine Wirkungsmessung

Prof. Dr. Anne Jansen & Michelle Zumsteg

Institut            Institut für Personalmanagement und Orga-  
                          nisation PMO

Datum             Februar 2020

© Hochschule für Wirtschaft FHNW und der Autor bzw. die Autorin. Jede  
Reproduktion, auch von Teilen und unabhängig vom Medium, ist nur mit  
Genehmigung der Hochschule für Wirtschaft FHNW und des Autors bzw.  
der Autorin gestattet.

## Vorwort

Dieses Projekt wurde in Kooperation mit Profunda-Suisse und der KBSB (Schweizerischen Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung) und mit Unterstützung des EDK-SVB Innovationsfonds für die BSLB realisiert. Wir bedanken uns bei den Mitgliedern unseres Sounding Boards, Dr. Isabelle Zuppiger, Daniel Reumiller, Anna Radvila und Prof. Dr. Guy Ochsenbein sowie dem Leiter der ask! – Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Martin Ziltener für ihre Unterstützung. Wir danken ausserdem allen ehemaligen Ratsuchenden, welche sich für ein Interview im Rahmen dieses Projektes zur Verfügung gestellt haben sowie den Laufbahnberaterinnen und -beratern der BIZ Biel und Bern und von ask! – Beratungsdiensten für Ausbildung und Beruf, welche an den Workshops teilgenommen haben.

Olten, im Februar 2020

Anne Jansen und Michelle Zumsteg

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	ii
Inhaltsverzeichnis .....	iii
Management Summary .....	iv
1 Ausgangslage.....	1
2 Theoretischer Hintergrund .....	2
2.1 Messung von Wirkungen .....	3
2.2 Laufbahnberatung ab der Mitte des Erwerbslebens.....	4
3 Methodisches Vorgehen .....	4
3.1 Stichprobe .....	4
3.2 Datenerhebung und -auswertung .....	5
4 Ergebnisse .....	6
4.1 Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen an die Laufbahnberatung 40plus .....	6
4.2 Wirkungen der Laufbahnberatung 40plus und Indikatoren für ihre Messung .....	8
5 Diskussion .....	13
5.1 Limitationen und zukünftige Forschung .....	15
5.2 Handlungsempfehlungen.....	15
5.3 Transfer der Ergebnisse .....	18
Literaturverzeichnis .....	20

## Management Summary

Veränderungen in der Arbeitswelt führen zu steigenden Anforderungen an die Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbstätigen. Um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können, braucht es eine Entwicklung der eigenen Kompetenzen und die Bereitschaft zu beruflichen Veränderungen über die gesamte berufliche Laufbahn hinweg. Dadurch steigt der Bedarf an Beratung zur regelmässigen Standortbestimmung sowie zur Neu- und Umorientierung und Erwachsene ab der Lebensmitte werden zu einer Zielgruppe der Laufbahnberatung. Da bislang Jugendliche und Erstberufswähler im Fokus der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) waren, ist noch wenig darüber bekannt, welche Wirkungen durch Laufbahnberatung für die Zielgruppe der Erwachsenen 40plus erreicht werden sollen und welche Indikatoren für eine Wirkungsmessung geeignet sind.

Ziel der vorliegenden Studie war es zu explorieren, welche Erwartungen verschiedene Anspruchsgruppen an die Laufbahnberatung für die zweite Hälfte des Erwerbslebens haben und welche Wirkungen Laufbahnberatung bei dieser Zielgruppe erreicht bzw. erreichen soll.

In zwei Kantonen der Deutschschweiz (Kanton Bern und Kanton Aargau) wurden leitfadengestützte Interviews mit erwachsenen Ratsuchenden 40plus (n = 10), Unternehmensvertreterinnen und -vertretern (n = 9) und Vertreterinnen und -vertretern von Arbeitsintegrationsstellen (n = 6) geführt, um die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen an die Laufbahnberatung zu ermitteln und geeignete Indikatoren der Wirkungen zu identifizieren. Die Interviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und in Workshops mit Laufbahnberaterinnen und -beratern der beiden Kantone diskutiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen sehr konkrete Erwartungen an die Laufbahnberatung für Erwachsene ab der Lebensmitte haben, die teilweise auch auseinandergehen. Während es erwachsenen Ratsuchenden darum geht, dass sie basierend auf ihren Möglichkeiten eine langfristige Perspektive für ihre weitere berufliche Laufbahn entwickeln können, erwarten Vertreterinnen und -vertreter von Arbeitsintegrationsstellen häufig eine schnelle Vermittelbarkeit dieser Zielgruppe in den ersten Arbeitsmarkt. Die Interviews mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern zeigen auf, dass die BSLB häufig gar nicht als Expertinnen und Experten für diese Zielgruppe wahrgenommen werden. Dennoch erwarten alle drei Gruppen von der öffentlichen BSLB konkrete arbeitsmarktbezogene Informationen für Ratsuchende 40plus und sehen den Nutzen in der Entwicklung und Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit dieser Zielgruppe durch die BSLB.

Die vorliegende Studie liefert auch erste Evidenz für Wirkungen, die Laufbahnberatung auf verschiedenen Ebenen erzielt. Als Wirkungen beim Individuum werden insbesondere eine Reflexion der vergangenen und Planung der zukünftigen eigenen Laufbahn, Informationen über das (Weiter-) Bildungssystem, Berufsrollen und Bewerbungsprozesse, Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills), sowie Klarheit über die berufliche Identität und (zurück-)gewonnene Selbstsicherheit und Wohlbefinden beschrieben. Aber nicht nur die Ratsuchenden selbst können profitieren, sondern für Organisationen wirkt sich Laufbahnberatung durch verbesserte Beschäftigungsfähigkeit und Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden, die Berücksichtigung und Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeitenden, sowie die Klarheit über den Verbleib in der Organisation bzw. Wechsel der Organisation aus. Die Gesellschaft wiederum profitiert ebenfalls von verbesserter Arbeitsmarktfähigkeit, die sich in einer verbesserten Vermittelbarkeit der Ratsuchenden in den ersten Arbeitsmarkt sowie eine Verringerung der Sozialversicherungsleistungen auswirkt.

Aus den Ergebnissen lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen sowohl für die Weiterentwicklung des Angebots der BSLB für Erwachsene 40plus als auch für die Wirkungsmessung der Laufbahnberatung bei dieser Zielgruppe ableiten. So sollte die BSLB Angebote entwickeln, die die spezifischen Bedürfnisse der verschiedenen Untergruppen der heterogenen Gruppe der Erwachsenen ab der Lebensmitte berücksichtigt und diese bei dem Erhalt bzw. der Entwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit unterstützt. Das bedingt auch, dass die BLSB sich auch als Kompetenzzentrum für die Laufbahnberatung für Erwachsene bei den verschiedenen Anspruchsgruppen aufstellen muss. Für die Wirkungsmessung von Laufbahnberatung für diese Zielgruppe empfiehlt sich, diese spezifisch auf die jeweilige Untergruppe der Ratsuchenden abzustimmen, dafür Indikatoren aus einem Pool auszuwählen und die Wirkungsmessung mittel- bis langfristig anzulegen. Schliesslich ermöglicht es eine Wirkungsmessung, die auf relevanten Indikatoren basiert, evidenzbasiert Angebote für die heterogene Zielgruppe der Erwachsenen in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens zu entwickeln sowie deren Nachhaltigkeit zu überprüfen.

## 1 Ausgangslage

Digitalisierung, Flexibilisierung und demographischer Wandel führen zu tiefgreifenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Dadurch werden Erwerbstätige mehr und mehr mit steigenden Anforderungen an ihre Beschäftigungsfähigkeit konfrontiert. Während bis anhin klassische Laufbahnen dominierten und lange Betriebszugehörigkeiten eher die Regel denn die Ausnahme waren, werden lebenslanges Lernen und vermehrte Wechsel der Arbeitgeber oder sogar der Tätigkeit zunehmend erforderlich. Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, wird der Bedarf an Beratung zur regelmässigen beruflichen Standortbestimmung sowie zur Neu- und Umorientierung über die Lebensspanne hinweg steigen (Hirschi, 2018b).

Schliesslich wird auch immer wahrscheinlicher, dass Personen einerseits aufgrund guter Gesundheit andererseits aber auch wegen steigendem Druck auf die Pensionskassen länger arbeiten werden. In der Schweiz wird die Anhebung und Flexibilisierung des gesetzlichen Rentenalters diskutiert. Bereits jetzt liegt die Erwerbstätigenquote von Personen im Alter von 65-74 Jahren in der Schweiz bei 20% (SECO, 2019).

Politik und Gesellschaft erwarten, dass Erwachsene selbst die Verantwortung für ihre Beschäftigungsfähigkeit übernehmen. In der komplexen sich rasch verändernden Arbeits- und Bildungswelt ist es für die Beschäftigten jedoch anspruchsvoll, sich zu orientieren, weshalb Unterstützung notwendig ist. Dies drückt sich auch in der Vision und den Strategischen Leitlinien «Berufsbildung 2030» des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI, 2017) aus, die u.a. mit der Stossrichtung «Stärkung der Information und Beratung über die gesamte Bildungs- und Berufslaufbahn» umgesetzt werden soll. Öffentliche Berufs- und Laufbahnberatungen (BSLB) müssen zunehmend auch die Zielgruppe der Personen ab Mitte des Erwerbslebens mit gezielten Angeboten in der Laufbahnplanung unterstützen. Das European Lifelong Guidance Network [ELGPN] (2015) empfiehlt als sinnvolle Möglichkeit zur Steuerung der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung im Sinne einer Evidenzbasierung, klare Indikatoren für die Bewertung der Massnahmen zu formulieren und empirisch zu überprüfen (vgl. auch Käßplinger, 2010; Tippelt & Reich-Claassen, 2010). Die Wirkungen von Laufbahnberatung sind im Allgemeinen gut belegt und beschrieben (ELGPN, 2015; Hirschi, 2017; Perdrix et al., 2012). Welche Wirkungen von öffentlicher Laufbahnberatung speziell bei Erwachsenen mit Berufsbildung ab der Mitte des Erwerbslebens (40plus) gewünscht und erzielt werden, darüber ist bislang jedoch noch wenig bekannt.

Ziel der qualitativen Studie war, zu explorieren, welche Erwartungen verschiedene Anspruchsgruppen (erwachsene Ratsuchende 40plus, Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sowie Vertreterinnen und Vertreter von Arbeitsintegrationsstellen) an die Laufbahnberatung für die zweite Hälfte des Erwerbslebens haben und welche Wirkungen diese erreicht bzw. erreichen soll. Die Ergebnisse sollen dazu dienen, geeignete Indikatoren für die Wirkungsmessung von Laufbahnberatung für ältere Erwerbstätige zu identifizieren, um eine Grundlage zu schaffen, zukünftig evidenzbasiert Angebote für die Zielgruppe Ratsuchende 40plus zu entwickeln sowie deren Nachhaltigkeit zu überprüfen.

Neben der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung stehen der Schweizer Bevölkerung auch private Anbieter zur Verfügung, welche sie in Entscheidungen zur Laufbahnplanung unterstützen. Die hier vorgestellte Untersuchung konzentrierte sich jedoch ausschliesslich auf die öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Diese ist legitimiert durch das Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 13.12.2002, das in Art. 49, Ziff 1 den Grundsatz der BSLB folgendermassen definiert: «Die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung unterstützt Jugendliche und Erwachsene bei der Berufs- und Studienwahl sowie bei der Gestal-

tung der beruflichen Laufbahn» und erteilt diese Aufgabe unter Art. 51 an die Kantone (Berufsbildungsgesetz (BBG), 2019). Die kantonalen Stellen, oftmals Beratungs- und Informationszentrum (BIZ) genannt, zeichnen sich somit für entsprechende Beratungstätigkeiten der Kantonsbewohnerinnen und -bewohner verantwortlich.

Die Angebote der BIZ umfassen Informationen durch Berufs- und Informationszentren und Infotheken, Fachauskünfte und Newsletter, Beratungen und Veranstaltungen und Kurse (z.B. Präsenz an Messen, Workshops und Seminare) sowie weitere Dienstleistungen wie Mentoring oder Bewerbungsunterstützung (KBSB/CDOPU, o.J.). Die Kostenbeteiligung für Laufbahnberatung für Erwachsene war schweizweit unterschiedlich geregelt und Beratung ist für Erwachsene im unterschiedlichen Ausmass zugänglich. Allerdings hat 2019 der Bund die Umsetzung einer kostenlosen Standortbestimmung, Potenzialabklärung und Laufbahnberatung für Erwachsene ab 40 Jahren im Zeitraum 2019-2024 beschlossen (SBFI, 2019). Bis 2018 war knapp die Hälfte aller Ratsuchenden jünger als 18 Jahre und immerhin knapp 10% sind älter als 40 Jahre (KBSB/CDOPU, 2016, 2018).

## 2 Theoretischer Hintergrund

Es besteht ein wachsender Konsens darüber, dass Entscheidungen über die Gestaltung von Laufbahnberatungsmaßnahmen und die Zuweisung von Ressourcen auf Evidenz basieren sollten (ELGPN, 2015). Daher sollten die Wirkungen von Laufbahnberatung spezifiziert werden. Um die Wirkung der Laufbahnberatung zu kategorisieren, existieren verschiedene Modelle. So lassen sich kurz-, mittel- und langfristige Auswirkungen unterscheiden (Egger-Subotitsch et al., 2016). Unmittelbare Wirkungen sind z.B. bessere Kenntnisse der Bildungs- und Berufschancen, Zielklarheit und verbesserte Entscheidungsfähigkeit. Mittelfristige Effekte umfassen verbesserte Kompetenzen im Umgang mit beruflichen und bildungspolitischen Entscheidungen und den Erwerb von Fähigkeiten im Bereich des Karrieremanagements, während langfristige Effekte Wirkungen wie höheres Bildungsniveau, bessere Beschäftigungssituation und erfolgreicher (Wieder-)Eintritt in den Arbeitsmarkt umfassen.

Das ELGPN (2015) unterscheidet vier Wirkungsebenen, die auf dem Modell von Kirkpatrick (1994) beruhen. Die erste Ebene *Reaktion* beschreibt die Erfahrung der Ratsuchenden mit der Laufbahnberatung. Hierunter fällt die Zufriedenheit der Ratsuchenden mit der Beratung. Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass die meisten Ratsuchenden positive Erfahrung mit Beratung machen (Egger-Subotitsch et al., 2016). Die zweite Wirkungsebene *Lernen* umfasst Lernergebnisse, die durch die Beratung erzielt wurden (ELGPN, 2015). Forschung liefert Belege für eine Reihe von Lernergebnissen durch Beratung, wie z.B. Wissen über Bildungs- und Berufsmöglichkeiten, Recherchefähigkeit, Entscheidungskompetenz (Egger-Subotitsch et al., 2016). Viele dieser Lernergebnisse werden unter dem Begriff Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills) zusammengefasst. Darunter verstehen sich «*diejenigen Kompetenzen, die Individuen benötigen, um Laufbahn- und Berufsentscheidungen zu treffen, Übergänge zu gestalten, ihren Bildungs- und Berufsweg zu planen sowie Veränderungen und Rückschläge zu bewältigen*» (ELGPN, 2015, S. 34). Die dritte Wirkungsebene *Verhalten* beschreibt die durch die Beratung tatsächlich erfolgte Verhaltensänderung. Hierunter fallen z.B. die aktive Jobsuche und die Teilnahme an einer Weiterbildung. Teilweise wird zwischen der zweiten und dritten Ebene noch eine weitere Ebene beschrieben, die die erfolgte Einstellungsänderung, wie z.B. erhöhtes Selbstvertrauen beschreibt (vgl. Egger-Subotitsch et al., 2016). Die vierte Wirkungsebene, *Ergebnisse*, beschreibt beobachtbare Effekte wie z.B. steigende Bildungsbeteiligung und sinkende Arbeitslosigkeitsquote (ELGPN, 2015). Hier existieren vergleichsweise wenig Studien, die Wirkungen von Laufbahnberatung auf dieser Ebene

nachweisen (Albrecht, Geerdes, & Sander, 2012; Egger-Subotitsch et al., 2016; ELGPN, 2015).

Schliesslich können die Wirkungen auch danach unterschieden werden, an welche Anspruchsgruppen sich diese richten: das Individuum, Organisationen und die Gesellschaft, also die Mikro-, Meso- oder Makroebene (Albrecht et al., 2012; Hirschi, 2018a; ELGPN, 2015). Obwohl die Berufsberatung in erster Linie eine Dienstleistung ist, die sich an den Einzelnen richtet, sollten Unternehmen wahrnehmen, dass Bewerberinnen und Bewerber und ihre Mitarbeitenden über bessere Beschäftigungsfähigkeit verfügen, die sie dank der durch Laufbahnberatung vermittelten Laufbahngestaltungskompetenzen erworben haben. Auch die Gesellschaft sollte Veränderungen durch Laufbahnberatung wahrnehmen, wie z.B. eine geringere Arbeitslosigkeit und Verringerung der Sozialversicherungsleistungen (Albrecht et al., 2012; ELGPN, 2015). Wie die Unterscheidung dieser Wirkungsebenen im Untersuchungsdesign berücksichtigt wurde, wird in Kapitel 3.1, Stichprobe, erwähnt.

## 2.1 Messung von Wirkungen

Das Sammeln und Interpretieren der Evidenz von Laufbahnberatung ist mit einer Reihe von Herausforderungen verbunden (vgl. Egger-Subotitsch et al., 2016; ELGPN, 2015; Kápplinger et al., 2014). Eine besondere Schwierigkeit bei der Messung der Wirkungen von Laufbahnberatung liegt darin, dass die Wirkung, die erzielt werden kann, abhängig ist von dem Potential der Ratsuchenden, etwa ihrem Hintergrund, aber auch von den verfügbaren Möglichkeiten und der Art des Angebots, z.B. Kurzgespräch oder Prozessbegleitung sowie der Kompetenz der Beratungspersonen. Neben diesem *Input* hat aber auch der *Prozess* eine entscheidende Rolle darauf, welche Wirkungen erzielt werden. So hängen die Wirkungen davon ab, welche Qualität die Beratung hatte, wie beispielsweise die Bedürfnisse eingeschätzt wurden, welche Ziele für die Laufbahnberatung vereinbart wurden und welcher Handlungsplan beschlossen wurde (vgl. ELGPN, 2015). Darüber hinaus ist der Einfluss von Laufbahnberatung auf die Wirkungen schwierig von anderen Einflussfaktoren wie z.B. Informationen aus dem Internet, Rat von Bekannten und der Familie, dem Einfluss der Medien sowie dem Zufall zu isolieren (Egger-Subotitsch et al., 2016). Dies gilt umso mehr bei mittel- bis langfristigen Wirkungen und vor allem bei Wirkungen, die beobachtbare Ergebnisse für Organisationen und die Gesellschaft betreffen.

Es existieren verschiedene Typen der Wirkungsanalyse, die auf unterschiedliche Weise den erwähnten Schwierigkeiten bei der Messung zu begegnen versuchen. Kápplinger et al. (2014); ELGPN (2015) und Egger-Subotitsch et al. (2016) bieten eine Übersicht über die verschiedenen methodischen Zugänge der quantitativen und qualitativen Designs, wie Nachbefragungen, Längsschnittstudien, Kontrollgruppen-Designs und Kosten-Nutzen-Analysen und stellen die Ergebnisse verschiedener Studien vor.

Die Frage danach, welche Wirkungen auf welche Weise gemessen werden, ist auch eng damit verbunden, welche Indikatoren für die Messung verwendet werden. Hier herrscht eine gewisse Uneinigkeit darüber, welche Indikatoren geeignet sind und verwendet werden sollten (Albrecht et al., 2012; ELGPN, 2015; Hirschi, 2018a; Kápplinger & Maier-Gutheil, 2015). Vorhandene Instrumente zielen auf verschiedene Wirkungsebenen, z.B. Zufriedenheit mit dem Beratungsergebnis und berufsorientierte Gestaltungskompetenzen (Career Resources Questionnaire, CRQ) (CRQ, Hirschi et al., 2018) ab und fokussieren auf verschiedene Aspekte wie z.B. die Berufswahlreife bzw. richten sich an spezifische Zielgruppen, beispielsweise jugendliche Erstberufswähler (Aussagen über meine berufliche Situation, ABS) (Toggweiler & Kúnzli, 2012).

## 2.2 Laufbahnberatung ab der Mitte des Erwerbslebens

Erwachsene ab Mitte des Erwerbslebens stellen eine sehr heterogene Gruppe für die Laufbahnberatung dar, die bislang nicht im Fokus der öffentlichen Berufs-, Studien und Laufbahnberatungen stand. Ratsuchende 40plus unterscheiden sich in grosser Masse im Potential und in den Möglichkeiten, die sie mitbringen, da diese über ganz unterschiedliche Aus- und Weiterbildungen und berufliche und ausserberufliche Erfahrungen verfügen. Auch ihre finanziellen und zeitlichen Möglichkeiten, z.B. durch Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ihre Mobilität sind sehr unterschiedlich. Der Unterstützungsbedarf von Geringqualifizierten, Hochqualifizierten, Migranten und Migrantinnen, Wiedereinsteigerinnen sowie älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist daher sehr verschieden (Hirschi, 2018a).

Im Allgemeinen suchen Erwachsene Ratschläge, um ihre Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln und zu erhalten, um ihre Fähigkeiten im Bereich des Karrieremanagements (weiter) zu entwickeln und Unterstützung bei der Karriereplanung und bei der Bewältigung verschiedener Übergänge zu erhalten (ELGPN, 2015). Erst seit den letzten Jahren bieten mehr und mehr öffentliche Laufbahnberatungen gezielt Massnahmen für Ratsuchende 40plus an, wie z.B. Standortbestimmungen oder Potentialanalysen. Auch vorhandene Studien und Untersuchungen befassen sich in erster Linie mit Jugendlichen und Erstberufswählerinnen und -wählern. Die Evidenzbasierung für diese Zielgruppe ist erst im Entstehen und es besteht Bedarf an Studien, welche Hinweise für die Gestaltung von Laufbahnberatung für diese Zielgruppe liefern.

## 3 Methodisches Vorgehen

Das Untersuchungsfeld der Studie waren zwei Kantone in der Schweiz, da die Laufbahnberatung kantonale unterschiedlich gehandhabt wird. In beiden ausgewählten Kantonen Bern und Aargau besteht Kostenpflicht für die Beratung von Erwachsenen. In beiden Kantonen gibt es verschiedene Angebote für die Laufbahngestaltung, wie z.B. Potentialanalyse, Laufbahncoaching und Laufbahnberatung sowie Laufbahnkurse. In den nachfolgenden Abschnitten wird die Stichprobe erläutert, bevor auf die Datenerhebung und -auswertung eingegangen wird.

### 3.1 Stichprobe

Die Stichprobe umfasste drei verschiedene Gruppen, um die erwarteten Wirkungen aus Perspektive der verschiedenen Anspruchsgruppen abbilden zu können: erwachsene Ratsuchende 40plus als Stellvertreter und -vertreterinnen der Anspruchsgruppe Individuum, Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Arbeitsintegrationsstellen, stellvertretend für die Anspruchsgruppe Gesellschaft.

#### *Erwachsene Ratsuchende 40plus*

Zur Erfassung der Wirkungen, die von der Zielgruppe selbst erwartet und erlebt wurden, wurden von den kantonalen Berufs- und Informationszentren (BIZ) der beiden Kantone ehemalige Ratsuchende angeschrieben, welche mindestens 40 Jahre alt sind und deren Beratung ein halbes Jahr oder länger zurückliegt. Weiter wurden nur ehemalige Ratsuchende angefragt, welche über eine berufliche Erstausbildung verfügen. Den ehemaligen Ratsuchenden wurde per E-Mail ein kurzer Projektbeschreibung zugestellt und sie wurden angefragt, ob sie sich für ein Interview zur Verfügung stellen würden. Mit zehn ehemaligen Ratsuchenden der Kantone Aargau und Bern wurden daraufhin leitfadengestützte Interviews durchgeführt.

Von den befragten Ratsuchenden waren 20% Männer und 80% Frauen, da das Projektteam auf die Freiwilligkeit der Interviewpartner und -partnerinnen angewiesen war. Tatsächlich finden sich jedoch auch mehr weibliche Ratsuchende in der Schweizerischen Berufsberatungstatistik wieder, deren Verteilung bei 56% Frauen gegenüber 45% Männern liegt (KBSB/CDOPU, 2018). Das Alter der Ratsuchenden lag im Mittel bei 49 Jahren. Die Ratsuchenden haben zwischen einer bis zehn Beratungen (im Mittel 3 Beratungen) mit einer Dauer von jeweils 1 bis 1,5 Stunden besucht. Die letzte Beratung liegt im Schnitt 6,5 Monate zurück.

Die Anlässe, weshalb die Ratsuchenden die Laufbahnberatung aufgesucht haben, waren sehr divers. Zwei Ratsuchende wurden von der Invalidenversicherung (IV) zugewiesen zwecks Abklärung eines Anspruchs auf Umschulung aufgrund drohender Invalidität. Ein Ratsuchender hat im Rahmen seiner Arbeitslosigkeit seinen Berater bei der regionalen Arbeitsvermittlung (RAV) nach den Möglichkeiten einer Laufbahnberatung angefragt. Eine Ratsuchende hat die Laufbahnberatung aufgrund des Wunschs, wieder vermehrt einer bezahlten Tätigkeit nachzugehen, aufgesucht. Die Hälfte der Ratsuchende haben die Laufbahnberatung in Anspruch genommen, da sie sich beruflich weiterentwickeln wollten, sei es aus dem Wunsch, sich komplett neu zu orientieren aus einer bestehenden oder auch aufgrund einer gekündigten Tätigkeit.

### *Unternehmen*

In beiden Kantonen wurden Unternehmen angefragt, ob sich Personalverantwortliche bereit erklären würden, an einem Interview teilzunehmen. Die Unternehmen wurden über das Netzwerk der Fachhochschule gewonnen und darauf geachtet, dass sowohl Grossunternehmen mit eigener Laufbahnberatung wie auch KMU vertreten sind. Insgesamt haben vier Unternehmen aus dem Kanton Aargau und fünf Unternehmen aus dem Kanton Bern an der Studie teilgenommen. Zwei Drittel der befragten Unternehmen waren Grossunternehmen und ein Drittel KMU. Die Unternehmen gehörten den Branchen Bau, Chemie, Energieversorgung, Industrie, Informations- und Kommunikationstechnologie, Logistik, Versicherungen, sowie Personaldienstleistung an. Abgesehen von einem Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens waren sämtliche Interviewpartnerinnen und Interviewpartner HR-Vertreter und HR-Vertreterinnen. Zwei Interviews haben mit Vertreterinnen und Vertretern aus betriebseigenen Laufbahnzentren von Grossunternehmen stattgefunden.

### *Arbeitsintegrationsstellen*

Um die Perspektive von Arbeitsintegrationsstellen miteinbeziehen zu können, wurden sechs leitfadengestützte Interviews in den ausgewählten Kantonen geführt. Die Vertreterinnen und Vertreter stammten von kantonalen Invalidenversicherungs-Stellen (IV, n = 2) und regionalen Arbeitsvermittlungsstellen (RAV, n = 2), sowie je einer kantonalen Arbeitsintegrationsstelle des Sozialdienstes und einer privaten Arbeitsintegrationsstelle. Die Interviewpartnerinnen und -partner der Arbeitsintegrationsstellen kennen die Angebote der BSLB einerseits durch die Zusammenarbeit durch Zuweisungen, welche Arbeitsintegrationsstellen bei Abklärungsbedarf machen. Andererseits war die Hälfte von ihnen im Rahmen der Entwicklung der eigenen Laufbahn in einer Beratung, oder hat in der Vergangenheit selbst mehrere Jahre bei einem BIZ in einer beratenden Funktion gearbeitet.

## **3.2 Datenerhebung und -auswertung**

Da noch nicht viel Wissen über die Wirkungen, die bei der Zielgruppe Erwachsene 40plus von Laufbahnberatung erreicht werden sollen, existiert, wurde ein qualitativer Ansatz gewählt. Hierfür wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden entwickelt (Döring & Bortz, 2016), der für die drei Gruppen angepasst wurde. Die Interviews enthielten Fragen zu den Erwartungen,

die an die öffentliche BSLB gestellt werden, zu den Wirkungen, die durch die Laufbahnberatung erzielt werden sollen oder erreicht wurden sowie zu möglichen Indikatoren, anhand derer die Wirkungen gemessen werden könnten. Zudem wurde erfragt, was Laufbahnberatung speziell für die Zielgruppe Erwachsene ab Mitte des Erwerbslebens erfüllen muss.

Die Interviews haben zwischen November 2018 und Juni 2019 stattgefunden und wurden aufgenommen und transkribiert. Die Interviewtranskripte wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Dabei wurde deduktiv-induktiv (Kuckartz, 2016) vorgegangen, wobei auch am Material Kategorien abgeleitet wurden. Zusätzlich wurden drei zweistündige Workshops mit Laufbahnberaterinnen und Laufbahnberatern der Kantone Aargau und Bern durchgeführt. Ziel der Workshops war es, die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews zurückzuspiegeln und zu diskutieren sowie weitere Hinweise zur Beantwortung der Fragestellung, welches geeignete Indikatoren für die Wirkungsmessung sind, zu erhalten. An den Workshops haben zwischen vier und sechs Mitarbeitende der BSLB (n = 16) teilgenommen. Alle sind ausgebildete Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterinnen und -berater sowie in der Mehrheit Psychologinnen und Psychologen. Das nachfolgende Kapitel zeigt ausgewählte Ergebnisse aus dem erhobenen Datenmaterial.

## 4 Ergebnisse

Zuerst wird dargestellt, welche generellen Erwartungen die verschiedenen Anspruchsgruppen bezüglich Laufbahnberatung 40plus an die öffentliche BSLB haben. Im zweiten Teil werden dann die Wirkungen vorgestellt, die Laufbahnberatung 40plus auf den Ebenen Individuum, Organisationen und die Gesellschaft erreicht bzw. erreichen soll. Diesen Wirkungen werden Indikatoren gegenübergestellt, mit denen sie sich die messen lassen könnten und es werden Messzeitpunkte für ihre Messung vorgeschlagen.

### 4.1 Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen an die Laufbahnberatung 40plus

#### *Erwartungen der Ratsuchenden 40plus*

Ratsuchende 40plus erwarten, dass der/die Berater/in sich in ihre oftmals nicht triviale Situation hineinversetzen kann. In den Gesprächen zeigte sich deutlich, dass sie dieses Empathievermögen eher Berater und Beraterinnen zusprechen, welche selbst über eine gewisse *Lebenserfahrung* verfügen, ggf. selbst in der Vergangenheit einen Neuorientierungsprozess erlebt haben.

Alle befragten Ratsuchenden 40plus waren bereit und auch interessiert daran, im Rahmen ihrer Möglichkeiten in ihre Beschäftigungsfähigkeit zu investieren. Die Ratsuchenden 40plus erwarten hierfür, dass ihre vorhandenen *Erfahrungen und Qualifikationen*, ihre *persönliche Situation* sowie die *Arbeitsmarktsituation* in die Lösungsfindung in der BSLB miteinbezogen wird. Diese Zielgruppe strebt berufliche Lösungen an, welche verlässlich sind, indem sie sie weiterbringen und sie in ihrer beruflichen Laufbahn nicht hemmen, denn insbesondere die Ratsuchenden ab 50 Jahren haben mehrfach die Existenz betreffende Zukunftsfragen geäußert.

Weiter zeigte sich – insbesondere bei jenen Ratsuchenden, welche eine Laufbahnberatung aufgrund des Anlasses einer Arbeitslosigkeit aufgesucht haben – dass ein Bedarf besteht, welcher über eine klassische Kurzzeitberatung hinausgeht. Stellen Kündigungen stets kritische Lebensereignisse dar (Wettstein, 2016), so ist dies im Alter 40plus besonders sensitiv, wie das folgende Zitat exemplarisch zeigt:

*«Mit 50 musste ich feststellen, ist es wirklich tragisch. Wenn man lange nichts gemacht hat, ich kann jetzt zum Glück sagen, ich habe immer wieder Schulungen, und Kurse gemacht und ich bin eigentlich up to date, aber es gibt natürlich viele, die haben 20 Jahre nichts gemacht. Und jetzt stehen sie plötzlich alleine da und sollen alleine den Weg finden! Das ist definitiv nicht einfach. Und dort so ein Begleiten über längere Zeit, klar kostet es Zeit und Geld, aber ich bin überzeugt, das Endergebnis wird für sich sprechen» (Ratsuchender 40plus).*

In den Interviewgesprächen mit den Ratsuchenden 40plus zeigte sich u. a. auch, dass das Bedürfnis nach Netzwerken besteht, sei dies im Austausch mit anderen Ratsuchenden oder durch das Knüpfen von Kontakten zu potenziellen Arbeitgebern, auf welche in Form eines Netzwerks des BIZ zugegriffen werden könnte.

#### *Erwartungen der Unternehmensvertreter/innen*

Es fällt auf, dass Organisationen die öffentliche BSLB nicht aktiv als Expertin in Laufbahnfragen wahrnehmen. Die BSLB ist insbesondere als Kompetenzzentrum in Fragen zur Berufs- und Studienwahl bekannt, wie das folgende Zitat eines Inhouse-Laufbahnberaters eines Grossunternehmens mitunter stellvertretend beschreibt: *«So wie ich das BIZ wahrnehme, also auch die Themen dort, dann sind sie eher für Lehrlingabgänger»*. Bestehen Kontakte zwischen HR und der BSLB, so ist dies aufgrund einer Zusammenarbeit für die Lehrlingsabgänger und deren anschliessenden Weiterentwicklung. Gemäss Aussagen der Unternehmensvertreter/innen werden Mitarbeitende selten an die BSLB verwiesen und sind auch selten im Bilde darüber, wenn ein Mitarbeitender eine Laufbahnberatung aufgesucht hat. Auch ist die BSLB häufig weniger bekannt als die RAV, mit welcher seitens HR in der Regel aufgrund der Meldepflicht von Vakanzen Kontakte bestehen, einer gesetzlichen Vorgabe in der Schweiz.

Unternehmensvertreterinnen und -vertreter erwarten, dass die BSLB Ratsuchende 40plus, welche möglicherweise schon länger keine Weiterbildung mehr absolviert haben und welche den Schritt, eine Laufbahnberatung aufzusuchen, ggf. bereits Überwindung kostet, *ermutigen* und dabei *begleiten*, die für sich *geeignete Lösung* zu finden. Ein Drittel der befragten Vertreterinnen und Vertreter aus KMU sehen *Potenzial für eine Zusammenarbeit mit der BSLB*, sei es etwa im Rahmen von Entlassungen, wie das nachfolgende Zitat zeigt, oder im Rahmen einer Potenzialabklärung auf testtheoretischer Basis:

*«Wir bauen sehr viele Stellen ab [...]. In diesem Zuge, als Teil des Sozialplanes machen wir ein Outplacement. Da würde ich es extrem sinnvoll finden, wenn man die Zusammenarbeit mit der Laufbahnberatung machen könnte» (HR-Vertreterin KMU).*

Seitens Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen wurde dennoch mehrheitlich betont, dass die interne Entwicklung eines Mitarbeitenden Vorrang hat. Sollte eine Entwicklung der Mitarbeitenden einen Austritt aus dem Unternehmen zur Folge haben, würde dies dem unternehmerischen Interesse der Bindung von Mitarbeitenden widersprechen:

*«Ich kann es mir eigentlich nicht wirklich vorstellen, unter welchen Umständen wir als Firma mit einer Laufbahnberatung zusammenarbeiten würden, um Mitarbeitende weiter zu bringen, vor allem, wenn es dann extern weitergeht» (HR-Vertreter KMU).*

#### *Erwartungen der Vertreter und Vertreterinnen der Arbeitsintegration*

Vertreter und Vertreterinnen der Arbeitsintegration erwarten, dass die *persönlichen Lebensbereiche* der Ratsuchenden 40plus bei der Ausarbeitung von zukünftigen beruflichen Möglichkeiten berücksichtigt werden. Hierzu gehören *familiäre Verpflichtungen* und die *gesundheitliche Verfassung* genauso wie die finanzielle Ausgangslage resp. *finanzielle Verpflichtungen*. Bei Ratsuchenden ab 40 seien insbesondere diese existenziellen Themen aktuell. Weiter wird erwartet, dass die Laufbahnberaterinnen und -berater über einen *aktuellen Wissensstand zur*

*beruflichen Aus- und Weiterbildungslandschaft* der Schweiz verfügen. Dies wird damit begründet, dass Veränderungen in diesem Bereich den Weg zurück in den ersten Arbeitsmarkt beeinflussen und sich die Vertreter/-innen der Arbeitsintegration nicht dieselbe Expertise im Bereich Aus- und Weiterbildungen zugestehen. Als wichtig wird zudem erachtet, dass die Arbeit der Laufbahnberaterinnen und -berater *praxisnah* geleitet wird, sodass diese *Veränderungen am Arbeitsmarkt* in ihren Beratungen stets berücksichtigen können. Es besteht die Erwartungshaltung, dass die Ratsuchenden auf Basis der soeben genannten Punkte *Informationen erhalten und ihnen realistische und möglichst konkrete Empfehlungen* gegeben werden, welche mitunter dem Zumutbarkeitsprofil entsprechen, welches ärztlich begründet die zumutbaren Tätigkeiten und Aufgaben und deren Ausmass beschreibt. Die in der Beratung erarbeiteten Möglichkeiten sollten idealerweise *verschriftlicht* und den Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitsorganisation *rückgemeldet* werden.

## 4.2 Wirkungen der Laufbahnberatung 40plus und Indikatoren für ihre Messung

Im Folgenden werden die Wirkungen dargestellt, die mit der Laufbahnberatung für Erwachsene 40plus für das Individuum, Organisationen und für die Gesellschaft erzielt werden sollen. Die Daten aus den qualitativen Interviews beschreiben hier die sowohl tatsächlich beobachteten oder erlebten Wirkungen sowie Wirkungen, von denen erwartet wird, dass eine Laufbahnberatung diese bei dieser Zielgruppe erzielt. Im Folgenden werden zentrale Wirkungen berichtet, die von verschiedenen Anspruchsgruppen genannt wurden. Den Wirkungen werden mögliche Indikatoren gegenübergestellt, die aus der Literatur entnommen oder selbst entwickelt wurden, wenn in der Literatur keine bestehenden Indikatoren gefunden werden konnten. Abhängig von den Zielen einer Evaluation der BSLB und der Zielgruppe im Fokus sollten diese Items angepasst werden.

### *Wirkungen beim Individuum*

Aus den Interviews mit allen drei Anspruchsgruppen wurden die Wirkungen erhoben, die das *Individuum* betreffen. Es fällt auf, dass es den Interviewpartnerinnen und -partnern am leichtesten gefallen ist, hierfür Wirkungen zu beschreiben und auf dieser Ebene erfolgten die meisten Nennungen. Auch den Laufbahnberaterinnen und -beratern, die am Workshop teilgenommen haben, ist es am leichtesten gefallen, die Perspektive der Ratsuchenden einzunehmen. Die folgende Tabelle (Tab. 1) zeigt die individuellen Wirkungen, die für die Gruppe der Ratsuchenden 40plus genannt wurden, sowie exemplarisch Möglichkeiten ihrer Messung und geeignete Messzeitpunkte auf.

Eine Laufbahnberatung ermöglicht den Ratsuchenden 40plus, ihre bisherige Laufbahn in strukturierter Weise zu *reflektieren*, eine *Standortbestimmung* zu erreichen und von da aus überlegen zu können, wie sie die zweite Hälfte ihres Erwerbslebens gestalten möchten. Dies kann für die Ratsuchenden 40plus mitunter auch bedeuten, dank ehrlicher Rückmeldung einen lang gehegten beruflichen Traum loszulassen, da das Verfolgen seiner Umsetzung nicht möglich erscheint:

«[...] *sicher ein realistisches Feedback, es bringt ja nichts, wenn man eine Vorstellung hat und die weiter verfolgt, die eigentlich gar nicht realistisch ist, und ich denke das ist wahrscheinlich auch die Erfahrung von so einer Stelle, die dann auch sagen kann was irgendwie realistisch ist und was auch nicht.*» (HR-Vertreter, KMU)

Tab.: 1 Wirkungen beim Individuum und mögliche Messindikatoren

Wirkungen	Indikatoren für ihre Messung	Zeitpunkt der Messung
Reflexion der vergangenen und Planung der zukünftigen eigenen Laufbahn	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Die Beratung hat mir geholfen, Lebensentscheidungen zu treffen.</i></li> <li>– <i>Die Beratung hat mir geholfen, berufliche Entscheidungen zu treffen.</i> (Vilhjálmssdóttir et al., 2011; zitiert nach Egger-Subotitsch et al., 2016, S. 42)</li> <li>– <i>Ich habe neue Perspektiven entdeckt.</i> (Kerler &amp; Stark, 2016, S. 30)</li> </ul>	1. unmittelbar 2. ein Jahr 3. drei Jahre nach Abschluss der Beratung
Informationen (über (Weiterbildungs-) Bildungssystem, Berufsrollen, Bewerbungsprozesse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Ich verfüge über neues Wissen zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten</i></li> <li>– <i>Durch die Beratung kenne ich konkrete Optionen, um mich weiterzuentwickeln</i></li> <li>– <i>Ich weiss, wie ich meine Bewerbungsunterlagen gestalten muss.</i> (eigene Items)</li> </ul>	1. unmittelbar 2. ein Jahr nach Abschluss der Beratung
Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Die Beratung hat mir geholfen, Bildungsentscheidungen zu treffen.</i></li> <li>– <i>Ich habe neue Fähigkeiten für die Job- und Ausbildungssuche erworben.</i></li> <li>– <i>Ich habe neue Fähigkeiten zur Karriereentwicklung erworben.</i> Vilhjálmsdóttir et al., 2011; zitiert nach Egger-Subotitsch et al., 2016, S. 42)</li> </ul>	1. unmittelbar 2. ein Jahr nach Abschluss der Beratung
Wohlbefinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Im Allgemeinen fühle ich mich zuversichtlich und positiv über mich selbst.</i></li> <li>– <i>Ich habe einen Sinn für die Richtung und den Zweck in meinem Leben.</i> (in Anlehnung an (Ryff &amp; Keyes, 1995))</li> </ul>	1. unmittelbar 2. ein Jahr 3. drei Jahre nach Abschluss der Beratung
Berufliche Identität und Selbstsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Ich habe mich selbst besser kennen gelernt (eigene, Interessen, Fähigkeiten, Wünsche...).</i> (Kerler &amp; Stark, 2016, S. 30)</li> <li>– <i>Die Beratung hat mir meine Stärken aufgezeigt oder bestätigt.</i></li> <li>– <i>Die Beratung steigerte meine Selbstsicherheit.</i> (eigene Items)</li> </ul>	1. unmittelbar 2. ein Jahr 3. drei Jahre nach Abschluss der Beratung

Die Interviewpartnerinnen und -partner aller drei Untersuchungsebenen berichten von einem immensen *Informationszuwachs* durch eine Laufbahnberatung für den Ratsuchenden. Insbesondere in den Interviews mit den Ratsuchenden 40plus fiel auf, dass diese vor der Laufbahnberatung meist selbst Informationsrecherche zu möglichen Berufsbildern, Weiterbildungen und Bildungsinstitutionen betreiben. Diesen Ratsuchenden ermöglicht die Laufbahnberatung die Informationen zu strukturieren und ggf. weitere Informationen zu geben.

Das Gewinnen von *Laufbahngestaltungskompetenzen*, auch *Career Management Skills*, durch eine Laufbahnberatung wurde von Interviewpartnerinnen und -partner aller drei Ebenen berichtet. Stellvertretend ein Auszug aus einem Interview mit einem Vertreter Arbeitsintegration:

*«Wenn die Klienten selber aktiver werden, und sich in diese Ziele investieren, [...] wenn sie bereit sind, Zwischenschritte zu machen für die langfristigen Ziele, und eine Perspektive bekommen, das ist ein sehr wichtiger Punkt.»*

Dies nicht zuletzt, da der Prozess, welcher oftmals bereits vor der Beratung beim Individuum startet, teilweise als belastend und energieraubend bezeichnet wurde. Durch die Laufbahnberatung wurde mehrfach eine Verbesserung des *Wohlbefindens* erreicht. Das Beenden des Findungsprozesses geht mit einer berichteten Entspannung und Entlastung einher. Durch die in der Laufbahnberatung getroffene Entscheidung berichteten die Ratsuchenden 40plus das (Wieder-) Finden einer inneren Ruhe.

Auch das (Wieder-) Erlangen *der beruflichen Identität und einer Selbstsicherheit*, die dadurch gewonnen wird, wurde in allen drei Untersuchungsebenen genannt. Ein Inhouse-Laufbahnberater eines Grossunternehmens schilderte seine Beobachtung mit den folgenden Worten: *«[...] da sich die Mitarbeitenden besser kennen lernen, den Wow-Effekt haben. Dies ist ein riesiger Gewinn, auch wenn sich die Mitarbeitenden vielleicht gar nicht wirklich bewegen. Aber sie haben mal eine Ahnung davon, wer sie sind.»*

#### *Wirkungen für Organisation*

Die Wirkungen, die aufgrund von Laufbahnberatung 40plus für Organisationen erstrebenswert sind und berichtet wurden, wurden ebenfalls aus allen drei Interviewgruppen zusammengetragen und sind in Tabelle 2 abgebildet.

Ein Beispiel, wie sich Laufbahnberatung auf die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden auswirken kann, fasst folgendes Zitat einer Inhouse-Laufbahnberaterin eines Grossunternehmens passend zusammen:

*«Generell ist der grosse Nutzen von unserem Arbeitgeber, [...] dass Mitarbeitende sich über ihre eigene berufliche Entwicklung, heute sagt man dem ja Employability, selber ein Bild verschaffen, dass sie sich eben auch eigenständig weiterbilden, dass sie eine Offenheit haben dem gegenüber, was sich in der Firma weiter entwickelt in einer relativ raschen Zeit, dass sie Leute haben, die nicht an Jobs sind, die sagen "ich warte jetzt einfach, bis jemand sagt ich müsse etwas anders machen" sondern eben ihre Kompetenzen sehr agil einsetzen können, also nicht nur das was auf dem Job ist, sondern vielleicht das was in einer Nebendisziplin ist, auch das so transparenter zu machen und all die Ressourcen, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter hat eben voll ausschöpfen zu können.»*

Dass die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden unabhängig von ihren persönlichen Entwicklungswünschen für die Organisationen wichtig ist, zeigt dieses Zitat von einer HR-Vertreterin eines KMU:

«[...] obwohl wir sehr viele langjährige Mitarbeitende haben, die ihre Arbeitsmarktfähigkeit langsam verlieren, bei denen es eigentlich gut wäre, man würde mal wieder etwas hinschauen. [...] Ich glaube bei den älteren Arbeitnehmenden ist eben diese Arbeitsmarktfähigkeit der Knackpunkt. Ich finde das ist ein Aspekt der berücksichtigt werden muss. Für mich ist das sozusagen das Entscheidendste von allem. Dass man vielleicht eine Arbeitsmarktfähigkeit überprüft und schaut wo ist der Gap, was fehlt und wie kann man das auch schliessen.» (HR-Vertreterin, KMU)

Tab. 2: Wirkungen für die Organisation und mögliche Messindikatoren

Wirkungen	Indikatoren für ihre Messung	Zeitpunkt der Messung
Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Im Allgemeinen fühle ich mich verantwortlich für meine Arbeitsfähigkeit.</i></li> <li>– <i>Ich bin aktiv bei der Umsetzung der von mir selbst gesetzten Pläne.</i></li> <li>– <i>Ich habe einen Kurs oder eine Weiterbildung besucht.</i></li> <li>– <i>Ich befinde mich derzeit in einer Anstellung (eigene Items)</i></li> </ul>	1. ein Jahr 2. drei Jahre nach Abschluss der Beratung
Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden	Fragen zur Einschätzung der eigenen Kompetenzen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Ich verfüge über die Kompetenzen, welche mein derzeitiger oder künftiger Beruf verlangen (eigenes Item)</i></li> </ul>	1. ein Jahr 2. drei Jahre nach Abschluss der Beratung
Gesundheit der Mitarbeitenden	Fragen zum Gesundheitszustand, und zur Vereinbarkeit von Lebensrollen <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Wie häufig kommen Sie zur Arbeit, obwohl Sie sich richtig krank und unwohl fühlen?</i></li> <li>– <i>Wie häufig fühlen Sie sich ausgeleugt?</i></li> <li>– <i>Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben. (Nübling et al., 2006)</i></li> </ul>	1. ein Jahr 2. drei Jahre nach Abschluss der Beratung
Klarheit über Verbleib in der Organisation bzw. Wechsel der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Ich habe Klarheit darüber gewonnen, ob ich bei meinem jetzigen Arbeitgeber bleiben möchte.</i></li> <li>– <i>Ich habe Klarheit darüber gewonnen, ob ich den jetzigen Arbeitgeber verlassen möchte. (eigene Items)</i></li> </ul>	1. unmittelbar 2. ein Jahr 3. drei Jahre nach Abschluss der Beratung

Weiter können durch eine Laufbahnberatung Kompetenzen entwickelt werden, welche im Organisationskontext förderlich sind. Hierbei wurden Verhaltensveränderungen genannt, wie zum Beispiel der Umgang mit einer Konfliktsituation im beruflichen Alltag verbessert werden können, oder wie Anliegen bei Führungskräften adressiert werden können.

In Zusammenhang mit der Gesundheit der Mitarbeitenden wurde von den Interviewpartnerinnen und -partnern mehrfach betont, dass die Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden vielmehr beim Arbeitgeber selbst liegt, obschon eine Laufbahnberatung ihren Teil dazu beitragen kann, dass sich die aufgrund Arbeitsbelastungen beeinträchtigte Gesundheit nicht weiter verschlechtert oder verbessert: «[...] dass ich präventiv einen Appell abgeben kann, dass die Person wechseln soll, bevor er/sie in ein Burnout läuft.» (Inhouse Laufbahnberater Grossunternehmen)

Weiter besteht die Erfahrung, dass Mitarbeitende 40plus durch eine Laufbahnberatung klar werden, ob ihre Weiterentwicklung im Unternehmen oder ausserhalb des Unternehmens stattfinden soll und dass eine allfällige Frage über den Verbleib im Unternehmen geklärt wird.

#### *Wirkungen für Gesellschaft*

Auch die Wirkungen, die aufgrund von Laufbahnberatung 40plus auf gesellschaftlicher Ebene berichtet wurden und erstrebenswert sind, wurden aus allen drei Interviewgruppen zusammengetragen. Diese sind in Tabelle 3 abgebildet.

Die Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitsintegration berichten mitunter, dass durch eine beruflich-theoretische Abklärung in der BSLB oftmals eine bessere Kooperation mit den Klientinnen und Klienten erzielt werden kann, da aufgrund der neutralen Abklärung eine Ausgangslage geschaffen wird, welche bei den Klientinnen und Klienten, resp. den Ratsuchenden, in der Regel Akzeptanz findet. Dadurch beobachten Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitsintegration Veränderungen bei der Stellensuche, etwa indem der Suchradius angepasst wird. Durch die beim Individuum erzielten Wirkungen einer Laufbahnberatung kann auf der Ebene Gesellschaft eine bessere Vermittelbarkeit in den ersten Arbeitsmarkt stattfinden.

Tab. 3: Wirkungen für die Gesellschaft und mögliche Messindikatoren

Wirkungen	Indikatoren für ihre Messung	Zeitpunkt der Messung
Verbesserte Vermittelbarkeit in den ersten Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Ich habe die Art und Weise meiner Stellensuche während/nach der Laufbahnberatung angepasst.</i></li> <li>– <i>Ich habe nach der LB gezielter nach Stellen gesucht.</i></li> <li>– <i>Ich bin in Bezug auf meine nächste Anstellung offener geworden.</i></li> <li>– <i>Ich habe neue Bewerbungswege geprüft. (eigene Items)</i></li> </ul>	1. ein Jahr 2. drei Jahre nach Abschluss der Beratung
Verringerte Sozialversicherungsleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Ich bin derzeit nicht mehr auf Leistungen aus den Sozialversicherungen angewiesen.</i></li> <li>– <i>Seit Abschluss der Laufbahnberatung habe ich erneut Leistungen aus den Sozialversicherungen in Anspruch nehmen müssen.</i></li> <li>– <i>Meine berufliche Situation hat sich stabilisiert. (eigene Items)</i></li> <li>– Fragen zur Dauer des Bezugs der Sozialversicherungsleistungen.</li> </ul>	1. ein Jahr 2. drei Jahre nach Abschluss der Beratung

Auf Ebene der Gesellschaft hat die Untersuchung zudem Hinweise geliefert, dass durch Laufbahnberatung 40plus eine Verringerung von Sozialversicherungsleistungen erreicht werden kann. In Bezug auf Sozialversicherungsleistungen kann Laufbahnberatung präventiv und nachhaltig wirken, wobei die Interviews einen darin enthaltenen Zielkonflikt aufdeckten, da rasche Eingliederung und ein somit möglichst kurzfristiges Einsparen von Taggeldern oftmals mit langfristigen Absichten, wie einer nachhaltigen Integration in den ersten Arbeitsmarkt, in Konflikt stehen.

In den durchgeführten Workshops mit Laufbahnberaterinnen und Laufbahnberatern der öffentlichen BSLB betonten diese neben Indikatoren zu Wissens- und Informationszuwachs und Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills) vor allem die Wichtigkeit der Messung der Wirkungen wie berufliche Identität, Selbstvertrauen und Wohlbefinden für die Zielgruppe 40plus. Sie äusserten mehrfach Bedenken, mittel- und langfristige Veränderungen, welche eher auf organisationale und gesellschaftliche Ebene fokussieren, auf die Beratung zurückzuführen und zu messen.

## 5 Diskussion

Die vorgestellte Untersuchung zielte darauf ab, einen Beitrag zur Evidenzbasierung von Laufbahnberatung zu leisten, indem die Erwartungen von verschiedenen Anspruchsgruppen an die Laufbahnberatung 40plus erhoben wurden und mögliche Indikatoren für die Messung der Wirkungen vorgeschlagen werden. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen konkrete Erwartungen an die Laufbahnberatung 40plus haben und mit einer Laufbahnberatung für den Arbeitsmarkt sehr relevante Ergebnisse erzielt werden sollen.

So wurde deutlich, dass die Gruppe der erwachsenen Ratsuchenden 40plus weit mehr von der Laufbahnberatung erwartet als blosser Information über mögliche Weiterbildungen. Vielmehr soll durch die Laufbahnberatung eine Reflexion der bisherigen Laufbahn erreicht werden, verbunden mit einer Planung, wie die zukünftigen Jahre gestaltet werden könnten. Es ist also eine Standortbestimmung nötig bzw. teilweise eine Prozessbegleitung für diese Zielgruppe empfohlen.

Auch die befragten Organisationen erachten eine Anlaufstelle zur Klärung der beruflichen Entwicklung als wichtig, obschon die öffentliche BSLB derzeit von HR-Vertreterinnen und HR-Vertretern der Unternehmen noch nicht bewusst als Kompetenzzentrum für Ratsuchende 40plus wahrgenommen wird. Vor allem die befragten KMU und Unternehmen, die über keine Inhouse-Laufbahnberatung verfügen, sehen aber eine Chance darin, dass die öffentliche Laufbahnberatung Unterstützung leisten kann, um die Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit ihres Personals zu verbessern.

KMU verfügen oftmals nicht über Ressourcen für eine umfassende Personalentwicklung, welche sich der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden widmen würde. Fühlen sich die Mitarbeitenden selbst grundsätzlich wohl in ihrer Position und ihrer Organisation zugehörig, kümmern diese sich oftmals nicht aktiv um die Entwicklung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit. Laufbahnberatung für Arbeitnehmende 40plus sollte hier einen Beitrag leisten und mit Massnahmen wie z. B. einer Standortbestimmung die Reflexion anstossen, da die Beschäftigungsfähigkeit dieser Zielgruppe ohne ausgeprägte Career Management Skills und ohne organisationale Unterstützung besonders gefährdet ist.

Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitsintegration kennen die BSLB und meist findet bereits eine Zusammenarbeit statt, wobei die Angebote mehrheitlich für jüngere Ratsuchende genutzt

resp. vermittelt werden. Die befragten Vertreterinnen und Vertreter scheinen vor allem Beratung zu erwarten, die die persönliche Situation der Ratsuchenden hinsichtlich Bildungshintergrund und Gesundheit, finanzieller Möglichkeiten und familiärer Verpflichtungen berücksichtigt und keine Luftschlösser baut, die sich nicht realisieren lassen.

Die Wirkungen, die von den verschiedenen Anspruchsgruppen erlebt oder beobachtet, teilweise aber auch nur antizipiert wurden, betreffen alle vier Wirkungsebenen (*Reaktion, Lernen, Verhalten, Ergebnisse*), die in der Literatur genannt werden (ELGPN, 2015; Kirkpatrick, 1994), wobei am häufigsten Wirkungen auf der Ebene *Lernen und Verhalten* genannt wurden.

Auf der individuellen Ebene zeigt sich, dass Laufbahnberatung für Ratsuchende 40plus neben Information über (Weiter-) Bildungssystem, Berufsrollen und Bewerbungsprozesse sowie dem Vermitteln von Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills), vor allem Reflexion und die Planung der zukünftigen Laufbahn sowie Selbstsicherheit und berufliche Identität bewirken soll. Während erste auch Wirkungen sind, die bei der Beratung von Berufsanfängern und -anfängerinnen zentral sind (Hirschi, 2017, 2018a), besteht zusätzlich für die Gruppe 40plus die Notwendigkeit, ihre berufliche Identität zu bestimmen (Zacher, 2017). Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass für Ratsuchende ab Mitte des Erwerbslebens insbesondere auch die Reflexion der bisherigen Laufbahn und die Bestandsaufnahme des Erreichten relevant ist, um im Einklang damit laufbahnbezogene Entscheidungen zu treffen. Da die Ratsuchenden 40plus durch vergangene Investitionen in Bildung und Arbeitserfahrung in ihren Möglichkeiten eingeschränkter sind, gilt es auch das Selbstvertrauen zu stärken und gleichzeitig eine realisierbare Planung der zukünftigen Erwerbsjahre zu entwickeln. Hierzu gehört vor allem das Wissen darum, welche Kompetenzen noch weiterentwickelt werden müssen und welche realisierbaren Möglichkeiten bestehen, um weiterhin oder wieder auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können. Schliesslich scheint auch die Gesundheit und wie diese durch Laufbahnentscheidungen unterstützt werden kann, vor allem für Ratsuchende 40plus aktuell zu werden.

Die Wirkungen, die für das Individuum genannt werden, lassen sich recht gut in die Wirkungen überführen, die von Organisationen erwartet werden. Hier wurden vor allem der Erhalt und die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden und Kompetenzentwicklung genannt, die ja durch das Vermitteln von Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills) unterstützt werden kann. Ebenso findet sich hier die Gesundheit der Mitarbeitenden, die erhalten werden sollte wie auch die Klarheit über einen Verbleib in bzw. Wechsel der Organisation. Beim Letzteren wurde deutlich, dass die öffentliche Laufbahnberatung hier eine grössere Unabhängigkeit aufzuweisen scheint, was nicht immer im Sinne der Unternehmen sein wird, falls sich die Mitarbeitenden gegen einen Verbleib in der Organisation entscheiden.

Schliesslich wurden als gesellschaftliche Wirkungen von Laufbahnberatung für Erwachsene in der Lebensmitte vor allem die bessere Vermittelbarkeit in den ersten Arbeitsmarkt und verringerte Sozialversicherungsleistungen genannt. Aus der Literatur bekannte gesellschaftliche Wirkungen wie etwa eine längere Beschäftigungsdauer, eine höhere Arbeitsmobilität sowie eine höhere Arbeitsmarktbeteiligung (vgl. Albrecht et al., 2012; Hirschi, 2017) wurden in den Interviews nicht explizit genannt, da es den meisten Interviewpartnern und -partnerinnen schwerfiel, vom Individuum zu abstrahieren. Wirkungen beim Individuum wie eine reflektierte Auseinandersetzung mit ihrer Vergangenheit, ihrem bisher Erreichten, ihren Interessen und Werten sowie ihren noch bevorstehenden Zielen sollten sich jedoch auf Organisationen und die Gesellschaft auswirken, auch wenn dies nicht explizit so benannt wurde (vgl. auch ELGPN, 2015).

Um die Wirkungen von Laufbahnberatung für die Zielgruppe 40plus zukünftig auch tatsächlich nachweisen zu können, braucht es konkrete Indikatoren für ihre Messung. Hier leistet die vor-

liegende Studie einen Beitrag, in dem sie Vorschläge macht, mit welchen Fragen aus bestehenden Instrumenten oder Eigenentwicklungen, die Wirkungen überprüft werden könnten. Zudem wird aus den Resultaten deutlich, dass die Wirkungen von den Ratsuchenden zu mehreren Zeitpunkten selbst eingeschätzt werden sollten, da anzunehmen ist, dass die Laufbahnberatung einen Prozess in Gang setzt, welcher nicht per se mit Abschluss der Beratung beendet ist, da die Beratungsinhalte über die reine Beratungsdauer hinaus weiterwirken können.

## 5.1 Limitationen und zukünftige Forschung

Obgleich die vorliegende Studie eine Reihe von Hinweisen liefert, welche Wirkungen von den verschiedenen Anspruchsgruppen erwartet werden, so kann sie keine belastbare Aussage darüber treffen, welche Wirkungen bei den Erwachsenen ab Mitte des Erwerbslebens durch Laufbahnberatung tatsächlich erreicht werden. In zukünftigen Studien sollte daher überprüft werden, ob noch weitere Wirkungen neben den hier erwähnten für die Zielgruppe 40plus relevant sind. Um zu verbindlichen Aussagen darüber zu kommen, welche individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Wirkungen tatsächlich erzielt werden, braucht es Forschung, die diese Evidenz beisteuert, indem sie Laufbahnberatung hinsichtlich ihrer Wirksamkeit evaluiert. Die dargestellte Vorstudie schlägt dafür eine Reihe von Indikatoren vor mit denen die Wirkungen gemessen werden könnten. Da jedoch die Beratungsanliegen von erwachsenen Ratsuchenden und ihre individuelle Lebenssituation (Bildung, berufliche Erfahrungen etc.) sehr heterogen sind (Hirschi, 2018a) vermochte unsere Stichprobe nicht alle Erwartungen, die bei den Ratsuchenden vorhanden sind, widerzuspiegeln. Zukünftige Forschung sollte daher die heterogene Gruppe der Ratsuchenden 40plus in verschiedene Untergruppen (z.B. hochqualifiziert vs. geringqualifiziert, mit und ohne Berufsabschluss, in Anstellung vs. arbeitssuchend, mit oder ohne Unterbruch im Erwerbsleben) unterteilen, um die spezifischen Besonderheiten bei der Beratung dieser Zielgruppen berücksichtigen zu können. Eine weitere sinnvolle Unterteilung der Gruppe könnte auch noch die Unterteilung in Mitte des Erwerbslebens und kurz vor der Pensionierung darstellen, da bei der letzteren Gruppe vor allem der Übergang in die Pensionierung bzw. die Frage, wie noch weitergearbeitet werden könnte, Relevanz hat (Jansen et al., 2019). Durch diese Aufteilung der Zielgruppe können gezielt Angebote für die genannten Gruppen entwickelt und auf ihre Wirkung überprüft werden. Bei der Befragung der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter fiel auf, dass diese in der Regel wenig Überblick darüber haben, wer vom Personal eine öffentliche Laufbahnberatung in Anspruch genommen hat. Nur Inhouse-Laufbahnberater/innen konnten darüber Auskunft geben und so beobachtete Wirkungen beschreiben. Als Ansatz für zukünftige Forschung könnte hier die Befragung der Linienverantwortlichen in Betracht gezogen werden, da diese häufig durch ihren regelmässigen Austausch mit dem Mitarbeitenden eher darüber Bescheid wissen könnten. Um belastbare Ergebnisse zu erhalten, müsste hier jedoch auch ein anderes methodisches Setting gewählt werden, indem beispielsweise einerseits beim Mitarbeitenden erhoben wird, ob er oder sie eine Form der Laufbahnberatung in Anspruch genommen hat und andererseits bei der Führungskraft Beschäftigungsfähigkeit, Gesundheitskennzahlen, Motivation und Produktivität des Mitarbeitenden erhoben wird.

Schliesslich beziehen sich die Ergebnisse nur auf zwei Kantone in der Schweiz und die Studie kann keine Aussage über die Wirkungen der BSLB für die Zielgruppe in der gesamten Schweiz treffen.

## 5.2 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Ergebnissen der Studie lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten. Für die Weiterentwicklung des Angebots der BSLB empfiehlt sich, dass sich die öf-

fentliche Laufbahnberatung in der Öffentlichkeit auch als Kompetenzzentrum für die Laufbahnberatung für die zweite Hälfte des Erwerbslebens präsentiert, um dem Grundsatz der BSLB (Berufsbildungsgesetz (BBG), 2019) gerecht zu werden. Das bedeutet auch, dass erwachsene Ratsuchende 40plus gezielt angesprochen und auf die Angebote aufmerksam gemacht werden müssen. Zudem empfiehlt es sich, auch bei Vertreter und Vertreterinnen von Arbeitsintegrationsstellen sowie auch im HR von Unternehmen im jeweiligen Kanton für die konkreten Angebote zu werben, um die Bekanntheit der BSLB bei der Zielgruppe zu steigern. Aufgrund der grossen Bandbreite der Wirkungen, die mit Laufbahnberatung bei dieser Zielgruppe erreicht werden können, ist es wichtig, dass Angebote entwickelt werden, die die Ratsuchenden in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens entsprechend ihrer Bedürfnisse unterstützen. So bedarf es neben reinen Informationen über (Weiter-) Bildungsmöglichkeiten konkreter Angebote zur Entwicklung von Laufbahngestaltungskompetenzen sowie auch Angebote zur Standortbestimmung, die den Ratsuchenden dabei helfen, die eigene Laufbahn zu reflektieren und die Laufbahn für die zweite Hälfte des Berufslebens zu planen, um eine berufliche Identität und Selbstvertrauen zu entwickeln resp. wiederzuerlangen. Für diese Zielgruppe erscheint es auch erforderlich, dass Angebote der BSLB auch gesundheitliche Aspekte berücksichtigen, um die Arbeitsfähigkeit langfristig aufrecht zu erhalten.

Da insbesondere Unternehmen und Gesellschaft direkt von einer verbesserten Arbeitsmarktfähigkeit dieser Zielgruppe profitieren, sollte die BSLB ihre Angebote entsprechend so ausrichten, dass sie die Arbeitsmarktfähigkeit der Ratsuchenden 40plus stärken. Denn es kann aufgrund der vielfältigen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr zwangsläufig Arbeitsplatzsicherheit angestrebt werden. Vielmehr gilt die Fähigkeit, auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen bzw. sich damit Beschäftigung zu sichern (Employability), als die sinnvolle Strategie Arbeitslosigkeit zu senken, Vollbeschäftigung zu erreichen und Armut zu vermeiden (Lo Presti et al., 2019). Die Angebote der BSLB sollten hierbei auf die unterschiedlichen Dimensionen von Employability abzielen, nämlich Entwickeln einer beruflichen Identität, Aufrechterhalten und Entwickeln von Kenntnissen und Fähigkeiten, die die gegenwärtigen und zukünftigen Karrierechancen verbessern, sowie Netzwerken und die Entwicklung eines Bewusstseins für den externen Kontext (Lo Presti et al., 2019). So braucht es zum einen Massnahmen, die den Ratsuchenden helfen, ihre beruflichen Erfahrungen einzuordnen und passende berufliche Ziele zu entwickeln. Dazu können die bereits von der BSLB angebotenen Standortbestimmungen genutzt werden. Des Weiteren braucht es gezielte Angebote, die einerseits helfen zu erkennen, welche der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen (weiter-)entwickelt werden sollten und andererseits vermitteln, wo und wie diese Fähigkeiten konkret entwickelt werden könnten (z.B. Übersicht über die Weiterbildungslandschaft der Schweiz). Idealerweise bezieht sich die Diagnostik sowohl auf fachspezifische Kenntnisse wie auch auf übergreifende Fähigkeiten, die häufig unter dem Begriff der Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills) zusammengefasst werden. Hierzu gehört das Wissen, wie nach relevanten Stellenanzeigen gesucht werden kann, worauf es beim Schreiben einer Bewerbung ankommt, aber auch wie geeignete Laufbahnziele gesetzt werden und der eigene Entwicklungsbedarf eingeschätzt werden kann. Zu den übergreifenden Kompetenzen gehören auch digitale Kompetenzen, wie der Umgang mit Informationen und Daten, Kommunikation und Kollaboration mit digitalen Technologien, Erstellung digitaler Inhalte, Sicherheit und Problemlösen (vgl. DigComp 2.1, Carretero et al., 2017), welche es in unterschiedlicher Ausprägung nahezu für alle zukünftigen Berufe braucht.

Als Laufbahngestaltungskompetenz und als eine Dimension der Employability gilt die Entwicklung des sozialen Kapitals (Fugate et al., 2004; Lo Presti et al., 2019). Hier könnte die BSLB erwachsene Ratsuchenden beim Netzwerken unterstützen, indem sie einerseits berät, wie erfolgreich ein Netzwerk aufgebaut und genutzt werden kann und andererseits Möglichkeiten zum

Netzwerken, z.B. mit potentiellen Arbeitgebern, Bildungsanbietern, anderen Ratsuchende in ähnlicher Situation, Vereins- und Verbandmitglieder und Stiftungen, bietet. Schliesslich gilt es auch erwachsenen Ratsuchenden ein Bewusstsein für den externen Kontext zu vermitteln und sie mit Informationen über den Arbeitsmarkt und mögliche Veränderungen der Berufe zu versorgen. Dies sehen Berufsberaterinnen und -berater bisher den Ergebnissen unserer Workshops zufolge noch nicht als eine ihrer Beratungsaufgaben. Auch wenn Laufbahnberaterinnen und -berater nicht die Zukunft bestimmter Berufe vorhersehen können, so sollte eine Aufbereitung von Trends und Entwicklungen in bestimmten Berufen und Branchen den Ratsuchenden eine Orientierung bieten, die sie selbst nur mit Mühe erreichen können. Dies könnte beispielsweise durch Heuristiken geschehen, die die Beratenden entwickeln und den Ratsuchenden zur Verfügung stellen, um sich Arbeitsmarkt-/Berufskunde-/Weiterbildungs-/Branchen-Wissen anzueignen bzw. à jour zu halten.

Bei der Ansprache der Ratsuchenden und der spezifischen Ausgestaltung der Angebote gilt es die Heterogenität der Gruppen der Ratsuchenden in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens zu berücksichtigen (vgl. Hirschi, 2018a), die sich auch in dieser Studie bestätigt hat. In dieser Gruppe finden sich gering- und hochqualifizierte Personen, Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger nach einer Familienpause, Arbeitslose, Personen mit und ohne Brüche in ihrer Erwerbslaufbahn, Arbeitstätige mit gesundheitlichen Beschwerden und Personen kurz vor der Pensionierung. Zum einen gilt es diese unterschiedlichen Gruppen zu definieren, gezielt anzusprechen und die Angebote entsprechend den Bedürfnissen der Zielgruppe zu gestalten. Ein Ansatzpunkt könnte hier auch das Lebensphasen-Konzept sein (Rump et al., 2014), indem die BSLB Angebote entwickelt, die für eine bestimmte Lebensphase, resp. Lebensereignisse, z.B. Familienphase bzw. Betreuung von (kranken) Angehörigen, Qualifikationsphase, Quereinstieg, Neuorientierung und Übergang in die Pensionierung passen. Idealerweise sollten die Angebote der BSLB hier als eine Art Baukastensystem funktionieren, indem sich verschiedene Angebote miteinander kombinieren lassen, da unsere Studie Hinweise geliefert hat, dass nicht alle Ratsuchenden die gleichen Bedürfnisse haben. Die BSLB sollte hier auch auf Online-Instrumente zurückgreifen, die als eine Art erste Stufe der Beratung Ratsuchende unterstützen könnten, genauer zu definieren, was sie denn eigentlich suchen bzw. erreichen wollen, um dann gezielte Angebote vorschlagen zu können. Als ein anderer Ansatz könnten auch übergreifende Angebote entwickelt werden, auf welche die BIZ überkantonal zugreifen könnten, z.B. bei spezifischen Arbeitsmarktkenntnissen sowie Netzwerke und Kontakten zu Verbänden etc. So müsste die Kompetenz nicht in jedem einzelnen BIZ aufgebaut werden und dennoch könnten die Beraterinnen und Berater oder direkt die Klientinnen und Klienten davon profitieren.

Die Studie liefert zudem den Hinweis, dass Arbeitsintegrationsstellen, wie IV oder RAV von einer besseren Abstimmung mit der BSLB profitieren, indem Zumutbarkeitsprofil, Ziel und angestrebter zeitlicher Rahmen der Beratung gemeinsam besprochen würden. Ausserdem könnten Ratsuchende und Unternehmen davon profitieren, wenn die BSLB verstärkt auf Unternehmen zugeht – da vor allem KMU, die keine Ressourcen für Laufbahnberatung haben, ihre Mitarbeitenden verstärkt auf die öffentlichen Möglichkeiten aufmerksam machen könnten. Ratsuchende 40plus würden durch eine Kooperation von Unternehmen und BSLB ggf. ermuntert, sich gezielt mit ihrer Beschäftigungsfähigkeit auseinandergesetzten und diese weiterzuentwickeln.

Neben Empfehlungen zur Entwicklung von evidenzbasierten Angeboten der BSLB liefert diese Studie auch Empfehlungen zur Wirksamkeitsmessung von Laufbahnberatung für diese Zielgruppe. So zeigt sich, dass ein allgemeines Instrument ungeeignet scheint, der Heterogenität der von den verschiedenen Anspruchsgruppen angestrebten Wirkungen, die sich auf verschiedenen Wirkebenen (Reaktion, Lernen, Verhalten, Ergebnisse) ausdrücken, gerecht

zu werden. Auch die bereits angesprochene Heterogenität der Zielgruppe der Ratsuchenden in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens trägt dazu bei, dass Wirkungsmessung eher spezifisch erfolgen sollte, indem die konkreten Inhalte auf die jeweilige Gruppe abgestimmt werden. Wie aufgezeigt, existiert bereits ein Pool von Indikatoren, mit denen sich die Wirkungen von Laufbahnberatung messen lassen. Diese sollten situationsspezifisch ausgewählt und ergänzt werden. Wichtig für die Wirksamkeitsmessung bei erwachsenen Ratsuchenden, vor allem in der zweiten Lebenshälfte, ist auch, Input-Faktoren wie persönliche Ressourcen und Vorerfahrungen zu berücksichtigen, da sich diese bei Erwachsenen sehr variieren können und das Ergebnis entscheidend mitbestimmen. Auch Art und Qualität der Beratung sollte unbedingt erfasst werden, da nur so verglichen werden kann, ob beispielsweise ein Online-Angebot eine «klassische» Beratung bei bestimmten Themen ersetzen kann. Insbesondere da unterschiedliche Angebote geschaffen werden sollen, ist es wichtig zu verfolgen, wie diese im Einzelnen wirken. Da einige der durch Laufbahnberatung angestrebten Veränderungen auch durch äussere Einflüsse wie Rat von Bekannten und der Familie, dem Einfluss der Medien und dem Zufall entstehen können, braucht es auch Studien, die im Kontrollgruppendesign Erwachsene mit ähnlichen Inputfaktoren mit und ohne Beratung in ihren Veränderungen vergleicht. Hier könnte ein möglicher Ansatz sein, dass Personen, die nur vom digitalen Informationsangebot der BSLB Gebrauch gemacht haben über die Website angesprochen werden, ob sie bereit sind, ggf. in Zukunft für eine Befragung zur Verfügung zu stehen. Diese könnten dann mit ehemaligen Ratsuchenden verglichen werden, die eine umfassende Beratung genutzt haben.

Des Weiteren soll hier auch nochmal betont werden, dass die Messung der Wirkungen von Laufbahnberatung unbedingt längerfristig aufgegleist werden sollte. Denn ob sich die Laufbahnberatung auf die Beschäftigungsfähigkeit der Ratsuchenden auswirkt, lässt sich erst mit deutlichem zeitlichen Abstand zur Beratung sagen. Daher ist es wichtig, neben Kontaktdaten sich bereits bei Nutzung eines Angebots der BSLB bei den Ratsuchenden die Erlaubnis einzuholen, diese in Zukunft zur Wirkungsmessung zu kontaktieren. Damit in zeitlichen Abstand dann auch noch Art und Qualität der Beratung berücksichtigt werden können, sollten diese Informationen sinnvollerweise bereits gespeichert werden. Es gilt dabei möglichst reduziert nur einige wenige Daten zu erheben, um keinen unnötigen Aufwand und Datenfriedhöfe zu produzieren.

Schliesslich stellt eine Wirkungsmessung basierend auf relevanten Indikatoren sicher, dass evidenzbasiert Angebote für die heterogene Zielgruppe der Erwachsenen in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens entwickelt sowie deren Nachhaltigkeit überprüft werden können.

### 5.3 Transfer der Ergebnisse

Die Projektergebnisse wurden auf Konferenzen vorgestellt und werden in Buchbeiträgen veröffentlicht. Zudem werden die Projektergebnisse via die Website der FHNW sowie Profunda-Suisse verbreitet und das Management Summary an die Mitglieder der KBSB verteilt. Ein Beitrag für die Fachzeitschrift Panorama ist in Vorbereitung.

Präsentationen auf Konferenzen:

- Jansen, A. & Zumsteg, M. (2019, September). Effects of public career guidance on adults 40plus: What are the expectations of different stakeholders? Vortrag auf der IAEVG 2019, Bratislava/Slowakei.
- Jansen, A., Diezi J. & Zumsteg, M. (2019, April). Laufbahnberatung für ältere Erwerbstätige. Welche Wirkungen sollen auf Ebene Individuum, Organisation und Gesellschaft erreicht werden? Vortrag auf der Jahrestagung des Instituts für Gerontologie der Universität Vechta, Vechta.

Angenommene Buchbeiträge mit Veröffentlichung in 2020:

- Jansen, A. & Zumsteg, M. (2020). Effects of public career guidance on adults over 40: What are the expectations of different stakeholders? IAEVG 2019 Conference Proceedings
- Jansen, A. & Zumsteg, M. (2020). Wirkungen von Laufbahnberatung für die zweite Hälfte des Erwerbslebens. Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen. Buchkapitel Schriftenreihe «Vechtaer Beiträge zur Gerontologie» Springer VS. Beitrag Tagungsband: Selbstständige Erwerbstätigkeit und Erwerbskarrieren in späteren Lebensjahren – Potentiale, Risiken und Wechselverhältnisse.

## Literaturverzeichnis

- Albrecht, M., Geerdes, S.-I., & Sander, M. (2012). *Kosten-Nutzen-Modellierung Bildungsberatung. Vorstudie zur Kosten-Nutzen-Analyse von Bildungsberatung*. IGES Institut GmbH.
- Berufsbildungsgesetz (BBG). (2019). *SR 412.10 Bundesgesetz vom 13. Dezember 2002 über die Berufsbildung*. <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20001860/index.html>
- Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. *EUR 28558 EN*. <https://doi.org/10.2760/38842>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer.
- Egger-Subotitsch, A., Liebeswar, C., & Schneeweiß, S. (2016). *Die Wirkung von Bildungs- und Berufsberatung professionell messen – Methoden und Indikatoren zur Messung*. abif.
- European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). (2015). *Die Evidenzbasierung lebensbegleitender Beratung. Ein Wegweiser zu zentralen Forschungsergebnissen für eine effektive Politik und Praxis*. European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, *65*(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Hirschi, A. (2017). Karriere- und Talentmanagement in Unternehmen. In S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (pp. 1–18). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6\\_22-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6_22-1)
- Hirschi, A. (2018a). *Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)*. Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI.
- Hirschi, A. (2018b). The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice. *The Career Development Quarterly*, *66*(3), 192–204. <https://doi.org/10.1002/cdq.12142>
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, *26*(2), 338–358. <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>
- Jansen, A., Höchner, M., Schulze, H., & Zölch, M. (2019). Does workplace flexibility help to retain older workers in their career jobs up to and beyond retirement age? A qualitative study in the knowledge-intensive sector in Switzerland. *Die Unternehmung*, *73*(3), 229–249. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2019-3-229>
- Käpplinger, B. (2010). Nutzen von Bildungsberatung - Konzeptionelle Eckpunkte vor dem Hintergrund britischer Forschungsergebnisse. *DIE Zeitschrift Für Erwachsenenbildung - Wirksame Weiterbildungsberatung*, *02*, 32–35. <https://doi.org/10.3278/DIE1002W032>
- Käpplinger, B., Lichte, N., & Rämmer, S. (2014). "Ich sehe doch am Gesicht des Klienten, was wirkt und was nicht!". Eine Systematisierung von Wirkungsanalysen in der Bildungsberatung. In I. Melter, E. Kanelutti-Chilias & W. Stifter (Hrsg.): *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung III*. W. Bertelsmann Verlag.

- Käpplinger, B., & Maier-Gutheil, C. (2015). Ansätze und Ergebnisse zur Beratung(sforschung) in der Erwachsenen- und Weiterbildung – Eine Systematisierung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung - Report*, 38(2), 163–181. <https://doi.org/10.1007/s40955-015-0034-9>
- KBSB/CDOPU. (o.J.). *Angebote der KBSB/CDOPU*. <http://www.kbsb.ch/dyn/19967.php>
- KBSB/CDOPU. (2016). *Statistik der öffentlichen Berufs-, Studien- und Lausbahnberatung der Schweiz 2016*. <http://www.kbsb.ch/dyn/19967.php>
- KBSB/CDOPU. (2018). *Statistik der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung der Schweiz 2018*. <http://www.kbsb.ch/dyn/19967.php>
- Kerler, M., & Stark, M. (2016). *Beratung mit Wirkung: Die Effekte der Berufsberatung von BerufsInfoZentren (BIZ) des AMS am Beispiel von Burgenland und Tirol* (Research Report No. 119). AMS report. <https://www.econstor.eu/handle/10419/156326>
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse - Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3., überarbeitete Auflage). Beltz Juventa.
- Lo Presti, A., Ingusci, E., Magrin, M. E., Manuti, A., & Scrima, F. (2019). Employability as a compass for career success: development and initial validation of a new multidimensional measure. *International Journal of Training and Development*, 23(4), 253–275. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12161>
- Nübling, M., Stößel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M., & Hofmann, F. (2006). Measuring psychological stress and strain at work - Evaluation of the COPSOQ Questionnaire in Germany. *GMS Psycho-Social Medicine*, 3. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2736502/>
- Perdrix, S., Stauffer, S., Masdonati, J., Massoudi, K., & Rossier, J. (2012). Effectiveness of career counseling: A one-year follow-up. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 565–578. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.011>
- Rump, J., Wilms, G., & Eilers, S. (2014). Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In J. Rump & S. Eilers (Eds.), *Lebensphasenorientierte Personalpolitik* (pp. 3–69). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-41665-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-41665-1_1)
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
- SBFI. (2017). *Berufsbildung 2030 - Leitbild*. <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/projekte-und-initiativen/berufsbildungsstrategie-2030.html>
- SBFI (2019). *Bundesratsmassnahme: Kostenlose Standortbestimmung, Potenzialabklärung und Laufbahnberatung für Erwachsene über 40 Jahre*. <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/projekte-und-initiativen/foerderung-der-inlaendischen-arbeitskraefte/kostenlose-standortbestimmung.html>
- SECO (2019). Indikatoren zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Grundlagen für die nationale Konferenz vom 3. Mai 2019. Bern.
- Tippelt, R., & Reich-Claassen, J. (2010). Stichwort “Evidenzbasierung.” *Die Zeitschrift*, 4, 22–23.
- Toggweiler, S., & Künzli, H. (2012). Aus den Rückmeldungen zu den eigenen Beratungen profitieren. *2012*, 2, 22–23.

- Wettstein, F. (2016). Übergänge und kritische Lebensereignisse - ihr Einfluss auf die psychische Gesundheit. In *Psychische Gesundheit über die Lebensspanne - Grundlagenbericht* (pp. 21–30). Gesundheitsförderung Schweiz.
- Zacher, H. (2017). Berufliche Veränderungen: Wenn Erwerbstätige sich neu orientieren. In S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (pp. 1–23). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6\\_14-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6_14-1)