

Masterarbeit  
im Rahmen des Masters of Advanced Studies ZFH  
in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

**Arbeitsmarktwissen in Laufbahnberatungen**

Bestandesaufnahme und Vorschläge  
zur Förderung des Arbeitsmarktwissens  
in kantonalen BIZ  
mit besonderem Fokus auf das BIZ Bern

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,  
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW  
von  
Susanne Stolz  
am 24. April 2018

Referentin: Anita Glenck

Co-Referentin: Isabelle Zuppiger

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW,  
**IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst.  
Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.

«... career guidance does not take place in a vacuum and even the most intensive and effective guidance process cannot change the realities of the labour market, or create new jobs.

So knowledge of the labour market is critical.»

(Reid & Bimrose, 2006, S. 90)

«Career counseling could in effect be the bridge between education and the labour market ...»

(Kumar & Arulmani, 2014, S. 237)

## Management Summary

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, wie Beratende in kantonalen BIZ und in Beratungsinstitutionen mit Arbeitsmarktbezug ihr Arbeitsmarktwissen generieren, wie das bestehende Know-how optimiert sowie diesbezügliche Lücken gefüllt werden können. Ziel ist es, einerseits einen anwendungsorientierten Katalog mit Ideen und konkreten Vorschlägen zur Verbesserung des Arbeitsmarktwissens im BIZ Bern zu erstellen. Andererseits soll die Arbeit auch als Anstoss dienen, den Stellenwert des Arbeitsmarktwissens für alle Akteure, auch auf übergeordneter Ebene, z.B. in Ausbildung und Forschung zu überdenken. Denn anders als in angelsächsischen Ländern scheint das Arbeitsmarktwissen in der Schweizer Laufbahnberatung und deutschsprachigen Forschung nur eine marginale Rolle zu spielen.

Um Antworten auf die obenstehenden Fragen zu finden, werden zunächst die Rolle des Arbeitsmarktbezugs in der Geschichte der Schweizer Laufbahnberatung sowie deren gesetzlicher Rahmen thematisiert. Auch wird eine theoretische Grundlage gelegt, d.h. der Begriff Arbeitsmarkt wird präzisiert, mit Wissensmanagement-Konzepten verknüpft und mit Fragen aus der Beratungspraxis des BIZ Bern illustriert. In sechs Interviews geben dann Laufbahnberatende aus drei BIZ und drei Fachpersonen je einer Outplacement-Firma, eines RAV-Arbeitsmarktservices sowie des Arbeitsmarktcenters eines grossen Schweizer Arbeitgebers Auskunft zu ihrer Anwendung von Arbeitsmarktwissen und ihren Bedürfnissen für die Praxis. Die Antworten der qualitativen Befragung werden anschliessend nach den Faktoren Zeit (Ist-Bestandesaufnahme, Soll-Zukunftsvisionen) sowie Zuständigkeiten (Beratende, Institution, Kundschaft, strategische Partner/innen) kategorisiert.

Eine Auswertung der Interview-Ergebnisse zeigt, dass schon viele hilfreiche Ansätze bezüglich Generierung, Nutzung und Verbreitung von Arbeitsmarktwissen existieren. Diese müssten nun optimiert bzw. deren Übertragbarkeit auf das BIZ geprüft werden: Wie können der Zugang zu bestehenden Arbeitsmarktinformationen, die Verwendung von Instrumenten und die Stärkung der Selbsthilfe der Kundschaft verbessert werden? Soll eine Fachstelle errichtet werden? Im Zentrum der geäusserten Ideen zur Schliessung der Lücken wiederum stehen das Schaffen einer gemeinsamen Basis (z.B. Haltung, Grundwissen) sowie die Vernetzung, sowohl institutionsintern, institutionsübergreifend wie auch mit Arbeitgebenden, Berufsverbänden und anderen arbeitsmarktnahen Playern. Dabei darf jedoch nicht vergessen gehen, dass Herausforderungen wie Zeitmangel, schneller Arbeitsmarktwandel, schwieriger Transfer von Arbeitsmarktinformationen auf das Individuum u.v.m. bestehen bleiben.

Die vorliegende Arbeit versteht sich als erster Abschnitt eines längeren Weges. In ihrem Rahmen wurden in einem ersten Schritt Ideen gesammelt, Vorschläge ausgearbeitet und Arbeitsmittel entworfen. In einem zweiten Schritt sollen diese nun wo nötig geprüft und wo möglich resp. gewünscht in die Praxis umgesetzt werden. Dabei stehen vor allem das BIZ Bern, Beratungsstellen mit Integrationsauftrag, Ausbildungsinstitutionen sowie deren strategische Partner in der Verantwortung, aber auch Laufbahnberatende selbst sind gefragt.

### **Danksagung**

Mein erster Dank geht an Brigitte In-Albon, die ehemalige Regionalleiterin des BIZ Bern, ohne deren Idee resp. Anliegen die vorliegende anwendungsorientierte Arbeit vielleicht nie entstanden wäre. Ein grosses Merci auch an meine sechs Interviewpartner/innen für ihre Zeit und wertvollen Inputs und an Anita Glenck sowie Isabelle Zuppiger für Begleitung und Unterstützung. Viele meiner Arbeitskolleginnen und -kollegen vom BIZ Bern haben zum Gelingen dieser Arbeit massgeblich beigetragen: ein Dankeschön an sie fürs kritische Zuhören, Fragen stellen, Informationen, Ideen und Feedback geben, insbesondere an Barbara Amacker, Corinne Lindt und Ferdinand Meile sowie an all die Teilnehmenden meiner informellen Umfrage. Ein spezieller Dank geht an Marianne Rust, Simone Herzog sowie an meine Kolleginnen vom MAS-BSLB F-2015 für den wertvollen Austausch. Merci auch Eva Seiler für die Bereitschaft, die Erkenntnisse ihrer FHNW-MAS-Arbeit zum Thema Arbeitsmarktwissen mit mir zu teilen. Last, but not least ein grosses Dankeschön an mein Team vom BIZ Bern, an meine Freundinnen und Eltern, die mich immer unterstützt und mir geduldig zugehört haben.

### **Bemerkung zu einer geschlechtergerechten Sprachwahl**

Unser Denken formt die Sprache, aber die Sprache formt auch unser Denken. Da ein Grossteil der BSLB-Kundschaft und Berner Laufbahnberatenden weiblich ist (BIZ Kanton Bern 2:1; BIZ Bern, 2017, S. 12), wurde in der vorliegenden Arbeit explizit auf das generische Maskulinum verzichtet. Wo eine Erwähnung beider Genera die Leserlichkeit beeinträchtigt hätte, wird z.T. nur die weibliche Form benutzt. Männer sind selbstverständlich immer mitgemeint.

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	i
Danksagung .....	ii
Bemerkung zu einer geschlechtergerechten Sprachwahl .....	ii
Inhaltsverzeichnis .....	iii
Abbildungsverzeichnis .....	vi
Tabellenverzeichnis .....	vi
Abkürzungsverzeichnis .....	vii
1. Einleitung: Arbeit im Wandel der Zeit.....	1
1.1. Gegenstand und Anlass: Der Arbeitsmarkt.....	2
1.2. Fragestellung und Ziele .....	3
1.3. Institutioneller Rahmen des BIZ Bern .....	4
1.4. Aufbau der Arbeit .....	4
2. Grundlagen: Auftrag, Definitionen und Eingrenzung.....	5
2.1. Der Auftrag.....	5
2.1.1. Gegenläufige Tendenzen in der Schweizer Laufbahnberatung .....	5
2.1.2. Arbeitsmarktbezug in Gesetzen, Qualifikationsprofil, Leitbild.....	6
2.1.3. Arbeitsmarktbezug in Literatur und Forschung .....	7
2.2. Arbeitsmarkt.....	8
2.2.1. Der Arbeitsmarkt und seine Einflussfaktoren, Akteure und Angebote.....	8
2.2.2. Eingrenzung des Begriffs Arbeitsmarkt .....	10
2.3. Arbeitsmarktinformationen, Arbeitsmarktwissen: Formale Aspekte .....	12
2.3.1. Beispiele schriftlicher Arbeitsmarktinformationen .....	14
2.3.2. Beispiele mündlicher Arbeitsmarktinformationen .....	14
2.4. Arbeitsmarktinformationen, Arbeitsmarktwissen: Inhaltliche Aspekte .....	15
2.4.1. Arbeitsmarktfragen von Kundschaft: Inhaltsbestimmung .....	15
2.4.2. Arbeitsmarktfragen der Kundschaft: Beispiele aus dem BIZ Bern .....	15
2.4.3. Gefragtes Antwortrepertoire zu Arbeitsmarktfragen.....	15
2.4.4. Herausforderungen für die Beantwortung von Arbeitsmarktfragen .....	16
2.5. Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsmarktchancen.....	19
2.6. Fazit .....	21
3. Methode: Qualitative Untersuchung einer Stichprobe.....	22
3.1. Stichprobe.....	22
3.2. Erhebung, Aufbereitung und Auswertung .....	23
3.3. Interviewleitfaden .....	24
3.4. Auswertungskategorien.....	25

4.	Ergebnisse der Interviews .....	26
4.1.	Bestandesaufnahme .....	26
4.1.1.	Stellenwert von Arbeitsmarktwissen und Haltung der Beratenden.....	26
4.1.2.	Quellen für Arbeitsmarktwissen von Beratenden .....	28
4.1.3.	Herausforderungen für das Arbeitsmarktwissen von Beratenden .....	30
4.1.4.	Gemeinsames Erarbeiten des Arbeitsmarktwissens.....	31
4.1.5.	Arbeitsmarktwissens-Angebote der Institution(en).....	34
4.2.	Zukunftsvisionen: Vorschläge zur Optimierung des Arbeitsmarktwissens.....	35
4.2.1.	Mögliche neue Angebote der Institution(en) für Beratende .....	35
4.2.2.	Mögliche neue Angebote der Institution(en) für Kundschaft .....	37
4.2.3.	Ausbildung, Forschung, Strategie .....	38
5.	Diskussion.....	40
5.1.	Zusammenfassung: Fragestellung und Ergebnisse .....	40
5.2.	Reflexion zum Handlungsbedarf .....	41
5.2.1.	Arbeitsmarktwissen der Laufbahnberatenden .....	41
5.2.2.	Arbeitsmarktwissen der Kundschaft .....	42
5.2.3.	Ausrichtung der Ausbildungsstätten und Berufsverbände .....	42
6.	Vorschläge zur Optimierung des Arbeitsmarktwissens .....	43
6.1.	Quellen für Arbeitsmarktwissen.....	43
6.1.1.	Optimierung bestehender Arbeitsmarktinformationen.....	43
6.1.2.	Generierung fehlender Arbeitsmarktinformationen .....	44
6.2.	Beratende .....	45
6.2.1.	Zugang zu und Nutzen von bestehenden Arbeitsmarktinformationen.....	45
6.2.2.	Haltung in der Kommunikation mit Kundschaft .....	46
6.2.3.	Hilfe zur Selbsthilfe für Kundschaft.....	47
6.2.4.	Konkretes Verhalten: Berufspraxis, Expertise, Vorbereitung, Triage .....	48
6.3.	Institution BIZ .....	49
6.3.1.	Teilen von Arbeitsmarktwissen: Interner Austausch .....	49
6.3.2.	Wiederverwerten von Arbeitsmarktwissen: Expertise .....	49
6.3.3.	Erwerb von Arbeitsmarktwissen: Vernetzung .....	50
6.4.	Ausbildung, Forschung, Strategie.....	51
6.5.	Zusammenfassung und erste Umsetzungsschritte .....	53
7.	Rundschau.....	58
7.1.	Rückblick.....	58
7.2.	Ausblick.....	59

Literaturverzeichnis .....	viii
Websites-Verzeichnis .....	xii
Anhang.....	xiii
Interviewleitfaden: Arbeitsmarktwissen in Laufbahnberatungen .....	xiii
Ergebnisse Umfrage Arbeitsmarktfragen .....	xvi
Quellen für Arbeitsmarktinformationen im BIZ Bern .....	xviii
Tabelle 4: Links für allgemeine Arbeitsmarktinformationen .....	xix
Tabelle 5: Arbeitsmittel: Arbeitsmarkt erkunden .....	xx
Selbstständigkeits- und Herausgabe-Erklärung .....	xxii



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitsangebot und -nachfrage (BFS, 2017, S. 24).....	11
Abbildung 2: Arbeitsmarkt-Wissenspyramide .....	12
Abbildung 3: Zusammensetzung der Bestandteile von Arbeitsmarktwissen.....	13
Abbildung 4: Bereiche und Faktoren des Karriere-Ressourcen-Modells (Hirschi & Hänggli, 2017) .....	20
Abbildung 5: Arbeitsmarktchancen = Wollen x Können x Dürfen x Tun .....	21

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Der Arbeitsmarkt: Einflussfaktoren, Angebote und Akteure.....	9
Tabelle 2: Optimierung Arbeitsmarktwissen: Vorschläge möglicher Handlungsschritte und Zuständigkeiten .....	54
Tabelle 3: Fragen Leitfadeninterview.....	xiv
Tabelle 4: Links für allgemeine Arbeitsmarktinformationen.....	xix
Tabelle 5: Arbeitsmittel: Arbeitsmarkt erkunden.....	xx

## Abkürzungsverzeichnis

AM	Arbeitsmarkt
AMI	Arbeitsmarktinformationen
AMW	Arbeitsmarktwissen
BBI	biz-berufsinfo (PDF mit relevanten Informationen zu einem Beruf, u.a. Tätigkeitsprofil, Voraussetzungen, Ausbildung, Weiterbildungswege, Adressen etc.)
BIZ	Berufsinformationszentrum bzw. Berufsinformationszentren
BSLB	Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
CV	Curriculum Vitae (Lebenslauf)
eDoc	elektronisches System mit Dokumenten zu Bildung, Beruf, Arbeitsmarkt auf <a href="http://www.berufsberatung.ch">www.berufsberatung.ch</a> , das i.d.R. nur Fachpersonen zugänglich ist
HIV	Handels- und Industrieverein
HR	Human Resources
IdZ	Infothek der Zukunft
IV	Invalidenversicherung
LBB	Laufbahnberatende
LM	Labo(u)r Market
LMI	Labo(u)r Market Information bzw. Labo(u)r Market Intelligence
OdA	Organisationen der Arbeitswelt
RAV	Regionale Arbeitsvermittlung(en)
SAH	Schweizerisches Arbeiterhilfswerk
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SDBB	Schweizerisches Dienstleistungszentrum Berufsbildung / BSLB, eine Institution der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
WB	Weiterbildungen

## 1. Einleitung: Arbeit im Wandel der Zeit

Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts steht im Zeichen des Umbruchs, der Disruption: Arbeitgebende und Arbeitnehmende, aber auch Beratende sind konfrontiert mit sich schnell vollziehenden Umwälzungen. Grossen Einfluss üben ökonomische, politisch-rechtliche, soziokulturelle, ökologische Veränderungen und v.a. technische Fortschritte aus: neben der Öffnung der Märkte (Globalisierung, Flexibilisierung, Mobilität, Wettbewerb), dem demographischen Wandel, Generationenkonflikt, Klimawandel, der Ressourcenknappheit, Migration, Urbanisierung und Individualisierung v.a. die Digitalisierung und Automatisierung.

Wo einst der Primärsektor (Land-/Forst-/Tierwirtschaft), später der Sekundärsektor (Industrie, Produktion) vorherrschte, erleben wir heute eine doppelte Tertiarisierung (Dubs, 2009, S. 1): Hin zum Tertiärsektor der Dienstleistungsgesellschaft und zum teilweise auch institutionell bedingten Upskilling, zur Nachfrage nach erfahrenen Hochqualifizierten mit einer Ausbildung auf Tertiärstufe A oder B (Wey, 2017, S.199). Der Strukturwandel führt zusammen mit der Digitalisierung u.a. zu einem Mismatch von Angebot und Nachfrage, zur Jobpolarisation, zur Segregation (Zenhäusern & Vaterlaus, 2017, S. 12; Egbringhoff, 2011, S. 44). Auf der einen Seite herrscht bei Fachkräftemangel ein sogenannter «Arbeitnehmermarkt» und damit ein «war for talents». Auf der anderen Seite dominiert in gewissen Berufen oder Branchen der «Arbeitgebermarkt». Langzeitarbeitslosigkeit und Aussteuerungen nehmen zu.

Auch stehen Standardisierungs- und Flexibilisierungstendenzen im Gegensatz. So herrscht einerseits u.a. durch die Tertiarisierung eine zunehmende Titel-Manie. Insbesondere Personen ohne Aus- resp. Weiterbildungsdiplome haben es auf dem Arbeitsmarkt (AM) schwer. Von Unternehmensseite wird oft «zero gap» gefordert, d.h. es wird eine 100%ige Erfüllung des Stellenprofils durch die Kandidatin verlangt (Scheiwiller, 2017, S. 52). Funktions- und Branchenmobilität, sogenannte «Entwicklungskarrieren», werden dadurch immer schwieriger (ebd.). Andererseits wird prophezeit, dass durch den schnellen AM-Wandel überfachliche Kompetenzen an Bedeutung gewinnen werden. Kreativität, Kommunikation und Kundenorientierung (Deloitte, 2017, S. 35) wären dann wichtiger als Fachkompetenzen und könnten dazu führen, dass Entwicklungskarrieren wieder zunehmen.

Durch alle diese komplexen Veränderungen sind Laufbahnberatende zunehmend herausgefordert, sich kontinuierlich mit der sich wandelnden Arbeitswelt, ihren Anforderungen und Widersprüchen auseinanderzusetzen (Chatzichristou & Arulmani, 2014, S. 241 ff.). In einer Zeit, in der die Vollbeschäftigung und das sogenannte Normalarbeitsverhältnis – «abhängige unbefristete» Vollzeit-Festanstellungen (Möller & Walwei, 2017, S. 38-39) – in Bedrängnis zu geraten drohen, stellen sich für Kundinnen Fragen wie: Finde ich nach Abschluss meiner Ausbildung einen Job? Welche Weiterbildung bringt mir auf dem AM Vorteile? Wo habe ich mit meinem Lebenslauf (CV) noch Chancen? Ob und wie solchen Unklarheiten und Anfragen begegnet werden kann und soll, dieser Frage geht die vorliegende Arbeit nach.

### 1.1. Gegenstand und Anlass: Der Arbeitsmarkt

Viele Aus- und Weiterbildungen finden in der Schweiz in seinem Rahmen statt. Die meisten haben ihn zum Ziel. Eine Laufbahn ohne ihn ist undenkbar: der Arbeitsmarkt. Dennoch hat er lange in der Schweizer Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) ein Mauerblümchen-Dasein gefristet. In der deutschsprachigen BSLB-Literatur und -Forschung war er bis jetzt selten anzutreffen (Kumar, 2014, S. 226, 230; Seiler, 2017, S. 21-23). Und wenn, dann nicht als Protagonist, sondern nur als Nebendarsteller. Auch Beratende selbst sehen Arbeitsmarktwissen (AMW) selten als ihr Fachgebiet, teils auch nicht als ihren Auftrag an (S. 33, 36). Letzteres erstaunt, zumal die Ratsuchenden im Gegensatz zu früher auch aufgrund der schnellen Entwicklungen offenbar immer mehr AMW brauchen und dessen Bedeutung – wie in 2.1. ausgeführt – unbestritten scheint (S. 32-35, 45).

Diese Einschätzung teilt auch Brigitte In-Albon, die ehemalige Regionalleiterin des BIZ Bern. Sie gab 2017 die Anregung zur vorliegenden Arbeit, unter anderem auch weil in einer der wenigen negativen im BIZ Bern eingegangenen Rückmeldungen ein Kunde die fehlende AM-Nähe der Laufbahnberatenden (LBB) bemängelt hatte. Auch Zihlmann (2015) erwähnt:

In Bezug auf die Kompetenzen der Berater/innen in Ausbildungs- und Arbeitsmarktfragen wird seitens der Kundschaft nicht grundsätzliche Kritik geübt. In Anbetracht dessen, dass Kenntnisse über ausbildungs- und arbeitsmarktrelevante Entwicklungen zum Kernbereich der Berufsberatung gehörten, sind aus unserer Sicht nichtsdestotrotz Verbesserungen in diesem Bereich erforderlich. (S. 284)

So wird also von diversen Seiten – LBB, BIZ-Leitung, aber auch Kundschaft (Brütsch, 2017; Seiler, 2017, S. 45) – auf den Handlungsbedarf bezüglich AMW verwiesen.

Wie aber kann man der «Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Kundinnen und Kunden der BSLB und den Möglichkeiten der Beratenden» Herr werden (Seiler, 2017, S. 46; vgl. Zihlmann, 2015, S. 283)? Bereits Eva Seiler, Absolventin des MAS BSLB an der Fachhochschule Nordwestschweiz, ging 2017 in ihrer Abschlussarbeit der Frage nach, welche Bedeutung AMW für Beratende hat und wie diese sich über den AM informieren. Unter dem Titel «Fachpersonen der Berufsberatung als Arbeitsmarkt-Spezialistinnen und -Spezialisten? Bedeutung von Arbeitsmarktwissen in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung» nahm sie eine Bestandesaufnahme vor und nannte erste Veränderungsvorschläge (S. 41-43). Aufbauend auf ihren Erkenntnissen soll nun in die Zukunft geschaut und bestehende Ansätze sollen vertieft, ausgebaut sowie weitere Ideen zur Optimierung des AMW gesammelt werden.

## 1.2. Fragestellung und Ziele

Die vorliegende Arbeit dreht sich um den Umgang mit Arbeitsmarktinformationen (AMI) und die Anwendung von AMW, d.h. eine konkret definierte Problemstellung aus der Praxis im Sinne von Mayrings (2016, S. 34) 13 Säulen qualitativen Denkens. Die Ergebnisse der Arbeit sollen auf diese Problemstellung angewandt werden können. Die Hauptfrage lautet dabei:

Wie kann AMW von Laufbahnberatenden (und damit auch von Kundschaft) in kantonalen BIZ gefördert werden?

Dabei ergeben sich zwei Perspektiven. Einerseits eine aktuelle **Bestandesaufnahme** (IST):

Welche Quellen, Arbeitsmittel, Zugänge und Wege nutzen BIZ-Beratende und Beratende anderer Institutionen, um sich und die Kundschaft auf dem aktuellen Stand zu halten?

Andererseits **Zukunftsvisionen** (SOLL):

Mit welchen Ideen resp. Hilfestellungen liesse sich das AMW in der Institution, in Ausbildung und Forschung operativ und strategisch fördern?

Ziel ist eine anwendungsorientierte Optimierung, eine Praxisänderung, hauptsächlich im BIZ Bern resp. in den BIZ des Kantons Bern und bei deren Leitungspersonen sowie Laufbahnberatenden. Die Erkenntnisse, aber auch viele Anregungen sind jedoch allgemeiner Natur oder können zumindest punktuell auf weitere deutschsprachige BIZ oder gar andere Beratungsinstitutionen mit AM-Bezug übertragen werden. Kundinnen und Kunden werden dabei indirekt profitieren, z.B. durch neue Angebote und Arbeitsmittel. Zu bedenken gilt: *Das BIZ resp. die BSLB gibt es nicht.* Zwischen den Kantonen, ja sogar zwischen den einzelnen Stellen und LBB bestehen beträchtliche Unterschiede. Diese verunmöglichen es, für alle Punkte einen Konsens zu finden.

Anhand der Informationssammlung und Antworten auf die oben gestellten Fragen wird in Anlehnung an die «action research», also Handlungsforschung (Mayring, 2016, S. 50) ein Katalog mit konkreten Vorschlägen erarbeitet. Dieser will zeigen, wie das AMW auf den BIZ kurz- und mittel-, aber auch langfristig gefördert werden kann. So kann gemäss Gunz (1986) die «Wissenschaft in die Praxis verändernd eingreifen» (zitiert nach Mayring, 2016, S. 50). Die Gesamtergebnisse werden darum der Leitung der BIZ Bern als Grundlage zur Abklärung weiterer Schritte unterbreitet. Einige der Ideen sollen noch während oder nach Abschluss der vorliegenden Arbeit konkret umgesetzt werden. Details dieser Realisierung werden aber aufgrund der Einschränkungen bezüglich Zeit und Platz nur am Rande (z.B. mittels Tabelle 5) in die Arbeit einfließen. Gleichzeitig wird die Arbeit durch den Diskurs Interviewerin – Interviewte bzw. Autorin – Leserinnen hoffentlich auch direkt ins Praxisgeschehen eingreifen, indem sie zur Reflexion und zu neuen Ideen anregt.

### 1.3. Institutioneller Rahmen des BIZ Bern

Das BIZ Bern ist eine von sieben Beratungsstellen im Kanton Bern und mit rund 75 Mitarbeitenden eines der grössten BSLB-Kompetenzzentren in der Schweiz (kantonal total 212 Mitarbeitende; BIZ Bern, 2017, S. 12). Zwei der vier Teams mit über 40 LBB widmen sich der Berufswahl und Laufbahn. Je ein Team ist zuständig für die Hochqualifizierten sowie die Begleitung und Integration Stellensuchender resp. Personen mit Beeinträchtigungen (RAV, IV, Sozialdienst). Laufbahnberatungen Erwachsener sind kostenpflichtig, solange die Kundschaft nicht eines der folgenden Kriterien erfüllt: Anspruch auf Prämienverbilligung der Krankenkasse, im Zwischenjahr nach der Matur, kein Berufs- oder Mittelschulabschluss, unter 26 Jahre alt und in einer weiterführenden Ausbildung, Zuweisung durch IV, RAV, Sozialdienst.

Jede/r LBB ist zudem einem Fachgebiet zugeteilt (z.B. Technik, Gesundheit / Soziales / Kultur, Dienstleistung). Deren Mitglieder treffen sich mehrmals jährlich für einen Austausch und organisieren unter anderem Inputs von Externen, Betriebsbesichtigungen u.Ä. Zudem können alle Mitarbeitenden des BIZ Bern während zweier sogenannter «Fokus»-Halbtage Einblick in einen ausgewählten Betrieb gewinnen sowie interne Angebote und externe Kurse (z.B. SDBB) für die individuelle Weiterbildung nutzen.

### 1.4. Aufbau der Arbeit

Das aktuelle Kapitel hat mit der Einführung in den Gegenstand und den Anlass der Arbeit, deren Fragestellungen sowie institutionellen Hintergrund den Rahmen aufgezeigt.

Im folgenden zweiten Teil wird die theoretische Basis für den Praxisteil gelegt, indem zunächst auf die Rolle des AM-Bezugs in der Schweizer Laufbahnberatung, in deren gesetzlichen Leitplanken und in der BSLB-Forschung eingegangen wird. Danach werden grundlegende Begriffe wie AM, AMI, AMW und Konzepte wie AM-Fähigkeit resp. AM-Chancen präzisiert, wo nötig eingegrenzt und mit Beispielen aus der BSLB-Praxis illustriert. Dabei kommen auch mögliche Herausforderungen resp. Grenzen von AMW zur Sprache.

Auf den Theorieteil folgt die Methodik: In Kapitel 3 wird erläutert, wie die Stichprobe der qualitativen Untersuchung (Interviews mit sechs Beratenden) zustande kam und anhand welcher Kriterien die Ergebnisse aufbereitet sowie ausgewertet wurden. Die Resultate der Befragung, d.h. die Aussagen der Befragten, werden im Ergebnis-Teil (4.) kategorisiert dargestellt und mit Zitaten untermauert. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie eine kurze Analyse des konkreten Handlungsbedarfs liefert Kapitel 5. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Theorie und Interviews werden dann im sechsten Teil Verbesserungsmöglichkeiten bezüglich AMI und AMW vorgeschlagen, in einer Tabelle gebündelt und mit Ideen für erste Umsetzungsschritte ergänzt. Ein Rückblick auf die Erkenntnisse und ein Ausblick auf mögliche Entwicklungen auf der Schnittstelle AM-BSLB bilden den Abschluss der Arbeit. Im Anschluss an das Literaturverzeichnis finden sich der Interviewleitfaden, AM-Fragen der Kundschaft, zwei AMI-Listen und der Entwurf eines Arbeitsmittels zur AM-Erkundung.

## 2. Grundlagen: Auftrag, Definitionen und Eingrenzung

Im folgenden Kapitel wird zunächst die sich wandelnde Bedeutung des Arbeitsmarktbezugs in der Geschichte der Laufbahnberatung, in ihren gesetzlichen Leitplanken sowie in der BSLB-Literatur und -Forschung erläutert. Danach werden die darin verwendeten Begriffe präzisiert, wo nötig eingegrenzt sowie illustriert: AM, AMI, AMW, AM-Fähigkeit, AM-Chancen.

### 2.1. Der Auftrag

#### 2.1.1. Gegenläufige Tendenzen in der Schweizer Laufbahnberatung

Die Geschichte der BSLB in der Schweiz, ihrer Methoden und gesetzlichen Grundlagen wurde bereits von Zihlmann (2015, S. 242ff.) ausführlich und anschaulich beschrieben. Deshalb soll an dieser Stelle nur ein Aspekt herausgegriffen werden: Die Rolle des AM.

Die BSLB erfuhr in den letzten Dekaden einen tiefgreifenden Wandel, vom Gedanken der Passung (vocational guidance) über das lebenslange Lernen (career education) bis hin zum Life Design (career counseling) (Schreiber, 2015, S. 94; vgl. Gasteiger, 2015, S. 42). Das bedeutet auch, dass sich die BSLB immer mehr vom Zuweisungsprinzip resp. den Matching-Theorien Parsons' und auch Hollands entfernt(e), gemäss denen «Personen den vorhandenen beruflichen Möglichkeiten „zugeführt“» wurden, unter anderem auch «mit dem Ziel, materielle Sicherheit und den Lebensunterhalt zu gewährleisten» (Schreiber, 2015, S. 87). Die selbstinitiierte und eigenverantwortliche, individuelle Gestaltung des Berufslebens wird demgegenüber immer wichtiger. Job Design, Selbstständigkeit oder Cappuccino- und Portfolio-Work (d.h. die Kombination von Projekten, u.a. mit einer Festanstellung) gewinnen an Bedeutung (Hirschi, 2017, S. 4-6; Murbach, 2017, S. 8). Aufgrund dieser Tendenzen, der bisherigen Literatur- und Forschungsschwerpunkte, aber auch durch die Haltung gewisser LBB (Seiler, 2017, S. 36) sowie die Ausrichtung einiger zukünftiger Massnahmen in der BSLB (z.B. Fachberatung, 6.2.4.) kann der Eindruck entstehen, dass sich die BSLB primär für die Prozessberatung, das Fördern, Unterstützen und Coachen der Interessen und Fähigkeiten der – in diesem Falle oft hochqualifizierten und ressourcenstarken – Kundschaft zuständig sieht (Schreiber et al., 2018, S. 21).

Demgegenüber scheint dem Realitätsabgleich vergleichsweise weniger Aufmerksamkeit beigemessen zu werden. Auch wird die Verantwortung dafür eher den RAV zugesprochen (Seiler, 2017, S. 36). Dennoch darf nicht vergessen werden: Zwar fällt in der Schweiz – im Gegensatz zu Institutionen mit explizitem AM-Integrationsauftrag wie RAV, IV, Sozialdienst – von Seiten der BSLB der monetäre Aspekt der beruflichen Eingliederung in der Regel weg.<sup>1</sup> Im Rahmen von Zuweisungen über oben genannte Institutionen oder auf expliziten Wunsch der «freiwilligen», d.h. selbstzahlenden oder kostenbefreiten Kundschaft verfügen

<sup>1</sup> In anderen europäischen Ländern, z.B. Deutschland und Österreich, ist die Berufsberatung viel enger mit der Arbeitsvermittlung verknüpft, d.h. sie ist der Bundesagentur für Arbeit resp. dem Arbeitsservice Österreich angegliedert (z.B. [www.arbeitsagentur.de/bildung/berufsberatung](http://www.arbeitsagentur.de/bildung/berufsberatung)).



LBB aber dennoch über einen – z.T. indirekten – Integrationsauftrag. Gerade niedrigqualifizierte und/oder ressourcenarme Kundinnen und Kunden, auch Migrantinnen oder Migranten, können aus finanziellen, zeitlichen, arbeitsrechtlichen oder gesundheitlichen Gründen auf eine explizit AM-orientierte Beratung angewiesen sein. Denn: «The use of high-quality, reliable LMI as an integral part of practice can reveal hidden opportunities and assist with the identification of the tactics required to navigate such opportunities.» (Reid & Bimrose, 2006, S. 90). Auch weil z.B. RAV-Beratungen im Vergleich zu kostenpflichtigen Laufbahnberatungen in der Zunahme begriffen sind (interne Statistik, BIZ Bern, 2016/2017), sollten LBB in der Lage sein, nicht nur Prozessberatungen durchzuführen, sondern auch AMW zu generieren resp. vermitteln, selbst wenn Letzteres nicht ihr eigenes sein muss.

Dass dies laut gesetzlichen Bestimmungen und Kompetenzprofil – neben Beratung und Coaching – auch zu den Kernaufgaben der BSLB zählt, wird im Folgenden erläutert.

### **2.1.2. Arbeitsmarktbezug in Gesetzen, Qualifikationsprofil, Leitbild**

In den Leitplanken für die BSLB – in den gesetzlichen Bestimmungen, im Kompetenzprofil sowie im Leitbild zur (auch höheren) Berufsbildung 2030 (SBFI, 2018a) und seinen Projekten (SBFI, 2018b) – wird der AM-Bezug unterschiedlich gewichtet.

Im Bundesgesetz (BBG, BBV) und den kantonalen Gesetzen und Verordnungen über die Berufsbildung werden der Bezug zu resp. die Berücksichtigung der Anforderungen der Arbeitswelt, aber auch die Zusammenarbeit mit dieser wenn, dann nur ganz allgemein genannt. Seiler (2017, S. 12-13) hat dies im Detail beschrieben. Das Berner Gesetz über die Berufsbildung, die Weiterbildung und Berufsberatung sieht jedoch ein Beratungsangebot vor, das sich u.a. an den «Bedürfnissen der Arbeitswelt» orientiert (BerG, 2017, Art. 1). Die dazugehörige Verordnung führt zudem unter den Aufgaben der BSLB auf, dass auch Erwachsene u.a. bei der Integration in die Arbeitswelt unterstützt werden sollten (BerV, 2015, Art. 106).

Das aktuelle Qualifikationsprofil des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT, 2011) wiederum, das die breite Aufgabenpalette der BSLB umschreibt, verweist auf die Evaluation der «Realisierbarkeit, der Chancen und Schwierigkeiten von Optionen» (S. 1): «Die BSLB sind dafür besorgt, dass die Ratsuchenden alle relevanten Informationen berücksichtigen und so realistische Entscheidungsgrundlagen erarbeiten» (ebd.). Dabei werden die Wirtschaftslage resp. die Wichtigkeit der Anregung zur «Auseinandersetzung mit ... den Angeboten und Möglichkeiten des ... Arbeitsmarktes» erwähnt. Die BSLB soll dafür «mit zahlreichen Partnern zusammen[arbeiten], so beispielsweise ... mit Unternehmen, mit Stellenvermittlungen ...» (ebd.). Zudem werden das Aufzeigen von Informationsquellen «in Anbetracht der spezifischen Bedürfnisse der Klientin», das Netzwerken und die Triage verlangt, was auch den AM tangieren kann (S. 3). Seiler (2017) fasst dies wie folgt zusammen:

Der Informationsauftrag der BSLB nimmt schon heute im Qualifikationsprofil einen grossen Platz ein und der Bezug zum Arbeitsmarkt ist gegeben, aber es finden sich



keine detaillierten Ausführungen darüber, über welches Arbeitsmarktwissen oder welche Arbeitsmarktinformationen Beratende verfügen müssen. (S. 18)

Neuere Beschlüsse gehen noch einen Schritt weiter: In der «Vision», der «Mission» und den «strategischen Leitlinien» des nationalen Leitbildes «Berufsbildung 2030» (SBFI, 2018a) sowie im dazugehörigen Programm ist der AM stärker präsent und wird mehrmals in Form von AM-Bedürfnissen, AM-Befähigung resp. -Qualifizierung, AM-Orientierung genannt. Zwei der 14 im Rahmen der Verbundtagung 2018 verabschiedeten Projekte befassen sich zudem konkret mit der BSLB und dem AM: Das Projekt 8 zielt auf die «Entwicklung neuer Modelle für die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und BSLB». Das Projekt 9 «Aus- und Weiterbildung der BSLB» sieht eine umfassende Überarbeitung des Qualifikationsprofils vor, u.a. unter Berücksichtigung der Wirtschaftsnähe (SBFI, 2018b). Dem AM soll also ein seiner zunehmenden Wichtigkeit entsprechender Platz eingeräumt werden.

### **2.1.3. Arbeitsmarktbezug in Literatur und Forschung**

In der BSLB-Literatur und -Forschung wurde der AM – wie bereits in 1.1. erwähnt – bis anhin eher stiefmütterlich behandelt. In neusten Publikationen scheint dem Arbeitsweltbezug aber mehr Gewicht beigemessen zu werden. So zählt laut Hirschi et al. (2017) AMW zu einer von 13 laufbahnbezogenen Karriere-Ressourcen von Kundinnen und Kunden (mehr dazu in 6.4.). Gemäss einer aktuellen IAP-Studie ist AMW zudem die zweitwichtigste gegenwärtige und drittwichtigste zukünftige BSLB-Kompetenz (Schreiber, Borner & Blumer, 2017). Interviewpartner/innen in dieser Studie geben an, Wirtschafts- und AM-Kenntnisse seien

für den Beratungsberuf unerlässlich. Ohne Blick auf die Wirtschaft funktioniert die Berufsberatung nicht erfolgreich. Man muss wissen, worin sich Klienten/-innen bewegen, um aufbauend darauf ihre Arbeitsmarktfähigkeit steigern zu können. (S. 8)

Auch in den Resultaten der nationalen Fachtagung 2017 «BSLB 4.0 – Die Berufsberatung im digitalen Wandel» finden sich die «stärker erforderliche» AM-Nähe und das AMW als Kundenerwartung resp. Herausforderung wieder (Brütsch, 2017).

In der angelsächsischen career guidance-Literatur ist dies schon lange ein Thema. Kumar und Arulmani schrieben 2014: «Accurate, easily accessible, and regularly updated labor market information (LMI) is central to any career guidance system» (S. 225). Bereits acht Jahre zuvor hatten Reid und Bimrose betont: «LMI matters, and it matters a great deal.» – «Clients like it and practitioners need it.» (2006, S. 90, 99).

Wie dargestellt zeigen sich in der Schweizer BSLB nicht nur Tendenzen zu Prozessberatungen, sondern auf verschiedenen Ebenen auch zu einer Annäherung an den AM. Was die verwendeten Begriffe AM, AMI, AMW und AM-Fähigkeit bedeuten, wird aber kaum irgendwo detailliert erläutert. Dieser Frage gehen die folgenden Unterkapitel nach.

## 2.2. Arbeitsmarkt

Arbeit ist ein weitgefasster Begriff von sehr unterschiedlicher Bedeutung. In der vorliegenden Masterarbeit liegt der Fokus auf der Erwerbsarbeit, d.h. dem entgeltlichen Einsatz für einen Arbeitgeber vornehmlich im Angestelltenverhältnis im ersten Arbeitsmarkt. Ehrenamtliche Aufgaben, Einsätze im zweiten Arbeitsmarkt sowie Selbstständigenerwerb werden ausgeklammert.

### 2.2.1. Der Arbeitsmarkt und seine Einflussfaktoren, Akteure und Angebote

Auch der Begriff AM wird sehr unterschiedlich verwendet. So drehen sich viele Publikationen zum Thema AM hauptsächlich um Strukturen, Einflussfaktoren und Trends (z.B. Möller & Walwei, 2017; Wey, 2017). Schreiber et al. (2017) wiederum betonten, dass in ihren Interviews mit BSLB, IV, Outplacement, Human Resources (HR) und Forschung oft erwähnt wurde, «dass es sich bei den Wirtschafts- und Arbeitsmarktkenntnissen nicht um spezifisches Wissen über bestimmte Branchen oder Märkte handelt, sondern um die betriebs- und volkswirtschaftlichen Zusammenhänge, welche die Arbeitswelt beeinflussen.» (S. 8) Der Begriff AM kann also einzelne oder eine Vielzahl von Punkten umfassen, so z.B.:

1. Wirtschaftliche Grundlagen (für eine detaillierte volkswirtschaftliche sowie historische AM-Definition s. Seiler, 2017, S. 3-4)
2. Einflussfaktoren wie Konjunktur, Trends
3. Akteure wie Arbeitgeber/innen, Arbeitnehmer/innen, Erwerbslose in ihrer ganzen Bandbreite, aber auch Bildungsinstitutionen, Gewerkschaften, HR, Politik, Verbände, Verwaltung, Versicherungen
4. Angebote wie Integrationsprogramme, Stellenportale

Auf der folgenden Seite findet sich eine Tabelle mit einem nicht abschliessenden Überblick über einige dieser Punkte. Diese wurde von Ferdinand Meile, Berufs- und Laufbahnberater im BIZ Bern erstellt und von der Autorin für die vorliegende Arbeit unter anderem anhand von Angaben auf [www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch) sowie von Kumar und Arulmani (2014, S. 230) genannten LMI-Komponenten angepasst und ergänzt. Die Sammlung soll exemplarisch die Breite und Komplexität des Begriffs AM illustrieren und als Grundlage für die folgende notwendige Eingrenzung des Begriffs dienen. Denn auch wenn im Folgenden der AM eng definiert wird, sollte nicht vergessen werden, dass «der Arbeitsmarkt» ein mehrdeutiger Begriff und ein äusserst komplexes und v.a. sich stets wandelndes Gefüge ist.

1 Qualifikationen Arbeitskräfte	1.1. Statistiken (Aus-)Bildung	1.1.1. <i>Bildungsniveau Bevölkerung</i>	1.1.2. <i>Sekundarstufe I Volksschule</i>	1.1.3. <i>Sekundarstufe II (Mittelschu- len, berufliche Grundbildung)</i>	1.1.4. <i>Tertiärstufe A Höhere Berufsbildung</i>	1.1.5. <i>Tertiärstufe B Hochschulbildung</i>
	1.2. <i>Übertritte: Sek. I, Sek. II, Berufseinstieg, Tertiärstufe, Quartärstufe (Weiterbildungen)</i>					
2 Angebot: Arbeitskräfte	2.1. Statistiken Arbeitskräfte	2.1.1. <i>Jugendliche</i>		2.1.2. <i>Erwachsene Erwerbspersonen</i>		2.1.3. <i>Einstellungen zur Arbeit</i>
	2.2. spezifische Zielgruppen nach	2.2.1. <i>Alter</i>	2.2.2. <i>Geschlecht</i>	2.2.3. <i>Abschluss</i>	2.2.4. <i>Hierarchiestufe</i>	2.2.5. <i>Erwerbsstatus</i>
		2.2.6. <i>Branchen</i>	2.2.7. <i>Nationalität</i>	2.2.8. <i>Aufenthaltsstatus</i>	2.2.9. <i>Gesundheitsstatus</i>	2.2.10. <i>Sonstige</i>
3 Nachfrage: Stellen, Unternehmen, Rah- menbedingungen	3.1. Stellenmarkt	3.1.1. <i>Offene Lehrstellen</i>		3.1.2. <i>Offene Stellen, Inserate</i>		3.1.3. <i>Besetzte Stellen</i>
	3.2. Unternehmen	3.2.1. <i>Lehrbetriebe (inkl. Lehrwerkstätten)</i>			3.2.2. <i>(Potentielle) Arbeitgebende</i>	
	3.3. Bedingungen	3.3.1. <i>Anforderungen, Funktionen</i>	3.3.2. <i>Löhne Auszubildende</i>	3.3.3. <i>Verdienst Erwerbstätige</i>	3.3.4. <i>Arbeitsmodelle, -zeiten</i>	
	3.4. <i>Gesamtarbeitsverträge, Sozialpartnerschaften</i>			3.5. <i>Selbstständigkeit</i>		
4 Organisationen der Arbeitswelt, Verbände	4.1. Berufe, Branchen	4.1.1. <i>Organisationen der Berufsbildung (Berufs-/Branchenverbände)</i>			4.1.2. <i>(andere) Organisationen der Arbeitswelt</i>	
	4.2. Arbeitgebende, Arbeitnehmende	4.2.1. <i>Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände</i>			4.2.2. <i>Arbeitnehmerverbände, Gewerkschaften</i>	
5 Integration AM	5.1. <i>Sozialversicherungen, soziale Sicherheit</i> (Erwerbsausfallversicherungen, Sozialhilfe)			5.2. <i>Institutionen Arbeits- / Sozialintegration</i> (Beratung, RAV, Projekte)		
6 Wirtschaftslage	6.1. Nachfrage, Arbeitslosigkeit	6.1.1. <i>Lehrstellenbarometer</i>		6.1.2. <i>Arbeitslosigkeit allgemein</i>		6.1.3. <i>Analyse Stellenmarkt (Nachfrage Unternehmen)</i>
	6.2. Wirtschaftsdaten	6.2.1. <i>Konjunktur</i>	6.2.2. <i>Konsumenten-, Wirtschaftsstimmung</i>		6.2.3. <i>Volkswirtschaftliche Daten</i>	6.2.4. <i>Finanzen, Börse</i>
7 Wirtschaft, Strukturen	7.1. Grundlagen	7.1.1. <i>Volkswirtschaft</i>		7.1.2. <i>Betriebswirtschaft</i>		7.1.3. <i>Human Resources (Management)</i>
	7.2. Strukturen	7.2.1. <i>Arbeitsmarkt allgemein</i>		7.2.2. <i>Wirtschaftssektoren, Branchen</i>		7.2.3. <i>Wirtschaftspolitik</i> 7.2.4. <i>Internat. Organisationen</i>
8 Prozesse	8.1. <i>Stellensuche (Jobportale), Bewerbung</i>			8.2. <i>Rekrutierung, Personalselektion</i>		8.3. <i>Arbeitsrecht</i> 8.4. <i>Management, Leadership</i>
9 Entwicklungen	9.1. <i>Fachkräftemangel</i>	9.2. <i>Digitalisierung, Automati- sierung</i>		9.3. <i>Globalisierung, Migration</i>		9.4. <i>Demografischer Wandel</i> 9.5. <i>Klimawandel</i>

Tabelle 1: Der Arbeitsmarkt: Einflussfaktoren, Angebote und Akteure

### 2.2.2. Eingrenzung des Begriffs Arbeitsmarkt

Für das Verständnis des AM ist ein Über- und Einblick in all die in der Tabelle 1 auf der vorangehenden Seite aufgeführten AM-Faktoren wichtig. Um die Komplexität zu reduzieren wird der Begriff aber wie folgt eingegrenzt (in Tabelle 1 in kräftigem Rot hinterlegt):

Erstens liegt der Fokus auf dem AM für Erwachsene, d.h. Personen mit einer abgeschlossenen Erstausbildung und/oder Arbeitserfahrung (unabhängig von der Zeit, die sie bereits im Arbeitsleben verbracht haben). Diese Eingrenzung erfolgt, da der Übergang 1, d.h. die Berufswahl von Jugendlichen (in der Tabelle grau hinterlegt) mit Ausgangspunkt Volksschule und Ziel Lehrstelle oder Mittelschule eng vorgegeben ist. Auch sind verlässliche Zahlen zu Lehrberufen, Vermittlungsplattformen, Löhnen erhältlich und es bestehen zahlreiche unterstützende Projekte und Institutionen. Auch für den Übergang 2, d.h. Berufseinstiegende, sind teils Vergleichsmöglichkeiten resp. Zahlen erhältlich (z.B. die Absolventenstudie «Die erste Stelle nach dem Studium»).

Zweitens soll den für die AM-Chancen (2.5.) unmittelbar relevanten Faktoren Vorrang gegeben werden. Neben dem grossen, separaten Handlungsfeld Prozesswissen (Stellensuche, Bewerbung) sollen auch Hintergrundwissen (z.B. VWL, BWL), Strukturkenntnisse (z.B. Organisationen, Versicherungen), Zahlen zum Bildungsniveau – wo und sofern möglich – ausgeklammert werden. Denn auch wenn das Verständnis für Grundlagen und Strukturen wichtig ist, trägt es wenig bei zur Beantwortung konkreter AM-Fragen, welche sich bei Kundinnen und Kunden i.d.R. – wie in 2.4. ausgeführt wird – um den AM (engl. labor market, LM) im engeren Sinne drehen. Dieser versteht sich als das Zusammentreffen von Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot, d.h. «die seitens der Arbeitgeber nachgefragte Menge an Arbeit» (besetzte und offenen Stellen) und die «Menge der von den Arbeitskräften angebotenen Arbeit» (BFS, 2017, S. 30). Unter dem Begriff Arbeitsangebot werden – wie durch die Abbildung 1 auf der folgenden Seite detailliert illustriert – die Erwerbspersonen verstanden, d.h. die Gesamtheit der Erwerbstätigen und Erwerbslosen.<sup>2</sup> Die «Transaktionen zwischen Haushalten und Unternehmen» (Seiler, 2017, S. 3) sind zudem verbunden durch die Entschädigung: Auf dem AM wird also «geleistete Arbeit gegen Geld in Form von Lohn getauscht» (S. 4). Der Begriff AM wird in der vorliegenden Arbeit also verstanden als das Zusammenspiel von «those who need labor (employers or buyers) ... with those who supply labor (employees or sellers)» durch «a mutual agreement with regard to the price of this engagement» (Kumar & Arulmani, 2014, S. 226).

<sup>2</sup> Für eine Unterscheidung von Erwerbs- und Arbeitslosenzahlen (ILO International Labour Organization der UNO auf SAKE-Basis vs. SECO Staatssekretariat für Wirtschaft) siehe Siegenthaler (2016).

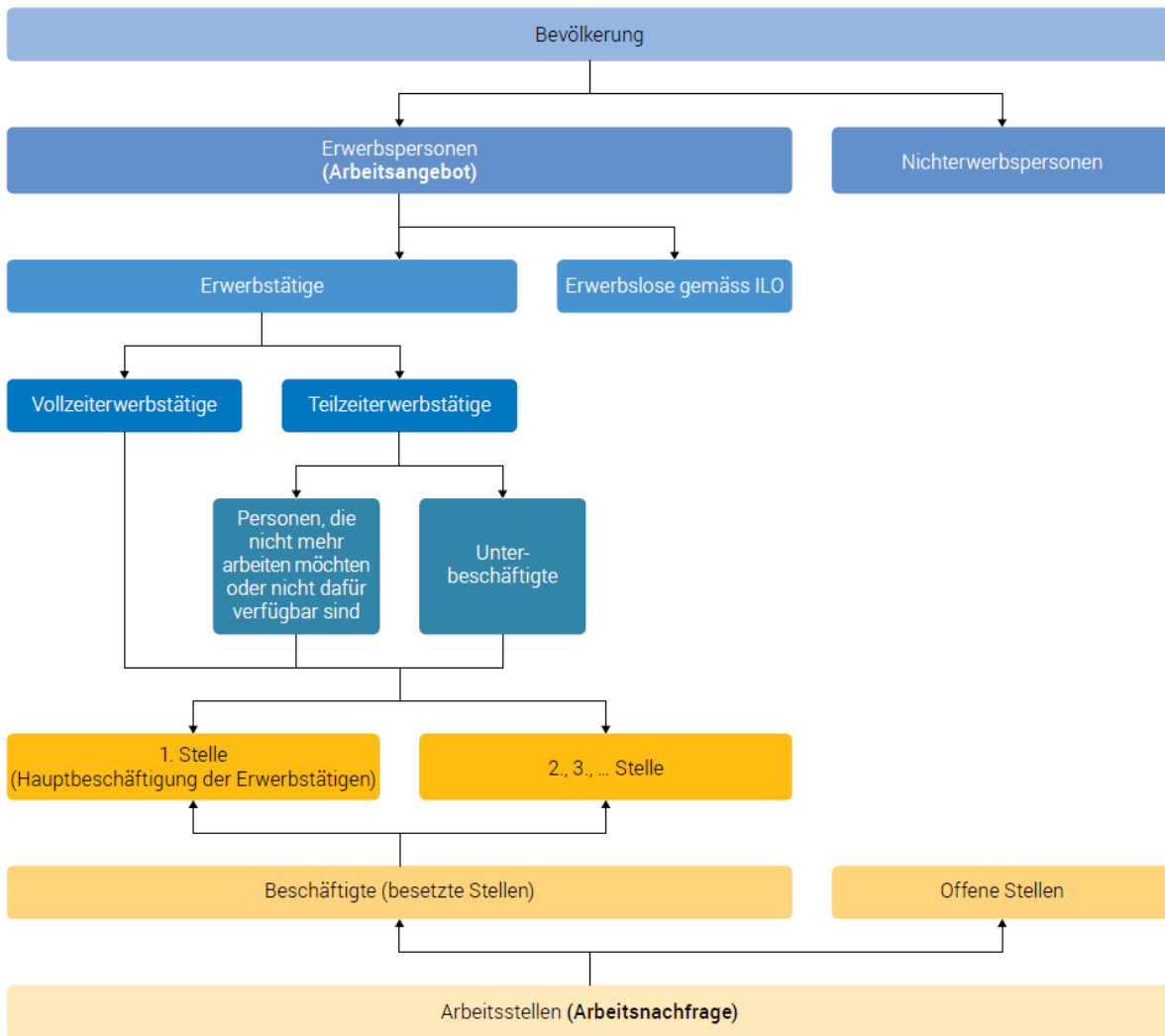
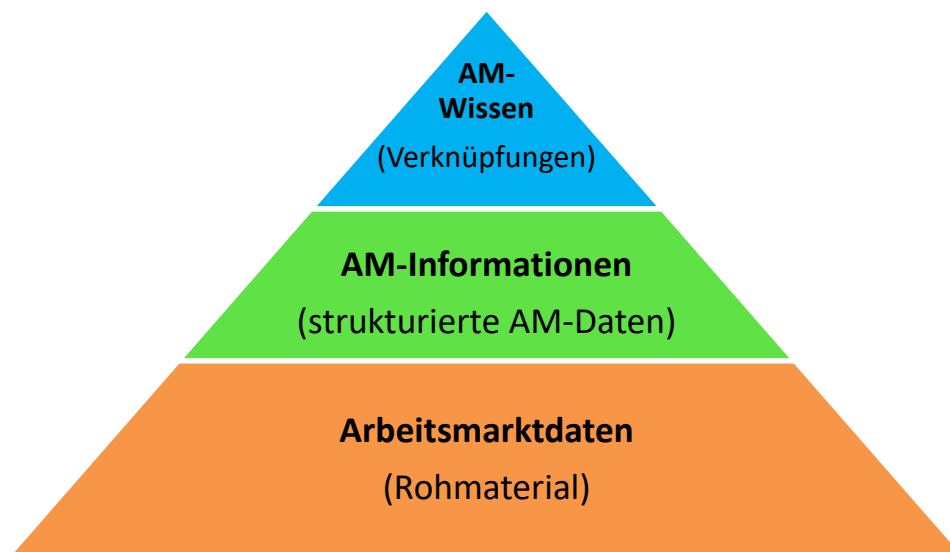


Abbildung 1: Arbeitsangebot und -nachfrage (BFS, 2017, S. 24)

### 2.3. Arbeitsmarktinformationen, Arbeitsmarktwissen: Formale Aspekte

Im folgenden Unterkapitel werden die formalen Besonderheiten von Arbeitsmarktinformationen und Arbeitsmarktwissen erklärt und mit Beispielen illustriert.

Im Wissensmanagement werden Daten von Informationen unterschieden. Erstere – kodifizierte (externalisierte) Wissensinhalte – sind «unstrukturiert, isoliert, kontext-unabhängig» (Semar, 2017, S. 6). Letztere dienen der Entscheidungsfindung und sind handlungsrelevant. Wissen schliesslich wird als personengebunden definiert, als etwas, das sich im «(Kopf des Individuum» befindet (sic!, S. 6). Diese Kategorien lassen sich auch bezüglich des AM anwenden, wie die folgende Abbildung illustriert:



**Abbildung 2: Arbeitsmarkt-Wissenspyramide**

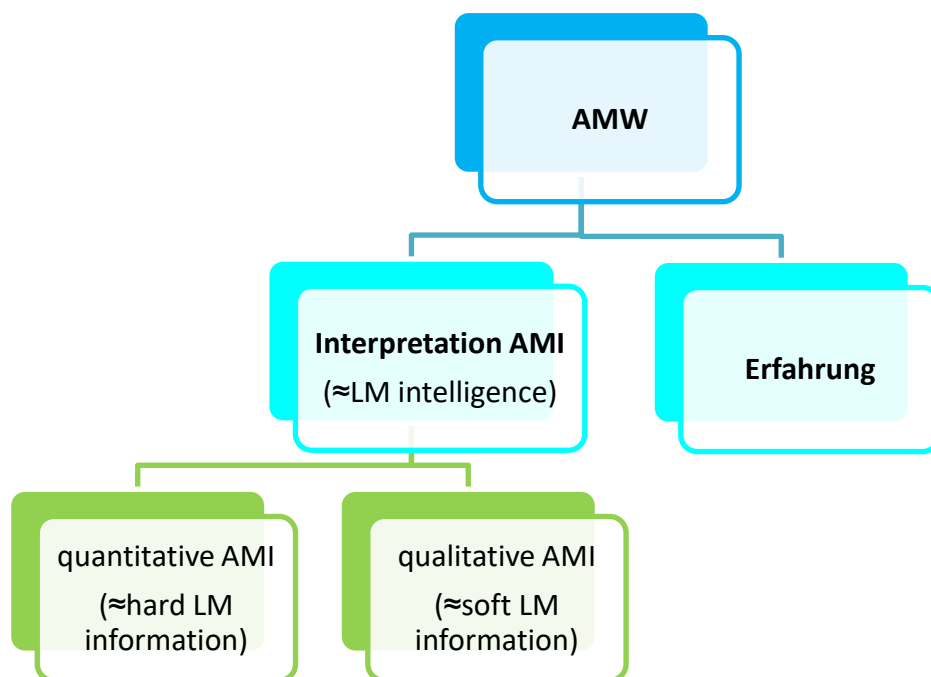
Zur Illustration soll ein Beispiel herangezogen werden: Das Rohmaterial wären demnach reine statistische AM-Zahlen. Die AMI wären Zeitungsartikel, in welchen diese Zahlen geordnet, in einem Kontext dargestellt und kommentiert werden. Und das AMW wäre, wenn ein/e LBB diese Artikel liest, mit eigener Erfahrung verknüpft und daraus Schlüsse zieht.

Eine wichtige Unterscheidung ist diejenige zwischen quantitativen AMI (z.B. kommentierte Zahlen) und qualitativen AMI (z.B. Interview mit Berufsperson). In der englischsprachigen Literatur ist dabei – fast deckungsgleich – die Rede von harten und weichen AMI: Hard LMI ist i.d.R. quantitativ, «the result of a rigorous research methodology» und so gesehen «certainly less easy to dispute». Soft LMI hingegen entspringt weniger «rigorously applied research» (Robson & Saunders, 2004, S. 12) und ist i.d.R. qualitativ, «even anecdotal. However, it still has enormous value ... in certain situations, e.g. to the individual or when considering local labor markets.» (ebd.) Als Beispiel erwähnen Robson und Saunders unter anderem die Erfahrungen von Nachbarn und Familienmitgliedern (ebd.). Diese Unterscheidung zwischen quantitativer und qualitativer AMI ist jedoch idealtypisch: In der Praxis sind die Grenzen fließend. Eine Publikation, aber auch ein Gespräch kann sehr wohl beide Faktoren enthalten, z.B. Aussagen einer Berufsperson sowie statistische Daten zu diesem Beruf.

In der angelsächsischen Literatur wird weiter zwischen Labor Market (LM) Information und LM Intelligence unterschieden. Die LM Information bezeichnet dort «quantitative and qualitative data found in tables, spreadsheets, maps, graphs, reports, newspaper articles or anecdotally» (Robson & Saunders, 2004, S. 11). LM Intelligence hingegen beschreibt «subsets of information that have been subjected to further analysis. It is an interpretation of labour market information. It can aid understanding and ... be used to make a point ...» (ebd.).

In der vorliegenden Arbeit wird nun AMW verstanden als reproduzierbares, d.h. explizites oder explizit machbares implizites Wissen zum AM (Semar, 2017, S. 9). Einerseits formell über «offizielle», meist schriftliche AMI erworbenes Wissen (4.1.2., 6.1.). Andererseits informell generiertes Wissen über «hear-say» AMI, d.h. den mündlichen Austausch mit anderen Personen (6.3.3.). Wie in den Interviews bestätigt, wird dieses Wissen durch den Faktor Erfahrung – gemäss Duden definiert als «bei praktischer Arbeit oder durch Wiederholen einer Sache gewonnene Kenntnis[se]» ([www.duden.de](http://www.duden.de)) – verstärkt. D.h. die Essenz subjektiver Erfahrungen aus eigenen AM-Einblicken, aber auch in und durch Beratungen gewonnene, ist auch von den «Dienstjahren» abhängig, was – wie in 5.2.1., 6.2.1. und 6.4. aufgeführt – v.a. für jüngere LBB Herausforderungen mit sich bringt.

AMW setzt sich also wie folgt zusammen:



**Abbildung 3: Zusammensetzung der Bestandteile von Arbeitsmarktwissen**

Was diese hier formal interpretierten Begriffe auf einer thematischen bzw. inhaltlichen Ebene umfassen (können), wird in Kapitel 2.3. gezeigt. Zur besseren Verständlichkeit soll jedoch zuvor noch der Unterschied zwischen schriftlichen und mündlichen AMI-Quellen anhand von Beispielen aus der BSLB-Praxis ausgeführt werden.

### 2.3.1. Beispiele schriftlicher Arbeitsmarktinformationen

Als schriftliche Quellen für AMI dienen die Tagespresse (insbesondere deren Wirtschaftsteil, z.B. Gratwohl, 2018), spezialisierte BSLB-Medien wie «Panorama», Fachzeitschriften wie «Die Volkswirtschaft», «Der Arbeitsmarkt» oder Branchenpublikationen wie «SozialAktuell». Für gezielte Brancheninformationen bieten sich zudem die Kapitel «Arbeitsmarkt» resp. «Branchenpuls» in den Perspektiven- und Chancen-Heften sowie Porträts Auszubildender und von Berufspersonen an. Folgende Websites vermitteln auch erste Ein- und Überblicke:

1. [www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch)
2. [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch) (z.B. Artikel in eDoc, Absatz Berufsverhältnisse auf den BBI)
3. Berufs- und Branchen(verbands)seiten (z.B. [www.bauberufe.ch](http://www.bauberufe.ch))
4. Stellenportale (insbesondere [www.jobagent.ch](http://www.jobagent.ch))
5. Stellenmarktanalysen und -barometer
6. Statistiken ([www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch), [www.sbf.admin.ch](http://www.sbf.admin.ch), [www.seco.ch](http://www.seco.ch))
7. Rankinglisten (z.B. [www.segmentas.ch/top500](http://www.segmentas.ch/top500))
8. Firmenwebsites
9. Lohnrechner (inkl. elektronische Version des Lohnbuches)
10. Social Media (z.B. Xing, LinkedIn)

Zugang zu solchen AMI finden LBB über Abos, Newsletter, Intranet-Portale, aber auch institutionsintern kursierende Zirkulationsmappen und BIZ-Infotheken.

### 2.3.2. Beispiele mündlicher Arbeitsmarktinformationen

AMI findet man in den aufgeführten Printmedien, Onlinequellen sowie zudem via Radio und Fernsehen, aber auch über den mündlichen Erfahrungsaustausch während unterschiedlicher Veranstaltungen. Somit ist neben (Nach-)Lesen und (Nach-)Schauen auch das direkte (Nach-)Fragen bei Kontaktpersonen wichtig (vgl. Seiler, 2017, S. 47), etwa bei(m):

1. privaten Umfeld der LBB (z.B. Freunden, ehemaligen Arbeitskolleginnen)
2. BIZ-internen LBB (informell, Inter-/Supervision, Fachzirkel, etc.)
3. anderen BIZ (z.B. im Rahmen von Fachgruppen, Weiterbildungen, Tagungen etc.)
4. anderen Beratungsinstitutionen (z.B. RAV, IV, Arbeitsintegration, Coaching etc.)
5. Kundschaft (über deren Rolle s. Seiler, 2017, S. 35, 39)
6. Betroffenen (Auszubildenden, Berufsleuten), auch aus dem privaten Netzwerk
7. Ausbildungsstätten
8. Personalvermittlungen
9. Arbeitgebenden (Patrons, Geschäftsführenden, Linienvorgesetzten, HR, Auszubildenden)
10. Berufs- und Branchenverbänden und anderen Organisationen der Arbeitswelt (Oda)

Zwei ausführliche Listen mit Ideen für AMI-Quellen und -Websites befinden sich im Anhang.



## 2.4. Arbeitsmarktinformationen, Arbeitsmarktwissen: Inhaltliche Aspekte

Aber was genau möchten Kundinnen denn eigentlich zum AM wissen? Über welche AM-Aspekte sollten LBB Auskunft geben können? Und welche Herausforderungen bringt das mit sich, wo zeigen sich Grenzen? Das folgende Unterkapitel zeigt Antworten auf diese Fragen.

### 2.4.1. Arbeitsmarktfragen von Kundschaft: Inhaltsbestimmung

Offer identifizierte 2000/2001 sechs Typen von LMI, die aus Sicht von Beratenden für die Kundschaft nützlich sind. Zusammengefasst nach Reid und Bimrose (2006, S. 93) sowie Kumar und Arulmani (2014, S. 231) umfasst diese Typologie folgende Punkte:

1. Arbeitsangebot, Konkurrenz: Wie einfach ist die Stellensuche in diesem Beruf(sfeld)?
2. Geografische Verfügbarkeit: Wie leicht fällt die Stellensuche in meinem Einzugsgebiet?
3. Lohn- resp. Karriereaussichten: Wie gestalten sich die Entwicklungsmöglichkeiten?
4. Beschäftigungsaussichten: Nimmt das Stellenangebot in diesem Beruf zu oder ab?
5. Übertragbarkeit von Qualifikationen: Wie viel sind diese in anderen Branchen wert?
6. Rekrutierungs- und Selektionsmethoden

Drummond et al. wiederum (2009, nach Kumar & Arulmani, 2014) identifizierten AMI-Komponenten als Nachfrage («availability of workers»), Angebot («employment», «job vacancies or unfilled jobs») und Preis «by region, occupation, industry, and firm» (S. 230). Dazu zählten sie u.a. auch «skill, educational qualifications and credential requirements of various jobs», «occupational projections» und «working conditions» (ebd.).

### 2.4.2. Arbeitsmarktfragen der Kundschaft: Beispiele aus dem BIZ Bern

Um die Fragen der Leitfadeninterviews und somit die Lösungsvorschläge der Arbeit praxisorientiert ausrichten zu können, wurden im Frühjahr 2017 auch die vier Teams des BIZ Bern (1.3.) kurz stichprobenmässig, d.h. nicht-repräsentativ, schriftlich befragt zu möglichen bzw. häufig auftretenden AM-Fragen. In dieser Umfrage – die Sammlung aller Fragen findet sich im Anhang – zeigte sich eine grosse Bandbreite an Kundenfragen: von sehr allgemeinen (Wo finde ich Arbeit?) bis zu sehr spezifischen (Wie kann ich vom Detailhandel ins KV umsteigen?). Dabei fällt auf, dass neben retro- resp. prospektiven Fragen zu AM-Chancen (2.5.) und berufsspezifischen Unklarheiten v.a. Übersichten zu Branchen resp. Vergleichsmöglichkeiten benötigt werden. Schliesslich drehten sich auch einige Fragen um Berufsfunktionen und Firmen. Diese Erkenntnisse sollen auch in die vorliegende Arbeit einfließen.

### 2.4.3. Gefragtes Antwortrepertoire zu Arbeitsmarktfragen

Kondensiert man – unter Berücksichtigung der AM- und AMW-Definition – die LMI-Definitionen nach Offer sowie Drummond et al. und ergänzt sie mit den in 2.4.2. erwähnten Umfrageergebnissen ergibt sich ein detailliertes Bild eines Basis-AMW. Demnach müssten LBB Kundinnen bei der Suche nach Antworten zu Angebot an und Nachfrage nach bezahlter Arbeit der Gegenwart und Zukunft unterstützen können, konkret bezüglich:

- **Beschäftigungsvolumen:** Wie viele Personen arbeiten in diesem Beruf, dieser Branche (Beschäftigte, nach Region, evtl. auch nach Alter, Geschlecht, Pensen)?
- **Stellenangebot:** Wie viele Positionen sind vakant (ausgeschrieben und verdeckt)?
- **Konkurrenz:** Wie viele Personen mit passenden Qualifikationen sind auf Stellensuche (u.a. Ausbildungsabgängerinnen, Erwerbslose, Teilzeitbeschäftigte)? Gibt es zu viele (z.B. KV, Kunst), zu wenig (z.B. Pflege), «falsch» ausgerichtete (z.B. ICT) o.Ä.?
- **Beschäftigungsaussichten, Jobperspektiven:** Wie könnte sich das Arbeitsfeld resp. das Individuum darin entwickeln (Fachkräftemangel, Konjunktur)?
- **Rahmenbedingungen:** v.a. Löhne, u.U. Arbeitsmodelle/-zeiten (z.B. Saisonabhängigkeit, Befristungen etc.)

Zudem wäre es hilfreich, wenn LBB auch die beiden folgenden Punkte berücksichtigen:

- **Potentielle Arbeitgebende der Branchen:** Namen, u.U. Grösse (z.B. KMU, hidden champions<sup>3</sup>), Modelle (z.B. Familienunternehmen, NPOs, Behörden); Angebot/Produkte
- **Berufsfunktionen** und Positionen (Titel, Aufgaben, Anforderungen wie Ausbildung)

Anwendungsorientiertes AMW wird in der vorliegenden Arbeit darum etwas weiter interpretiert als Wissen zu Arbeitsangebot (Erwerbspersonen), Nachfrage (besetzte und offene Stellen), aber auch zu potentiellen Arbeitgebern, Rahmenbedingungen (z.B. Lohn) sowie Beschäftigungsaussichten. Dies immer mit dem Fokus auf erwachsene Erwerbspersonen.

#### 2.4.4. Herausforderungen für die Beantwortung von Arbeitsmarktfragen

Die Lücken im AMW der LBB werden von vielen Seiten beklagt, auch – sofern das Auftragsbewusstsein vorhanden ist – von den LBB selbst (vgl. Seiler, 2017, S. 35/36). Der hohe Anspruch von Kundschaft und LBB beiderseits an die AM-Expertise der BSLB kann nicht immer eingelöst werden (Zihlmann, 2015, S. 284). Wieso wurden die Lücken nicht längst geschlossen? Weil sich dies alles andere als einfach erweist.

Wir erleben im Umfeld der Berufsberatung dieselben Probleme, wie sie die Informationsgesellschaft generell hat: Probleme des Informationstempos, der mangelnden Strukturierung der Information, der Überfülle von Information, der Grenzen der Aufnahmekapazität von vorhandenen Informationen sowie die Problematik der «Übersetzung» oder des Transfers der generellen Information auf die je eigene, konkrete (Entscheidungs-)Situation. (Zihlmann, 2015, S. 258)

<sup>3</sup> Unter «hidden champions», d.h. heimlichen Gewinnern, versteht man Firmen, die trotz einer beachtlichen Mitarbeiteranzahl und Umsatzhöhe sowie ihrer Rolle als Marktführer relativ unbekannt sind. In der Schweiz z.B. Aryzta, Barry Callebaut, Firmenich Int., Liebherr etc. (Schmidt, 2018).

Es fehlen also einerseits nötige Ressourcen: Neben Zeit und Geld v.a. der nötige Speicher. Letzterer kann sich auch als unnützlich erweisen. Denn der AM verändert sich schnell, gelernte Fakten sind dann veraltet: «It is virtually impossible for career counsellors to keep up to date with information about opportunities, even in one specific area» (Kidd, 2006 nach Seiler, 2017, S. 18). Pseudo-Wissen und Vermutungen sind aber irreführender als Nicht-Wissen. Andererseits stellt aber auch die Überfülle resp. das Fehlen geeigneter AMI (zu oberflächlich oder zu detailliert) eine Herausforderung dar und zwar in folgenden fünf Punkten.

Erstens stellt sich die Frage nach dem **WAS**. Wie einfach eine AM-Frage zu beantworten resp. abzuklären ist, hängt unter anderem davon ab, wie eingrenzbar ein Aufgabengebiet und wie spezifisch die Frage ist. So kann man annehmen, dass etwa zu den AM-Chancen von Personen mit reglementierten Berufen (z.B. Ärztin) oder in spezifischen Branchensektoren (z.B. Maschinenbau) klarere Aussagen gemacht werden können. Im Vergleich dazu mögen Aussagen zu AM-Chancen von Stellensuchenden aus allgemeinbildenden, nicht berufsspezifischen Ausbildungsgängen (z.B. Geisteswissenschaften) oder ohne klar umrissene Branchenziele (z.B. Marketing) mehr Mühe bereiten. Zudem bestehen für ganz generelle AM-Chancen-Fragen wie «Wo habe ich mit meinem CV Chancen auf eine Stelle?» kaum Abklärungsmöglichkeiten, weil dafür ein Überblick über alle Branchen nötig wäre.

Zweitens ist das **WO** eine wichtige Komponente, denn es bestehen beträchtliche lokale Besonderheiten. D.h. es ist relevant, ob jemand in Bern oder Basel eine Stelle im Pharmabereich sucht, da dieser Industriesektor in den Kantonen unterschiedlich repräsentiert ist. Deswegen müssten – wie bereits in 2.4.1. erläutert – örtliche, regionale Faktoren und nationale Unterschiede berücksichtigt werden (Kumar & Arulmani, 2014, S. 12).

Drittens ist der Faktor Zeit massgebend (**WANN**). AM-Zahlen wie z.B. Statistiken bilden oft nur die Vergangenheit ab. Stellenportale o.Ä. zeigen die Gegenwart auf. Fragen von Ratsuchenden kreisen aber oft um die Zukunft: «Wenn ich diese Ausbildung absolviere, wie sind dann meine AM-Chancen nach dem Abschluss?» Wichtig scheint also, dass AMI das Jetzt abbilden sowie einen Rückblick und allenfalls Ausblick gewähren: «LMI describes the conditions of that market, with data from the past and present, as well as future projections.» (Lloyd, 2014, S. 8) Denn teilweise kann aufgrund von Mustern der Vergangenheit und Gegenwart auf die Zukunft geschlossen werden. So weist beispielsweise die Nachfrage nach Lehrpersonen gewisser Fächer/Stufen wiederkehrende Fluktuationen von Überschuss und Mangel auf, sogenannte Bedarfswellen, auch Schweinezyklen<sup>4</sup> genannt. Wiederum existieren auch Instrumente, die wie [www.job-trends.ch](http://www.job-trends.ch) z.B. anhand von Megatrends konkrete

---

<sup>4</sup> Der Begriff Schweinezyklus beschreibt – in Analogie zur ökonomischen Preisbildungstheorie – «ein altes Dilemma: Herrscht in einem Beruf ein Mangel, rechnen sich viele Menschen gute Chancen aus und machen eine entsprechende Ausbildung. Sind sie fertig, haben sich die Umstände nicht zuletzt aufgrund der Prognose womöglich geändert. Es gibt ein Überangebot.» (Sell, 2017)

Prognosen abzugeben versuchen. Es wird sich dabei aber immer um allgemeine Hypothesen handeln. Denn der sozioökonomische Wandel, der technologische Fortschritt, die Entwicklungen im Berufs- und Arbeitsverständnis, bei Unternehmen (z.B. Konkurse, Offshoring) und Privatpersonen sind zwar vielleicht in ihrer Tendenz teils vorhersehbar, aber selten in Schnelligkeit und Ausmass erfassbar (z.B. Frankenschock, Rückwanderung deutscher Ärztinnen, Misserfolg neuer Erfindungen).

Dies bringt uns zu einer vierten Herausforderung, dem **WIE**, der Verlässlichkeit (engl. reliability) und Gültigkeit (engl. validity) von AMW (Robson & Saunders, 2004, S. 29/30). Wo keine harten Fakten zugänglich sind, herrscht aufgrund gegensätzlicher Interessen oder Perspektiven z.T. Uneinigkeit. So schätzt etwa eine Lobby (z.B. ein Berufsverband) einen Bedarf vielleicht anders ein als Stellenvermittlungen oder unabhängige Beobachtende dies tun (z.B. Zukunftsforschende, Medienschaffende). Und wo harte Fakten tatsächlich erhältlich sind, hängt die Interpretation schliesslich stark von den Lesenden ab, in unserem Fall LBB und Kundschaft. Fragen, die sich LBB zur besseren Einschätzung der Seriosität von AMI stellen können, finden sich bei Kumar und Arulmani (2014, S. 234).

Fünftens spielt das Individuum die grösste Rolle (**WER**). Denn allgemeine Zahlen sagen in der Regel wenig über AM-Chancen Einzelner aus: «Es ist zu unterscheiden zwischen individuellen und generellen Beschäftigungsaussichten» (Zihlmann, 2015, S. 288). Karriereverläufe werden mit zunehmendem Alter heterogener, so dass Vergleiche immer schwieriger werden. Neben Ausbildung, Erfahrung und Fähigkeiten zählen individuelle, z.T. unveränderbare Unterschiede der Kundschaft wie Geschlecht oder Nationalität. Genauso können persönliche Erfahrungen oder selektive Eindrücke Rekrutierender (HALO-Effekt) Einfluss darauf haben, wer eingestellt wird. V.a. aber gibt auch das Verhalten von Stellensuchenden oder von Rekrutierenden im Selektionsverfahren den Ausschlag, welche AM-Chancen jemand geniesst (vgl. Employability, 2.5.). Die Theorie der geplanten Zufälle, planned happenstance, zeigt, dass sogar Zufälle bzw. deren Nutzung den Karriereverlauf bestimmen können (Krumholtz et al. nach Gasteiger, 2015, S. 50).

Mangelnde Ressourcen (Zeit, Geld, Speichervermögen) und die schwierige Transferierbarkeit der oft zu allgemeinen AMI (z.B. Erwerbslosenzahlen) oder zu subjektiven AMI (z.B. Einzelporträt) auf die spezifische berufliche Situation der Kundschaft schränken also die Auskunftsmöglichkeiten der LBB von vornherein ein. Zudem können auch Wertehaltungen ihre Gewichtung des AMW beeinflussen (2.5.). Darum ist es wichtig zu betonen, dass sich AMW von AM-Orientierung und AM-Integration wesentlich unterscheidet. Über AMI oder AMW zu verfügen, kann, muss aber nicht zwangsläufig bedeuten, sich mental danach zu richten oder gar danach zu handeln: «The key function of LMI is to inform and not determine the career development process» (Kumar 2009 nach Kumar & Arulmani, 2014, S. 237). AMW soll wie folgt als Teil eines grossen Ganzen gesehen werden.

## 2.5. Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsmarktchancen

In Bezug auf die BSLB sind nicht nur Begriffe wie AMI und AMW wichtig. Im Folgenden werden zwei weitere relevante Begriffe in Abgrenzung und Ergänzung zu den in dieser Arbeit verwendeten erörtert: die der AM-Fähigkeit und die der AM-Chancen.

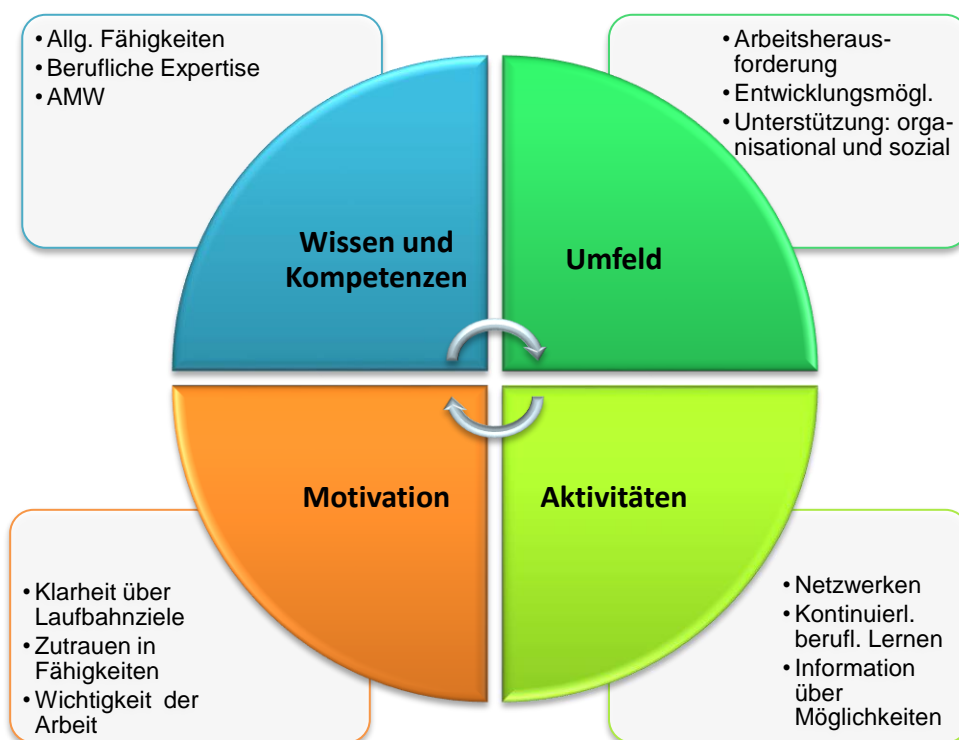
In den Medien liest man seit Jahren Schlagzeilen wie: «Selbst mit KV-Diplom droht Praktikums-Falle» (20 Minuten, 30.3.2017), «Ein Studium schützt vor Arbeitslosigkeit» (Zeit Campus, 2.3.2016), «Akademiker: Wer das Falsche studiert, findet keinen Job» (Die Welt, 5.5.2015), «Ungleiche Arbeitsmarktchancen in den Ausbildungsberufen» (Die Volkswirtschaft, 11.12.2014). In der Debatte über den Nutzen gewisser Ausbildungs- und Studiengänge geht es dabei vornehmlich um die Frage, ob bei der Wahl einer Aus- oder Weiterbildung die Eignungs- und Neigungsprinzipien oder (vermehrt auch) Beschäftigungsaussichten resp. der Fachkräftemangel im Vordergrund stehen sollen (z.B. Leutenegger, 2015). An dieser Stelle auf Details dieser Streitfrage einzugehen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es soll jedoch davon ausgegangen werden, dass bei der Karrierewahl und Stellensuche intrinsische Motive, d.h. Interessen und Fähigkeiten, Wollen und Können, «aus Leistungs- und Motivationsgründen unerlässlich» sind (Zihlmann, 2015, S. 286). Gleichzeitig darf nicht vergessen gehen, dass extrinsische Motive – nämlich die Verwertbarkeit einer Ausbildung auf dem AM, die erfolgreiche Stellensuche, passende Arbeitszeiten oder Verdienstmöglichkeiten – auch zur Arbeitsleistung und -zufriedenheit beitragen (können).<sup>5</sup> Es wird also hier von der Annahme ausgegangen, dass sich Leistung, d.h. im AM-Kontext etwa «Erfolg» und Zufriedenheit im Berufsleben, unter anderem an der folgenden Gleichung orientiert: Wollen mal Können mal Dürfen (Jäncke, 2006, S.1).

Aspekte dieser Gleichung finden sich auch in Definitionen von Vermittlungs-, Arbeitsmarkt- resp. Beschäftigungsfähigkeit: Das Arbeitslosenversicherungsgesetz versteht unter «Vermittlungsfähigkeit», dass Stellensuchende «bereit, in der Lage und berechtigt [sind], eine zumutbare Arbeit anzunehmen» (SECO, 2018, S. 11). Das Berner Sozialamt präzisiert die Arbeitsmarktfähigkeit (GEF, 2018, S. 1) mit folgenden Punkten: Gesundheit, zeitliche Verfügbarkeit, Mobilität, Sprachkenntnisse, Grundarbeitsfähigkeiten (Sozialkompetenzen), Motivation, Kooperationsbereitschaft, Bewerbungsdossier. Dabei erweitert sich die Definition mit der «aktiven Stellensuche» um den Faktor «Tun». In beiden Versionen wird das «Dürfen» bei der «Arbeitsbewilligung» verortet. Das klassische Konzept der individuellen Beschäftigungsfähigkeit wiederum klammert das «Dürfen» ganz aus. Für diese sogenannte

<sup>5</sup> Dabei ist entscheidend, wann im Beratungsprozess die AMI überbracht werden: «If LMI is delivered prematurely and independantly of opportunities for self-exploration, clients usually report a higher level of confusion with regard to career decision-making» (Kumar & Arulmani, 2014, S. 231). Gerade junge «career choosers» laufen dann Gefahr, einen Weg einzuschlagen ohne ihre Eignungen zu berücksichtigen (S. 236). Einige weitere Überlegungen zum Eignungs- und Interessenprinzip in Anbetracht der Beschäftigungsaussichten bei Jugendlichen finden sich bei Zihlmann, 2015, S. 287-9.

Employability oder AM-Fitness messen Rump und Sattelberger (2011, S. 2) neben berufsbezogenen Fachqualifikationen den transferierbaren, überfachlichen Schlüsselkompetenzen (z.B. Konfliktfähigkeit) sowie der Einstellung der Betroffenen (z.B. Lernbereitschaft) tragende Rollen zu (vgl. Hirschi, 2015, S. 70 ff.; Zellweger, 2014, S. 18).

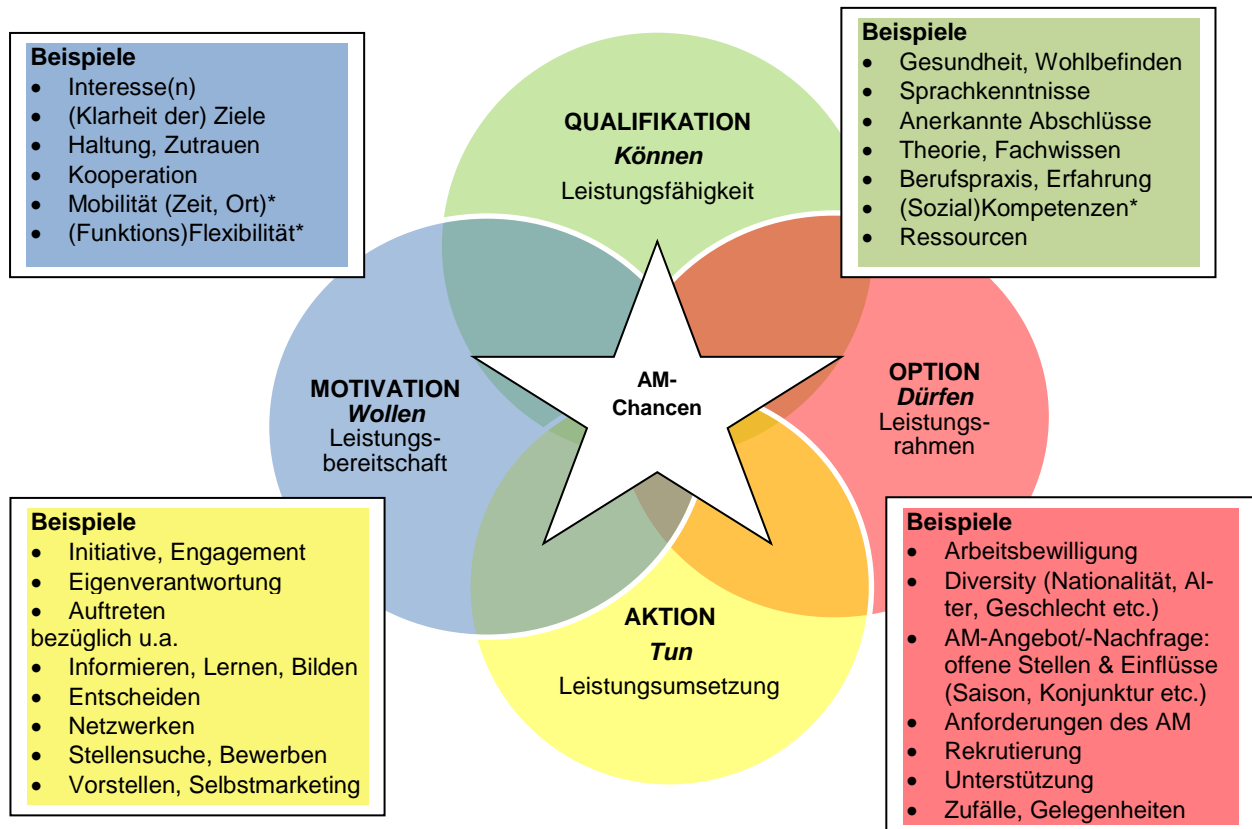
In seinen BSLB-Visionen 2030 identifizierte Hirschi die Arbeitsmarktfähigkeit als eines von neun Entwicklungsprojekten (2018, S. 27; Details werden erst nach Abgabe der vorliegenden Arbeit bekannt). Im unten aufgeführten Karriere-Ressourcen-Modell (Hirschi et al., 2017) der nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit wird dabei das klassische Konzept der Employability durch die Wichtigkeit des «Tuns» ergänzt. Der Aspekt des «Dürfens» kann am ehesten im «Umfeld», etwa den «beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten», gesehen werden.



**Abbildung 4: Bereiche und Faktoren des Karriere-Ressourcen-Modells** (Hirschi & Hänggli, 2017)

Fasst man all diese Konzepte zusammen und erweitert die Definitionen des «Dürfens» entsteht die Abbildung 5 auf der nächsten Seite. Leicht anders gewichtet und betitelt als das Karriere-Ressourcen-Modell, illustriert die Grafik die Interdependenz der Kräfte Wollen, Können, Dürfen, Tun und damit die Leistungsvoraussetzungen aus Sicht der Betroffenen unter besonderer Berücksichtigung des AM. Dabei liegen die Punkte Motivation, Aktion i.d.R. ganz, der Punkt Qualifikation teils in den Händen der Betroffenen und ergeben zusammen die «klassische» AM-Fähigkeit. Anders als das Karriere-Ressourcen-Modell von Hirschi et al. (2017), welche das AMW den Kompetenzen des Individuums zuordnet und damit dessen beeinflussbaren Aspekt betont, soll das AM-Chancen-Modell ersichtlich machen, dass das Dürfen, das Umfeld resp. der Rahmen einen teils kaum beeinflussbaren Punkt darstellen.





**Abbildung 5: Arbeitsmarktchancen = Wollen x Können x Dürfen x Tun**

So wird offensichtlich, dass die AM-Chancen nicht alleine beim Individuum und in seinem unmittelbaren (sozialen und organisationalen) Umfeld liegen. Denn: Tendiert der Faktor «Dürfen» gegen Null, nützt auch die AM-Fähigkeit wenig.

## 2.6. Fazit

Wie dieses Kapitel gezeigt hat, herrscht über die Bedeutung des und den Bedarf an AMW von Seiten Kundschaft, LBB und weiteren Fachpersonen mehr oder weniger Einigkeit. Auch um das eingangs (1.) erwähnte Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung auf der einen und Flexibilisierung, Individualisierung auf der anderen Seite auszuhalten und zu integrieren, ist es wichtig, dass LBB über eine grössere Sicherheit und mehr Unterstützung im Erarbeiten bzw. Vermitteln von AMW erhalten. Denn um AM-Fragen von Kundinnen und Kunden beantworten zu können, braucht es neben einem Überblick darüber, wie sich AM-Chancen zeigen, auch Zugang zu AMI und AMW. Dass hier noch keine Massnahmen getroffen wurden, mag einerseits – je nach LBB und Institution – durch bestimmte Werthaltungen bedingt sein. Andererseits kann darin auch – neben dem Zeitmangel – der Ausdruck einer gewissen Orientierungs- oder Ratlosigkeit angesichts der AMI-Fülle resp. dem Mangel an geeigneten AMI und den Unsicherheiten in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt gesehen werden. Ob und mit welchen Ideen solch komplexen Herausforderungen begegnet werden könnte, damit befassen sich die folgenden Kapitel der vorliegenden Arbeit.

### 3. Methode: Qualitative Untersuchung einer Stichprobe

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Antworten auf die unter 1.2. erwähnte Hauptfragestellung zu finden: Wie kann AMW von LBB (und damit von Kundschaft) in kantonalen BIZ gefördert werden? Die Antworten darauf, d.h. die Bestandesaufnahme bestehender Angebote und v.a. Visionen sollen als Ideengenerator für eine grosse Bandbreite an konkreten Vorschlägen zur Verbesserung der AMI resp. des AMW genutzt werden. Deswegen wurde qualitativen Interviews zum Bedarf an AMI und AMW der Vorrang über quantitative Befragungen der BIZ-Kundschaft resp. BIZ-LBB gegeben. Letzteres wurde v.a. aufgrund des Datenschutzes, der grossen individuellen Unterschiede der Kundschaft resp. des Kontrollcharakters einer standardisierten AMW-Abfrage bei LBB verworfen. Im Folgenden wird die Auswahl der Interview-Stichprobe sowie der Methoden erläutert.

#### 3.1. Stichprobe

Da die zentrale Fragestellung der Arbeit auf kantonale BIZ ausgerichtet ist, sollten in den Interviews Insiderinnen, d.h. BIZ-LBB zu Wort kommen. Gleichzeitig sollten durch Vorschläge und Wünsche anderer Institutionen eine Aussensicht eingenommen, die Perspektive der BIZ erweitert und so «blinde Flecken» vermieden werden. Die ursprünglich angestrebte Vielfalt dieser BIZ-Externen – Stellenvermittlungen, HR-Fachpersonen, Verbände – erwies sich aber u.a. durch grosse Branchenunterschiede als zu divers. Aus diesem Grund wurden drei Beratende mit ähnlichen Funktionen resp. Aufträgen aus Institutionen mit AM-Bezug gewählt: ein Outplacement-Anbieter, ein RAV-Arbeitsmarktservice sowie ein Arbeitsmarktcenter eines grossen Schweizer Arbeitgebers aus den Kantonen Basel-Stadt, Bern resp. Zürich. Diese haben keinen Zugang zu allen BIZ-üblichen AMI, verfügen aber dafür über Anknüpfungspunkte wie etwa direkte Arbeitgeberkontakte oder einen expliziteren Integrationsauftrag.

Auch bei der Wahl der BIZ-LBB wurde auf eine möglichst grosse Bandbreite, d.h. unterschiedliche Grösse und örtliche Verteilung der Institutionen, Wert gelegt: Die drei befragten BIZ-LBB sind je in einem ländlichen, klein- resp. grossstädtischen BIZ der Kantone Aargau, Bern resp. Zürich angestellt. Zudem haben die Institutionen resp. LBB einen speziellen Bezug zu AMW: Eine Person arbeitet für die Stelle, welche [www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch) erarbeitete, eine zweite LBB steht in direktem Kontakt zu Arbeitgebenden, die dritte führt RAV-Beratungen durch. Auch wenn gewisse Rückschlüsse möglich sind, wird zur Wahrung der Anonymität darauf verzichtet, all diese Angaben zu verknüpfen.

Im Zeitraum von Juli bis Dezember 2017 wurden also Gespräche mit den folgenden sechs Interviewpartnerinnen und -partnern (Stichprobe) an deren Arbeitsplatz geführt:

- a. LBB, kleines BIZ (weniger als 10 Mitarbeitende)
- b. LBB, mittleres BIZ (10 bis 60 Mitarbeitende)
- c. LBB, grosses BIZ (mehr als 60 Mitarbeitende)
- d. Beratende/r, Arbeitsmarktservice RAV



- e. Senior Consultant, Outplacement-Firma
- f. Beratende/r, Arbeitsmarktzentrum eines grossen Schweizer Arbeitgebers

Bei den Interviewpartner/innen a-c handelte es sich um diplomierte Berufs-, Studien- und Laufbahnberater/innen, bei d und f um eidgenössisch diplomierte HR-Fachpersonen und bei e um eine Fachperson mit u.a. einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung.

Das Ziel einer guten Durchmischung konnte nicht auf allen Ebenen berücksichtigt werden. So sind zwar verschiedene Institutionen aus unterschiedlichen Kantonen vertreten. Das Verhältnis 4:2 von Männern zu Frauen in der Stichprobe ist aber für die Laufbahnberatung wenig repräsentativ (BIZ Bern 1:3; BIZ Bern, 2017, S. 12). Mit einem Altersspektrum von 42-64 Jahren entsprachen die Interviewpartner/innen zudem in etwa dem Durchschnittsalter von 47 Jahren der BIZ des Kantons Bern (ebd.). Durch die Berufspraxis resp. das hohe Dienstalter der Interviewten – zwischen 5 Jahren und einem Vielfachen davon – konnte von deren Erfahrung profitiert werden. Es bedeutet aber auch, dass die Sicht jüngerer LBB in dieser Arbeit gar nicht und diejenige von Berufsanfänger/innen – beide ohne die für das AMW wichtige Berufserfahrung – nur von Seiten der Autorin vertreten ist.

### 3.2. Erhebung, Aufbereitung und Auswertung

Um Antworten auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zu erhalten, wurden als Erhebungsverfahren problemzentrierte, gegenstands- und prozessorientierte, d.h. offene, halbstrukturierte Interviews gewählt (Mayring, 2016, S. 67). Die betroffenen Fachpersonen sollten selbst zu Wort kommen. Freie Reaktionen (d.h. ohne Antwortvorgaben) auf die im erarbeiteten, teilstandardisierten Interviewleitfaden aufgeführten Detailfragen (Tabelle 3) zur vorgängig analysierten, spezifischen Problemstellung versprachen die besten Resultate. So sollte das Ziel erreicht werden, eine breite Palette an Ideen und Vorschlägen zu sammeln.

Das Probeinterview mit einer LBB des BIZ Berns und die folgenden sechs «offiziellen» Gespräche wurden mit dem Einverständnis der Interviewten aufgezeichnet. Danach erfolgte (mit Ausnahme des Probeinterviews) eine anonymisierende Verschriftlichung und eine gleichzeitige Übertragung von der Mundart ins Schriftdeutsche (Mayring, 2016, S. 91). Die teilweise sehr ausführlichen Gespräche wurden gemäss Mayring systematisch, im Falle der BIZ-Externen selektiv transkribiert (S. 99). Denn es sollte sich zeigen, dass in den Gesprächen mit Letzteren mehr ad-hoc Nachfragen (S. 70) zur Präzisierung sowie Ausführungen von beiden Seiten nötig waren. Exkurse zu Themen, die nicht im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehen (z.B. Stellensuche) oder nicht zur Beantwortung der Fragestellung beitragen, wurden darum von der Transkription ausgeklammert. Aus den genannten Gründen fielen die Gespräche auch unterschiedlich lang aus: im Schnitt dauerten sie 100 Minuten, wobei das kürzeste 70 Minuten und das längste 150 Minuten in Anspruch nahm.

Für die Auswertung der Gespräche wurde die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2016) als Methode gewählt. Nach Mayring werden Gespräche erforscht, indem die Aussagen in verschiedene Kategorien eingeteilt und diese schrittweise systematisiert werden. Durch Paraphrasieren werden Aussagen vereinheitlicht, u.a. durch Generalisieren weiter abstrahiert und somit reduziert (in Menge und Komplexität resp. Detailgrad; S. 91).

Die Kategorienbildung kann dabei auf deduktivem, aber auch auf induktivem Weg erfolgen (S. 36). Für die vorliegende Arbeit wurde eine Kombination der Ansätze gewählt, um von den Vorteilen beider zu profitieren. Einerseits werden so die im theoretischen Grundlagenteil aufgeführten Thesen und Aussagen (z.B. über die Herausforderungen bezüglich AMW, 2.4.4.) in der Praxis nochmals überprüft, d.h. untermauert oder widerlegt. Andererseits geben empirisch gewonnene Einzelphänomene Hinweise auf mögliche Lösungsansätze. Gleichzeitig sollten damit subjektive Interpretationen der Autorin ebenso minimiert werden wie nur theoriegeleitete Behauptungen. So bilden die entstandenen Kategorien eine solide Grundlage für eine regelgeleitete und damit nachvollziehbare Interpretation des Gesagten resp. zeigen sie mögliche Antworten auf die Fragestellungen.

Die nach Mayring (2016) erwünschte sinnvolle Quantifizierbarkeit resp. Teilstandardisierung qualitativen Vorgehens (S. 37-38) kann aber mit der vorliegenden Arbeit nur teilweise erfüllt werden. Denn deren Ziel ist bzw. war, nicht nur Ideen abzugleichen resp. zu verallgemeinern (Kategorienhäufigkeit), sondern vielmehr auch eine grosse Bandbreite unterschiedlicher Vorschläge zu generieren (Kategorienvielzahl).

### 3.3. Interviewleitfaden

In der Pilotphase im Juli 2017 wurde der von der Autorin entworfene Interviewleitfaden mit einer AM- und beratungserfahrenen LBB des BIZ Berns in einem Probeinterview getestet und daraufhin leicht modifiziert. So ergab sich nach Mayring (2016, S. 70) folgender Interview-Ablauf (die Detailfragen im Wortlaut finden sich in Tabelle 3 im Anhang):

- a. Einführung (Fragen zur Beratungsperson, Erklärung des Ablaufs, AM-Definition, etc.)
- b. Sondierungsfragen (Einstieg ins Thema: Bezug zu aktuellen Fragen der Kundschaft)
- c. Leitfadenfragen
- d. Abschluss (Fragen zu Unerwähntem und Wünschen)

Die Leitfadenfragen drehten sich dabei um folgende fünf AMW-Themen:

1. Bekannte, genutzte und fehlende AMI
2. Vorgehen, Verhalten bei Unwissen resp. Unklarheiten in Bezug auf AM-Fragen (Recherche, Nachfrage oder Triage, Arbeitsmittel, Hausaufgaben für Kundschaft etc.)
3. Vernetzung: Kontakte zu Firmen, Verbänden, Berufspersonen u.a.; Mitgliedschaften
4. Strategie: Zugänge zu AMI/AMW, BSLB-Ausbildung und -Forschung
5. Verantwortlichkeiten für AMW; Einstellung, Haltung der LBB zum AM (optional)

Im ersten Teil ging es darum zu erfahren, welche Quellen Beratende kennen, nutzen oder vermissen. Auch wurde gefragt, wie AMW besser zugänglich gemacht und etwaige Lücken gefüllt werden könnten. Danach (2.) wurde eruiert, wo Beratende nach fehlenden Antworten suchen bzw. ob und wie sie diese Aufgabe der Kundschaft übertragen. Auch wurde der Nutzen von Berufspraxis im ersten AMW erfragt. Der Teil «Vernetzung» drehte sich um die Rolle der Kontakte zur Arbeitswelt: das Knüpfen und Pflegen eines Netzwerkes sowie mögliche Anreizsysteme für den Austausch. Ein vierter Abschnitt befasste sich mit den unterschiedlichen Verantwortlichkeiten für das Thema – Institution, Ausbildung, Forschung – sowie deren Gewichtung des AMW. Schliesslich kamen in einem letzten optionalen Teil noch die subjektiven AMW-Einschätzungen der Beratenden zur Sprache. Abgeschlossen wurde das Interview mit der Feen-Frage zu drei beliebigen Wünschen: Diese sollte es den Interviewten ermöglichen, zu fantasieren und so auf unentdeckte Lösungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen.

### 3.4. Auswertungskategorien

Die Kategorisierung der Antworten fand anschliessend auf zwei Ebenen statt. Erstens wurden die Antworten deduktiv nach den in der Fragestellung – der Fördermöglichkeiten von AMW in BIZ – gewählten Unterkategorien sortiert: Einerseits das IST, d.h. eine Bestandsaufnahme, was schon gemacht wird, best practices sowie mögliche Herausforderungen. Herausforderungen darum, weil auch diese auf mögliche Handlungsfelder hinweisen können. Andererseits das SOLL, Zukunftsvisionen, was noch gewünscht wird. Diese Kategorien wiederum wurden – sowohl deduktiv wie auch induktiv – nach Verantwortlichkeiten sortiert.

1. Beratende (Haltung, Grund-AMW, Vorbereitung, Nachbereitung)
2. Kundschaft (Zusammenarbeit)
3. Institution(en)
4. Strategie (ausserinstitutionell: Hochschule, Verbände, Politik etc.)

Für die Zukunftsvisionen wurden dabei die LBB resp. Kundschaft mit der/den Institution(en) verknüpft. Dabei entstand folgende Struktur und auch Vermischung:

4.1. Bestandsaufnahme	4.2. Zukunftsvisionen
Stellenwert von AMW und Haltung der Beratenden	Utopien
Quellen für AMW von Beratenden	Mögliche neue Angebote der Institution(en) für Beratende
Herausforderungen für das AMW von Beratenden	
Gemeinsames Erarbeiten von AMW durch Beratende und Kundschaft	Mögliche neue Angebote der Institution(en) für Kundschaft
AMW-Angebote der Institution(en)	(s.o.)
--	Ausbildung, Forschung, Strategie

Diese Kategorien werden im Kapitel 4 erläutert und mit Beispielen illustriert, dann (5.) auf den Handlungsbedarf analysiert und mit möglichen Umsetzungsvorschlägen (6.) ergänzt.

## 4. Ergebnisse der Interviews

Um das AMW auf BIZ optimieren zu können, wurden die ausgewählten Beratenden einerseits zum aktuellen Umgang mit AMI und AMW befragt, andererseits auch zu ihren diesbezüglichen Bedürfnissen und Ideen. Die anschliessende Darstellung der Interviewergebnisse folgt den Kategorien «Bestandesaufnahme» und «Zukunftsvisionen» sowie deren Unterkategorien nach Verantwortlichkeiten (LBB, Kundschaft, Institution, Strategie). Eine Reflexion der Resultate sowie Schlussfolgerungen daraus werden in den Kapiteln 5 und 6 präsentiert.

### 4.1. Bestandesaufnahme

Zu Beginn der Interviews wurden die Beratenden zu ihrem aktuellen Umgang mit AMI und AMW befragt. Bezüglich Rollenverständnis, Zugang und Nutzen von AMI-Quellen und -Instrumenten, aber auch Herausforderungen und Grenzen wurden folgende Punkte genannt.

#### 4.1.1. Stellenwert von Arbeitsmarktwissen und Haltung der Beratenden

Auch wenn das AMW lange vernachlässigt wurde, wird es von allen Interviewten als (immer) wichtiger(er) Teil der Beratung angesehen. Das effektive Gewicht des AMW wird aber in der «Trinität» von Interessen, Fähigkeiten und AM etwas unterschiedlich eingeschätzt:

Und zwar, in unseren [BSLB-]Kreisen man natürlich eben sagt, ... es sind andere Fragen wichtiger, zur Entwicklung des Menschen. Und dadurch der AM fast etwas vernachlässigt wird. Das bezeichne ich fast etwas als Mangel. (b:67-70)

In meiner Arbeit kannst du das unmöglich ausser Acht lassen. Ich habe ja auch vom RAV quasi die Auflage, wie mache ich diese Person arbeitsmarktfähig. ... Wir haben den Fokus mehr auf das, was realistisch ist. Interesse muss auch noch mitspielen. ... Ich muss eine Empfehlung geben und die Empfehlung sollte natürlich schon eine sein, welche die AM-Fähigkeit verbessert. ... Die Leute kommen ja zu uns, weil sie wieder arbeiten wollen. ... Also muss man ja die Beratung so halten, dass das Feld sich möglichst vergrössert. Das ist natürlich manchmal wirklich schwierig. (c:464-466, 532-536)

Man muss dort arbeiten, wo man Kompetenzen hat, nicht dort, wo man Wünsche hat. Dass man Chancen auf dem Markt hat, muss man Kompetenzen haben und es muss natürlich auch eine Nachfrage da sein nach dieser Kompetenz .... Man muss dem Kunden aufzeigen, was es braucht. Sonst ist das mehr eine Begabung, die ich aber nicht zu Geld machen kann. (d:96-102)

Dies zeigt, dass der Stellenwert des AMW und damit dessen nötiger Detailgrad nicht nur je nach Institution, sondern auch je nach Auftrag(geberin) und Kundschaft variieren kann.

Eine Mehrheit glaubt, dass AMW ein Teil des berufskundlichen Wissens ist und nur ein Überblick realistisch bzw. nötig ist. Dieser werde dann allmählich mit Details ergänzt:

Das kannst du ja nicht alles wissen, sonst wirst du ja wahnsinnig. Wenn du das für jeden AM, für jeden Beruf, und alles wissen musst, das geht nicht. Aber du weißt es ja dann vielleicht beim nächsten Mal. (c:511-513)

Angesprochen auf die Einschätzung ihrer AM-Vertrautheit (Wie gut kenne ich den AM?) auf einer Skala von 1-10 (0=gar keine, 10=ausgezeichnete) nannten fünf Interviewte dennoch Werte zwischen 6 und 7, eine Person sogar eine 8. Die Verantwortung für das AMW sehen die meisten dabei in gleichen Teilen bei sich selbst (Holschuld z.B. bei Kolleginnen: up-to-date bleiben) sowie bei der Institution (Bringschuld: Gefässe wie z.B. Inputs bieten). Wobei eine LBB das vom BIZ zur Verfügung gestellte AMW als nur sehr punktuell wahrnimmt.

Auf eine langfristige Prognose von AM-Chancen angesprochen, gaben fünf Beratende an, eine solche sei schwierig bis unmöglich: *«Dann sage ich ganz klar, das kann dir niemand beantworten.»* (f:390) ♦ *«Ich bin da sehr radikal und direkt. Ich sage den Kunden: Es gibt keine Sicherheit.»* (e:105) ♦ *«Wenn ich das wüsste, dann ... wäre ich ein Guru.»* (c:189)

Auch sonst erwähnten alle interviewten Personen, dass sie direkt mit ihrer Kundschaft kommunizieren, Unwissenheit zugeben und die Verantwortung für AM-Expertise ablehnen: *«Und dann sage ich von Anfang an, dass ... es wichtig ist, dass ich das gar nicht alles wissen kann.»* (c:298) ♦ *«Ich kann da ehrlich sein und sagen, ich habe hier zu wenige Informationen. Ich sage lieber nichts, als etwas, das nicht Hand und Fuss hat. Das verstehen sie in der Regel auch.»* (a:128-129)

Zum Teil kann diese Direktheit auch plakativ, gar provokativ ausfallen, indem etwa auf die Boom-Branchen Gesundheit und IT und das i.d.R. fehlende Matching mit der Kundin hingewiesen wird oder indem, wie im folgenden Beispiel, die Konsequenzen aufgezeigt werden:

Der Grundsatz ist für mich auch die Haltung. Wenn sie kommen und sagen: Sagen Sie mir, was ich machen soll. Dann sage ich: Wenn ich es Ihnen sage, glauben Sie das, machen Sie das dann wirklich? Und Sie haben dann die Konsequenzen, ... wollen Sie das? ... Wir erarbeiten es zusammen und Sie müssen entscheiden, was Sie wollen.

Ich kann schon einen Ratschlag geben, aber ob der passt nachher? (a:133-139)

Wie Beratende Hilfe zur Selbsthilfe leisten, d.h. die Eigenverantwortung der Kundschaft fördern und AMW gemeinsam erarbeiten, darauf wird in Kapitel 4.1.4. noch näher eingegangen.

#### 4.1.2. Quellen für Arbeitsmarktwissen von Beratern

Wie halten sich LBB auf dem Laufenden bezüglich AMW? Die Lektüre von Fachmedien nennen fünf von sechs interviewten Beratern als Quelle für AMW. Dabei wurden genannt:

- Zeitungen (Regionalzeitung, NZZ, v.a. Wirtschaftsteil)
- Panorama ([www.panorama.ch](http://www.panorama.ch))
- Der Arbeitsmarkt (<http://derarbeitsmarkt.ch>)
- Verbandsinformationen, z.B. Branchenzeitschriften oder Verbands-Newsletter
- Newsletter allgemein
- AMI des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) resp. der kantonalen RAV
- Statistiken (u.a. [www.amosa.net](http://www.amosa.net), [www.amstat.ch](http://www.amstat.ch), [www.kof.ethz.ch](http://www.kof.ethz.ch))

Teilweise geschieht die Lektüre in der Arbeitszeit, oft aber auch in der Freizeit. Zudem gaben alle an, selbst zu recherchieren, indem sie googeln oder gezielt Websites besuchen, vor allem folgende (in der Reihenfolge der Nennungshäufigkeit):

- [www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch)
- Stellenportale, v.a. [www.jobagent.ch](http://www.jobagent.ch)
- Firmenhomepages
- Stellenvermittlungen
- [www.job-trends.ch](http://www.job-trends.ch)
- [www.lohnrechner.ch](http://www.lohnrechner.ch)
- [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch)

Das gezielte Anschauen von Stelleninseraten resp. das Einrichten von Suchabos gab eine Person mit Integrationsauftrag an. Als weitere Quellen wurden zudem im Rahmen von Fortbildungen und Tagungen (Schweizerisches Dienstleistungszentrum für Berufsbildung / BSLB, kurz SDBB) erhaltene AMI genannt, auch wenn diese teils nur am Rande vorkämen.

Angesprochen darauf, in welchem Verhältnis sie Kontakte und schriftliche AMI als AMW-relevant einschätzten, gaben die Interviewten folgende Verhältnisse an: 60%:40% (2x), 70%:30% (3x) resp. 70-80%:20-30% (1x). Die Mehrheit der Befragten war also der Meinung, dass AM-Kontakte bedeutsamer sind für das AMW wie schriftliche AMI.

Von den verschiedenen Kontaktarten nutzten die Interviewten erstens den firmeninternen Austausch, sei es informell oder in Form von Sitzungen, Interventionen, Fallbesprechungen, Fachzirkeln, Anfragen an das für Information und Dokumentation zuständige Team. Sie brauchten aber auch Kanäle wie Mail (AMI anfragen und geben), Pinnwand, Plakate oder das interne Portal (4.2.1.). Zweitens werde an Fortbildungen, Tagungen und institutionsinternen Anlässen (z.B. Forum mit Referierenden von Firmen und Stellenvermittlungen) sowie in

interregionalen Erfahrungsgruppen AMW unter den Beratenden, aber auch zwischen Beratern und Berufsverbänden, Firmen, Stellenvermittlungen ausgetauscht. Eine Person verwies ausserdem auf branchenspezifische Auskunftsstellen (z.B. St. Gallen, Zürich, 6.3.2.).

Auch dem institutionsübergreifenden Austausch wird Wichtigkeit beigemessen: der Kontakt mit dem BIZ wurde dabei von den BIZ-fremden Institutionen genannt, aber auch die Zusammenarbeit mit den RAV, der IV und anderen Arbeitsintegrationsstellen sowie der regionalen Standortförderung fand Erwähnung. Vier von sechs gaben drittens an, direkt bei möglichen Auskunftsquellen anzurufen (Ausbildungsinstitutionen, Berufsverbänden, Firmen, z.T. Stellenvermittlungen, Berufspersonen) oder durch Praxiseinblicke (z.B. Seitenwechsel), Firmenbesuche oder im Rahmen (institutions)spezifischer Programme/Produkte mehr AMI zu erhalten. Eine Institution gibt ihren Beratern bezüglich Anzahl Firmenbesuche konkrete Aufträge und Vorgaben im Mitarbeitendengespräch. So, aber auch über (Hochschul-)Messen, Social Media und Service Clubs (z.B. Rotary, Kiwani) geben die Interviewten an, könnten LBB ihr professionelles Beziehungsnetz ausbauen. Viertens – last but not least – spielt auch das schon bestehende Netzwerk der Beratern eine grosse Rolle, v.a. das private Umfeld, Vereinskontakte oder ehemalige Arbeitgebende sowie Kommilitoninnen aus Fachausbildungen (z.B. HR) wurden dabei erwähnt.

Einstimmig gaben die Interviewten ihre eigene Erfahrung als wichtige Grundlage für AMW zu Protokoll. Diese setzt sich zusammen aus Berufserfahrung (d.h. vormalige Tätigkeit in beratungsfremden Bereichen), Beratungserfahrung im Bereich IV, RAV, HR oder im Rahmen privater Assessments für Firmen sowie z.T. LBB-Praxis. Aber auch die allgemeine Lebenserfahrung und Fähigkeiten wie «gut zuhören können» spielen eine wichtige Rolle. Vier der sechs Interviewpartner/innen gaben an, u.a. durch Fragen stellen von den Klientinnen selbst zu lernen und bestehendes Wissen zu ergänzen resp. zu aktualisieren.

Im Gegenteil, da könnten Sie [LBB] manchmal umdrehen und sagen: «Erklären Sie [Kundin] mal, was mussten Sie da machen?» Der Fachspezialist sitzt ja häufig vis-à-vis von Ihnen. Sie sind ja eher der Generalist, der, der so Tendenzen, so den übergeordneten Hut anhat. (d:182-184)

Aber ich denke, wenn du jahrelang in diesem Bereich arbeitest, wird das ja gefüllt. Nur schon ... dadurch, dass du Leute hast, die jeden Tag Sachen erzählen. (c:501-502)

Ich habe verschiedene Möglichkeiten: über meine Klienten selber. Da kriege ich ziemlich viel Input, v.a. zur letzten Stelle, wie tickt so eine Branche. Und da lern ich sehr viel



– lernen mit Zuhören. ... Da krieg ich die handfestesten Infos, die ich kriegen kann. Das kann ich Ihnen nur nahelegen. Aktueller kann ich es auch nicht kriegen. (e:136-139)

AMW scheint also aus einer Vielfalt von Quellen und Komponenten zu bestehen:

Aber wir wissen es vom Netzwerk, vom eigenen Recherchieren, vom Herumschauen. Wir haben selber, wir haben z.B. das Tool Jobagent ... Dort siehst du, was da ist und was nicht. Verschiedene Suchstrategien. (f:50-52)

... es sind so kleine Mosaiksteinchen, ich blende es nicht ganz aus, aber es ist so aus verschiedenen Infos rausgenommen. Was ich höre von Kunden, von den Leuten, die vom RAV herkommen, die eine Stelle verlieren, so punktuell eher, dann von Vorgesetzten, von jemandem, den man trifft. (b:118-121)

Eines wird dabei klar: Die Grundlagen für das AMW scheinen unterschiedlich und nicht immer eindeutig nachvollziehbar zu sein. Im folgenden Kapitel werden in Ergänzung dazu weitere Herausforderungen genannt, mit denen Beratende bezüglich AMW konfrontiert sind.

#### 4.1.3. Herausforderungen für das Arbeitsmarktwissen von Beratenden

Als Grenzen, an die LBB resp. Institutionen auf dem Weg zu mehr AMW stossen, wurden u.a. folgende Punkte genannt:

- Zeitmangel: *«Betriebsbesichtigungen ... ist bei uns aus Zeitgründen gespart worden.»* (b:82-83) ♦ *«Es gäbe sicher wahnsinnig viele interessante Artikel überall, die ich lesen könnte, die ich sehe. Aber zeitlich kann ich nicht alles noch studieren.»* (c:198-199)
- Geldmangel: *«Ja, das heisst, es gibt Aufwand und da ist die Frage, ob der Kanton oder die Berufsberatung das leisten möchte oder kann...»* (a:260-261)
- Überfluss an AMI: *«Dort ist viel Wissen, für mich manchmal auch zu viel.»* (d:226)
- Fehlender Fokus der AMI (z.B. generalisierend, überholt, fragmentarisch): *«[www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch): Manchmal finde ich interessanterweise dort auch widersprüchliche Angaben. Dann denke ich, ja, wie ist es jetzt genau. ... Ja, sehr allgemein.»* (c:65-66) ♦ *«In der ... Zeitung hat es sehr oberflächliche [Artikel], häufig...»* (a:216) ♦ *«... aber das [Branchenpuls Chancen] ist ja dann auch nicht wahnsinnig aktuell, das ändert ja nur all 3 bis 4 Jahre.»* (b:53-55) ♦ *«Das ist nach wie vor: über 60% [der Jobs] gehen unter der Hand weg.»* (f:52-53)
- Fragliche Repräsentativität von Einzelbeispielen: *«Sonst geht man schauen, was ein Metallbauer macht in dieser Firma, aber was es für die ... Metallbaubranche heisst ... z.T. sind sie [die Arbeitgeber] nicht so informiert.»* (a:206-209) ♦ *«Abholen bei Kunden*



*selber, wenn man Erwachsene berät. ... Da muss man auch etwas filtern und vorsichtig behandeln.» (b:73-74)*

- Vergänglichkeit von AMI / AMW: *«Aber wie aktualisiert man es? Das veraltet sofort.» (a:290) ♦ «Da gibt es so viel zu wissen und es ändert sich jeden Tag.» (c:444-445)*
- Überfluss an Instrumenten (z.B. [www.jobagent.ch](http://www.jobagent.ch), [www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch)): *«Und im Thema AM gibt es wahnsinnig viele Instrumente, die man nutzen kann. Aber wie es so ist, manchmal hat man so viele Bäume, dass man den Wald nicht mehr sieht. Die Leute sind z.T. fast ein wenig überfordert.» (d:73-75)*
- Fehlendes Wissen über Verwendbarkeit der Instrumente: *«Wenn Sie Jobagent kennen, kennen Sie schon sehr viel vom AM.» (d:69)*
- Fehlendes Wissensmanagement (Kontaktpflege, Transparenz): *«Das Wissen, das wir mit diesen Arbeitgebern gehabt haben, ist ... zu wenig genutzt worden. ... Das wäre wieder Wissensmanagement. Es kam wie etwas zu wenig zustande. ... Hier gehen sehr viele Kontakte verloren.» (c:378-389) ♦ «Ich glaube, es gibt diese [Meetings] der HR-Leute, so Mittagstreffen. Da hat es z.T. auch Leute von uns. Vielleicht mehr von der Leitung, das weiss ich jetzt nicht genau. Ich weiss natürlich auch nicht, in welchen Gremien unsere ... [Chefs] noch dabei sind.» (c:349-350)*
- Unterschiede im AMW der Beratenden und in der Einschätzung von dessen Wichtigkeit: *«Ich weiss nicht, ob das [AMW] für alle BSLB gleich wichtig ist.» (c:455-456)*

Diese Angaben bestätigen und ergänzen die in 2.4.4. gemachten Annahmen zu möglichen Herausforderungen.

#### **4.1.4. Gemeinsames Erarbeiten des Arbeitsmarktwissens**

In der Vor- oder Nachbereitung einer AM-lastigen Beratung greifen die Interviewten auf Instrumente wie Lesen, Firmkontakte, Austausch mit anderen Beratenden etc. zurück. Während der Beratung sind sie jedoch auf die Mitarbeit der Kundschaft angewiesen. Die meisten Befragten gaben an, unabhängig von der AM-Fragestellung zuerst auf das Potenzial, die Employability der Kundin zu blicken. Dafür schauen sie unter anderem den CV an oder nehmen eine Standortbestimmung vor (z.T. inkl. Tests, Fragebogen z.B. zu Karriere-Ressourcen, 2.5.). Und sie stellen die «richtigen» Fragen (Seiler, 2017, S. 35): zu mit einem Wechsel verknüpften Hoffnungen, zu Ressourcen und Lücken mit Blick auf die Traumstelle, zu Wunschfirmen und konkreten Stelleninseraten.

Einstimmig wurde zudem betont, dass die Klärung von AM-Fragen auch in der Verantwortung der Kundin liege oder zumindest geteilt werden sollte: *«Ich kann unmöglich für sie die Verantwortung übernehmen.» (c:39) ♦ «Verantwortung muss der Kunde ... mittragen.» (d:344-345)* Die AM-Abklärungen werden als gemeinsamer Prozess gesehen:

In der Regel gebe ich es an sie zurück, ausser der Wunsch ist wirklich da, ich merke, sie allein kriegen es ... nicht zustande und ... wir schauen beide. Und dann tauschen wir aus, was haben wir rausgefunden. ... 70% der Fälle gebe ich zurück. (a:151-154)

Dabei stehen auch Fragen nach Glaubwürdigkeit, Bevormundung und «Schuld» zur Debatte:

Ich gebe es wie zurück, weil, ja, stell dir vor, nachher findet jemand eine Stelle. «Die hat mir gesagt, ich finde nie etwas». Oder ich sage, «ja, machen Sie das» und er findet keine Stelle und dann kommt er in 2 Jahren und sagt, die im BIZ haben mir das gesagt. (c:52-54)

Zwei Personen meinten zudem, dass es suboptimal sei, wenn der LBB bei einer Firma anrufe: dazu müsse man erstens die Kundin sehr gut kennen, zweitens könne es auch einen falschen Eindruck hinterlassen, wenn die resp. der Betroffene nicht selbst anrufe.

Um etwaige Enttäuschungen zu vermeiden, klären alle Interviewten am Anfang des Gesprächs die Erwartungen des Gegenübers ab und weisen wenn nötig auf unrealistische Ansprüche bezüglich AMW hin, z.T. mit Metaphern:

Wir sagen bereits im Erstgespräch, dass die Verantwortung beim Kunden liegt und nicht bei uns. ... Das war auch ein Lernfaktor für uns. Viele dachten, der macht alles für uns. ... Das wird im Erstgespräch thematisiert, dass das ein Projekt ist und dass sie der Projektleiter sind. Das Projekt heisst neue Anstellung finden. Ich sage sehr klar, «meine Rolle ist, ich bin Ihr Navigationssystem. Sie sagen mir, wo Ihr Ziel ist, Sie bestimmen, wo Sie hinfahren.» Und alle anderen ... sind Hilfsmittel, damit er oder sie das Ziel erreichen kann, aber er sagt wohin, nicht wir. (e:179-185)

Aber als Beispiel: die Türe kann ich ihnen auf tun, ich kann auch sagen, die Türe ist dort drüben, aber ich weiss nicht, was dahinter ist, ich habe es schon gehört... Ich kann sie sogar auf tun, den anrufen, aber schlussendlich, spätestens vor der Türe müssen sie die Hand loslassen, weil ich bin nicht der Meinung, dass man den Leuten sagt: «Jetzt musst du das machen.» (d:361-363)

So wird die Kundin – je nach Selbstständigkeit und Qualifizierung – i.d.R. animiert oder beauftragt, selbst zum AM zu recherchieren und Beschäftigungsaussichten zu erkunden:

Manchmal haben die Leute die Träume, die Wünsche und dann finde ich, die sollen das auch selbst abklären. Und auch das Feedback erhalten, wie realistisch ist das nachher auf dem AM. ... Oder ich sage: «Ich finde wichtig, dass Sie auch selbst erfahren, wie der Markt aussieht, weil ich habe die Erfahrung gemacht, dass mir das die Leute z.T. auch gar nicht glauben. Und man hat ja etwas im Kopf, das man gerne machen möchte und darum muss man es von verschiedenen Seiten ansehen, ob das realistisch ist und ich bin einfach eine Seite. (c:157-158, 305-308)

Ähnlich wie bei AM-Recherchen der LBB selbst beinhalten erteilte Aufträge Aufgaben wie:

- Ansehen von Stelleninseraten (z.B. Suchabo auf [www.jobagent.ch](http://www.jobagent.ch))
- Recherche über [www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch), Firmenwebsites, Lohnrechner
- Anrufe (Firmen/Konkurrenz, Ausbildungsinstitutionen/Referenzen, Berufsverbände)
- Suchen von Praxiseinsätzen (Schnuppern, Stages, Arbeitsversuche, Try & Hire)
- Einrichten von Mentoring (u.a. über RAV, Schweizerisches Arbeiterhilfswerk SAH)
- Nutzen des Netzwerkes (Vereine, Clubs, Social Media, Kontakte von Kontakten etc.)
- Knüpfen resp. Ausbauen des Netzwerkes (z.B. im Outplacement-Programm selbst)

Das Lesen von AMI als Auftrag an die Kundschaft (z.B. BBI, Chancen-, Perspektiven-Hefte) wurde dabei von keiner interviewten Person erwähnt. Auf Rückfrage der Autorin wurde es von drei Befragten sogar verneint. Hierfür zwei Beispiele: «*Ich gebe zwar nicht so viel ab, merke ich gerade, früher gab ich mehr ab.*» (a:146) ♦ «*Ich gebe Kunden weniger zum Lesen mit. ... Ich finde das Nachlesen halt eben noch schwierig. Es ist halt z.T. ausgerichtet auf den normalen Durchschnittsfall.*» (c:115, 164-165)

Auf einer generellen Ebene zeigen Beratende den Kundinnen die aktuelle AM-Lage und den Wandel im AM auf (Digitalisierung, Firmenbeispiele wie Swissair etc.). Ebenso nehmen sie wo möglich Realitätsabgleiche vor (AM-Anforderungen, verwertbare Qualifikationen etc.) und machen Vorschläge (Tipps zu Stelleninseraten, Ansprechpersonen in Firmen etc.): «*Beim Mentoring haben wir unser kleines Netz mit der Wirtschaftskammer. .... Ich kenne ein paar wirklich gut und kann sagen, rufen Sie doch Herrn Sowieso, Frau Sowieso an, die kann Ihnen weitere Tipps geben.*» (a:123-126) Eine interviewte Person erwähnte, dass sie auch Bewerbungsdossiers der Kundschaft an Bekannte weiterreiche:

Bei uns haben wir das Glück, dass nicht alle in unserer Firma die Lehre gemacht haben und nichts Anderes kennen. Für das bringe ich natürlich auch viel Knowhow von extern, Privatwirtschaft mit, und auch andere. Die haben dort das Netzwerk, wo sie Kontakte angehen können. (f:121-124)

Die Beratungsperson übernimmt also i.d.R. weniger die pure Vermittlung von AMW als vielmehr Aufgaben wie Unterstützung, Empowerment, Hilfe zur Selbsthilfe: *«Manchmal ist es dort eher ... zu ermutigen: Darf ich das denn? ... Doch, das macht Sinn, das ist wichtig.»* (a:130-132) Dafür braucht die Beratungsperson v.a. Ideen (was?), Wissen zu Quellen (wo?) und Prozessen (wie?). Auch der präventiven Förderung der Employability der Kundschaft (2.5.), die eine Interviewte mit einem regelmässigen Zahnarztbesuch vergleicht (Wo hat es Lücken, die ich füllen müsste?), kommt grosses Gewicht bei: *«Je besser sie wissen, wie das geht, desto besser nützt es ihnen auch in der Zukunft. Sie können ja nicht jedes Mal in die Beratung kommen. Sie müssen ja z.T. selbst fit sein.»* (c:142-143). Als einzige Herausforderung in diesem Feld wurde die fehlende Umsetzung durch Kundinnen und Kunden genannt.

#### 4.1.5. Arbeitsmarktwissens-Angebote der Institution(en)

Neben Angeboten von Dritten wie SDBB (4.1.2.) stellen auch die Institutionen der Interviewten AM-Angebote zur Verfügung. Alle drei interviewten BIZ-LBB erwähnten institutionalisierte Möglichkeiten, welche als Plattform für den AMW-Gewinn der LBB dienen bzw. dienen könnten, etwa den Austausch mit den RAV oder mit Firmen, z.B. bei Betriebsbesichtigungen. Drei von sechs Institutionen organisieren Anlässe (z.B. Podiumsdiskussionen mit Firmen und Ausbildnern) und vier stellen ein internes Onlineportal zur Verfügung, das z.T. auf die Beratenden (BIZ), z.T. auf die Firmenkunden (Arbeitsmarktcenter, Outplacement) oder beide ausgerichtet ist. Meist ist dieses Portal aber nicht auf AMW ausgerichtet. Dabei ist v.a. die Datenbank der Outplacement-Firma erwähnenswert, in welcher – gespiesen von Beratenden (und indirekt auch der Kundschaft) und verwaltet von einem 2-köpfigen Team – Netzwerke und wichtige Websites und Brancheninfos aufgelistet sind. In diese fliessen auch Stelleninfos von Firmenkunden ein, was ein Matching mit der Kundschaft möglich macht bzw. der beratenden Person sogar eine Push-Info zukommen lässt. Ein ähnliches Matching-Tool ist im Rahmen des Inländervorrangs auch beim SECO (RAV) in Vorbereitung.

Eine Institution stellt den Beratenden eine Liste mit Unternehmen und Ansprechpersonen zur Verfügung, die sie als Kontakte nutzen können. Zwei Interviewte erwähnen die Mitgliedschaft in HR-Verbänden resp. den Beisitz ihrer Institution im lokalen Wirtschaftsverband (HIV, Handels- und Industrieverein) als wichtige Quelle für AMI und Kontakte: *Das ist einfach EINE Quelle, aber ich glaube, das ist eine Quelle, die [Mitglieder] sind aktiv im Berufsleben, die leiten Firmen oder leiten Abteilungen, die sind am Ball.* (a:273-274)

Zwei Stellen haben ausserdem eine spezialisierte Ansprechstelle für den AM, nämlich der Arbeitsmarktservice als eine eigene Abteilung der RAV und die Job Market Experten beim Outplacement. Die in diesen AM-Experten-Funktionen tätigen Personen haben in der Regel Berufspraxis an der Front, einen HR- oder Stellenvermittlungshintergrund sowie direkten Kontakt zu Firmen, so dass sie der Kundschaft und auch den Beratenden konkrete Einschätzungen und teils Vorschläge für Alternativen liefern können: *... ich bin der Spezialist,*

*der nach aussen schaut und du bist der Spezialist, der zum Klienten schaut. Und wir gleichen uns ab.* (d:466-467) Schliesslich erwähnte eine Person, dass ihre Institution zum Thema Netzwerken Workshops für Kundinnen und Kunden anbiete.

#### 4.2. Zukunftsvisionen: Vorschläge zur Optimierung des Arbeitsmarktwissens

Gegen Ende der Interviews wurden die Beratenden gefragt, welche AMI/AMW-Wünsche sie bei einer guten Fee anbringen würden, wenn sie keine Beschränkungen in Bezug auf Geld, Zeit und Realisierbarkeit hätten. Dabei wurden einerseits mehr oder weniger erfüllbare Utopien genannt: Jemand träumte von der Fähigkeit, in die Zukunft zu sehen. Eine Person wünschte sich für sich und die Kundschaft VR-Brillen, um auf einem virtuellen Weg Firmen und Tätigkeiten kennenlernen zu können. Zwei Interviewte wollten schlicht und einfach mehr AMW resp. mehr Zeit, v.a. zum Lesen und um Anlässe zu besuchen. Zwei weitere erbaten sich aber für sich selber resp. für BIZ-LBB auch mehr praktische Berufserfahrung, Anwenderwissen resp. mehr AM-Orientierung. Eine weitere Person erachtete dies explizit als unnötig, da AMW schnell veralte. Im Folgenden werden nun die realistischeren Anregungen zur Verbesserung des AMW aufgeführt, welche während der Interviews genannt wurden.

##### 4.2.1. Mögliche neue Angebote der Institution(en) für Beratende

Einig waren sich die Interviewten, dass sowohl im BIZ wie auch in anderen Institutionen schon viel AMW vorhanden ist. Dabei scheint aber erstens teils unklar, wer – intern wie extern – genau über wie viel AMW verfügt. Und zweitens bleibt der Zugang dazu oft versperrt:

In einem solchen Haus kommt so viel zusammen und man weiss nicht, was der andere alles weiss. Und wenn der weggegangen ist, weisst du nicht, was dann nicht mehr da ist. Das alles zusammenzubringen, das Institutionswissen. Ich weiss auch nicht, wie man das lösen kann. (c:580-582)

Vier von sechs Beratenden meinten, der interne Austausch von AMW sollte gefördert bzw. interne Austauschgefässe für AMI (Blogs, Plattformen, aber auch Sitzungen, Inputs etc.) müssten vermehrt genutzt oder initiiert werden.

Ich finde, das [AMW-Austauschen in der Institution] sollten wir schon noch. Ich finde, dort haben wir einfach unsere Aufgaben noch nicht so gemacht. ... Gefässe hätten wir. Wir haben einen Blog, aber der wird nicht benutzt. ... Man müsste ihn vielleicht niederschwellig machen. Deklarieren, egal, wenn es nach AMW geht, dass man einfach etwas, das einem auffällt, reinschreiben könnte, was nicht wahnsinnig mit Zahlen hinterlegt ist. (b:209-215)

Auch ein vermehrter interinstitutioneller Austausch von AMW wird von allen gewünscht. Einerseits kantonsintern zwischen BIZ und RAV:

Das wäre vielleicht schon noch, wo wir mehr anzapfen könnten, was wir aber auch noch nicht machen. Wir haben ja auch ab und zu auch Treffen mit den RAV-Beraterinnen, ... Die sind ja auch nach Branchen spezialisiert. Wenn ich jetzt mal z.B. wieder mehr zum Kaufmännischen wissen müsste, dann wäre das noch eine Idee. Das habe ich zwar noch nie gemacht, aber dann würde ich vielleicht mal eine RAV-Beraterin fragen, ob sie mir einen Hinweis geben könnte. (b:109-114)

Gewünscht wurde andererseits auch der Austausch mit weiteren Institutionen, die über AMW verfügen bzw. AMI an Kundschaft vermitteln. Dabei wurden folgende Stellen genannt: Outplacement, HR, Personalvermittlungen, Case Management / Sozialberatung / Arbeitsintegrationsprogramme, Berufsverbände. Von Seiten des Outplacements wurde explizit eine mögliche Zusammenarbeit mit dem BIZ angeregt. Vier Befragte wünschten sich für diesen AMW-Transfer den Aufbau und das Nutzen einer institutionsinternen oder -übergreifenden, gar nationalen Plattform, z.B. einen Chat.

Auch die Optimierung resp. Intensivierung der Kontaktpflege zur Arbeitswelt – also Besuche von und bei Arbeitgebenden – wurden gefordert resp. empfohlen. Drei Befragte erwähnten dabei mehr Einsicht in Firmen, eine davon übers HR, eine andere über Linienvorgesetzte. Eine dritte wünschte längere Praxiseinblicke, z.B. Job Shadowing oder Besuche in der Privatwirtschaft, da das selbst Erlebte am besten in Erinnerung bliebe. Jemand erwähnte schliesslich den Austausch während gemeinsamen Anlässen von BIZ und RAV mit Firmen.

Ein Interviewter betonte, dass ein Arbeitgebervertreter vom HIV Bern als Vertreter mehrerer Arbeitgeber fungieren könnte. Eine HIV-Mitgliedschaft bzw. auch eine Mitgliedschaft bei einem regionalen HR-Verband wurden von zwei Interviewten als nützliche Quelle von AMI eingestuft. Dabei wurde aber zu bedenken gegeben, dass dabei die Mitgliedschaft transparent sein und die Zuständigkeit für die Kontaktpflege (Institutionsleitung, LBB oder AM-Spezialist/in?) und Weitergabe von Wissen überdacht werden müssten.

Auf die Frage nach dem Interesse der Firmen resp. Branchenverbänden an einem wohl eher einseitigen AMW-Austausch zugunsten des BIZ wurden folgende Punkte genannt: Bedürfnisplatzierung, besser informierte Arbeitnehmende, schneller, kostenloser Kanal zu potenziellen Arbeitnehmenden (z.B. Senden von Inseraten ans BIZ), indirekte Werbung (wenn möglicherweise auch problematisch für Neutralität), Austausch zu anderen aktuellen Themen, Goodwill resp. sozialer Gedanke. Zudem wurde die Möglichkeit erwähnt, im Gegenzug Beratungen, Assessments oder Personalentwicklung für Angestellte zu bieten.



Ein dreimal angebrachtes Anliegen betraf die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle für AMW – sei es BIZ-intern, regional resp. kantonal oder gar institutionsübergreifend. Diese AMW-Verantwortliche übernehme Wissenstransfer- und Netzwerkfunktionen. Sie wäre einerseits für eine Bedürfnisabklärung, für die Prozessschulung und Information (z.B. via Newsletter) von sowie die Recherche für LBB zuständig. Andererseits würde sie aber auch den Kontakt zu Branchen- und Wirtschaftsverbänden, Firmen und RAV pflegen:

Es müsste eine Stelle geben ..., welche das [AM-]Wissen sammelt, welche auch die Leute entsprechend informiert ... das Gleiche [wie die interinstitutionelle Zusammenarbeit] könnte man auf der Ebene AMW anwenden, denke ich. All die Stellen haben Wissen. Das RAV hat AMW... Und die nutzbar machen. (a:62-63, 85-86)

Ja, so ein AM-Spezialist wäre bei euch noch ein Thema. ... Ein neuer Beruf. ... das wird bei uns auch so ein Thema sein. Dass man sagt, man hat Leute, die Fachkompetenzen im Haus drinnen haben. Das auf die Generalisten zu verteilen. (d:470-472)

Im Probeinterview wurde auch die Idee genannt, dass unterschiedliche LBB im Fachzirkel Branchen-AM-Expertinnen sein könnten. Auf Nachfrage der Autorin wurde zudem der Vorschlag befürwortet, externe AM-Spezialisten diese Funktion übernehmen zu lassen (Arbeitsmarktservice RAV, [www.arbeitsmarktinfor.ch](http://www.arbeitsmarktinfor.ch)). Zu diesen Ideen gibt es aber eine kritische Stimme: *Ich weiss nicht, ob das viel bringt, wenn wir eine Stelle hätten, die das wieder alles managen muss. Ich finde es gut, wenn man selbst 3-4 [Kontakte] hat, ... dann hast du selber ein kleines Portfolio, wo du nachfragen kannst.* (c:394-396) Insbesondere wurde auch erwähnt, dass etwa ein weiterer Newsletter nur eine zusätzliche Belastung darstellen würde.

Schliesslich wurden mehrmals Schulungen durch die Institution, das SDBB oder BSLB-Verbände gewünscht: erstens zu Phänomenen des AM-Wandels (z.B. Jobsuche resp. Arbeit via Cloud), zweitens zum Umgang mit AMI-Quellen (z.B. [www.arbeitsmarktinfor.ch](http://www.arbeitsmarktinfor.ch)) und drittens zur Nutzung von Social Media (z.B. Erweiterung des Netzwerkes via Xing / LinkedIn). Bezüglich dieser Business-Netzwerke wurde auch zweimal erwähnt, dass ein Auftrag der Institution an die LBB vorteilhaft wäre (Wie gehen wir vor, was wollen wir erreichen etc.?).

#### **4.2.2. Mögliche neue Angebote der Institution(en) für Kundschaft**

Klar ersichtlich wurde aus den Interviews, dass Institutionen nicht nur Angebote für ihre LBB fördern, sondern auch als AMW-Dienstleistende für die Kundschaft auftreten sollten. Von einer Person wurde gewünscht, Arbeitnehmende auf das Thema AM zu sensibilisieren:

Die meisten [Arbeitnehmer/innen] sehen ihre Stelle, die Branche, das Unternehmen, bei dem sie arbeiten. Viele haben schon noch Ideen, die Mitbewerber, was läuft denn

da draussen, wo geht der Trend, die Entwicklung hin. Aber das war's dann auch. Deswegen sind ja viele [Kundinnen], wenn sie denn betroffen sind, von der Kündigung ... sich neu orientieren, denen fehlt dann dieses AMW. (e:217-221)

Auf Nachfrage der Autorin gaben zwei LBB an, dass eine Checkliste zum Thema AM sowohl für LBB als auch für die Kundschaft nützlich sein könnte. Auf dieser Liste würden etwa mögliche AMI-Quellen, Netzwerk-Ideen und Recherche-Aufträge erfasst, die im Bedarfsfall vom LBB unkompliziert abgefragt oder an Kundinnen abgegeben werden könnten.

Eine Interviewte bestätigte, dass das Angebot eines eintägigen Workshops für Kundinnen und Kunden hilfreich sein könnte, in dem «*hands-on*»-AMW vermittelt wird (e:261). Auch öffentliche Anlässe wie Podiumsdiskussionen mit Stellenvermittlungen, Firmenvertretungen (Abteilungsleitende, HR) und Betroffenen wurden als Gewinn fürs Publikum gesehen.

Eine befragte Person wünschte sich schliesslich alles zum AM für Kundschaft unter einem Dach, sei es virtuell oder lokal. Dies einerseits in Form eines One-stop-Shops, d.h. einer landing page mit allen Informationen und Links zum Thema Arbeit. Andererseits in Form eines «Haus der Arbeit», bei dem – analog einem Shopping-Center – alle AM-relevanten Institutionen wie RAV, Arbeitslosenkasse, BIZ, Stellenvermittlungen, Anwälte für Arbeitsrecht etc. für die Kundschaft unter einem Dach zu finden wären.

#### **4.2.3. Ausbildung, Forschung, Strategie**

Aussagen der Interviewten bestätigten, dass neben den BIZ, den LBB und deren Kundschaft auch weitere Akteure im BSLB-Umfeld in die Verantwortung bezüglich AMW genommen werden sollten. Eine LBB erachtet dabei die konkrete Definition von AMW im BSLB-Kompetenzprofil als wichtig. Ein Startpaket AMW in der BSLB-Ausbildung (Wichtigkeit, Übersicht, Quellen, Eigenverantwortung Kundschaft, Prozess) ersehen diese und eine zweite LBB als gute Basis. Eine weitere Befragte stufte ein Soll-AMW, d.h. die Bestimmung, was eine LBB wissen müsste bezüglich AM, als hilfreiche Richtlinie zum Selbstcheck «Bin ich à jour?» ein. Eine vierte Person erwähnte ausserdem, dass man im AMW v.a. Lücken schliessen müsse, wofür als erster Schritt eine Bestandesaufnahme sinnvoll erscheine. Ebendiese Beratungsperson wünscht sich einen speziellen Lehrgang zum Thema AM.

Die Idee der Autorin, den Fokus auf ein Jahresmotto AMW zu legen, erachteten nur drei von sechs Interviewten als sinnvoll, jemand fand das als zu kurzfristig gedacht, jemand anderes schlug vor, das Thema an der HR-Fachmesse «Personal Swiss» einzubringen.

Zwei Personen meinten, die Hochschul-Forschung müsse sich des AMW annehmen und etwa Laufbahnen von Berufspersonen verfolgen. Entweder auf individueller Ebene: Durch das Nachfassen bei Kundschaft ein bis zwei Jahre nach einer Beratung, nicht als Zufriedenheits-, sondern als Erfolgs- und damit Wirksamkeitskontrolle, um das AMW besser zu fundieren. Oder – wie das folgende Beispiel zeigt – auf einer allgemeinen Ebene:



Nach einer Volkszählung hatten wir einmal ein Buch, in dem man nachsehen konnte, ... wie viele Prozent in welchem Alter sind noch Automechaniker, wie viele Prozent haben etwas Anderes gemacht. ... Wo man gesehen hat, aus welchen Berufen hat man mehr Möglichkeiten, wo ist es dann etwas schwieriger. ... Das war auch retro ... AMI, halt Entwicklung von den Berufen. (b:263-267)

Last, but not least wurde auch betont, dass es wichtig wäre, national Synergien zu nutzen, sei es BIZ- als auch institutionenübergreifend.

## 5. Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse zuerst kurz zusammengefasst, um dann reflektiert und diskutiert zu werden, dies u.a. anhand der Grundprinzipien der Lösungsfokussierung in der lösungsorientierten Kurztherapie. Diese besagen, man solle nicht reparieren, was nicht kaputt sei. Man solle mehr machen von allem, was schon klappe. Und dort, wo bisher nichts geklappt habe, solle man etwas Anderes probieren (de Shazer & Berg nach Carpenter, 1997, S. 117). In dem Sinne können erfolgreiche Strategien bezüglich AMW bestehen bleiben, verstärkt oder übertragen werden. Schliessbare Lücken, bewältigbare Herausforderungen und erfüllbare Bedürfnisse sollen angegangen sowie neue Wege angedacht werden. Einige der genannten Gründe für fehlendes AMW werden aber kaum beseitigt werden können: Zeit- und Geldmangel, schneller AM-Wandel müssen als gegeben hingenommen werden. In diesem Abschnitt wird also kurz der konkrete Handlungsbedarf zu AMW diskutiert. Dieser basiert auf dem Grundproblem, dass dem AM resp. AMW zwar von allen Betroffenen sehr wohl Bedeutung zugemessen wird, sein Stellenwert in der BSLB-Ausbildung, Praxis und Forschung dieser Bedeutung aber kaum gerecht zu werden scheint. In Kapitel 6 werden anschliessend konkrete Ideen zur Umsetzung eingehend diskutiert.

### 5.1. Zusammenfassung: Fragestellung und Ergebnisse

Im Rahmen der sechs Interviews wurde der Frage nachgegangen, wie AMW von BIZ-LBB gefördert werden kann. Dazu wurde einerseits versucht, eine Bestandesaufnahme der bereits genutzten Instrumente vorzunehmen (AMI-Quellen, Arbeitsmittel, Zugänge etc.). Andererseits wurden die Beratungspersonen befragt, wie Herausforderungen und Lücken auf der operativen Ebene sowie durch strategische Massnahmen verkleinert werden können.

In den Gesprächen wurde klar, dass die Wichtigkeit von AMW unterschiedlich eingestuft und als einer von drei Aspekten – neben Interessen, Fähigkeiten – im Beratungsprozess angesehen wird. Dabei schätzen die Interviewten ihr AMW im Schnitt bei ca. 70% von möglichen 100% ein und verorten die Verantwortung dafür sowohl bei sich selbst, der Institution wie der Kundschaft. Das Erarbeiten von AMW wird also nicht als einseitige Bringschuld der Beratenden angesehen, sondern als gemeinsamer Prozess mit der Kundin. Dazu werden zu Beratungsbeginn Erwartungen geklärt und allenfalls korrigiert, z.B. indem AM-Einflüsse und der schnelle Wandel des AM aufgezeigt werden. Zudem befähigen Beratende die Kundschaft mittels Vorschlägen und dem Auftrag, offene Frage selbst abzuklären.

Das AMW der Befragten setzt sich zusammen aus einem Konglomerat von AMI:

1. schriftlichen AMI, d.h. lesen und recherchieren (Artikel, Statistiken, Stellenportale etc.)
2. mündlichen AMI, d.h. nachfragen (LBB, RAV, IV, Firmen, Verbände, Netzwerk etc.)
3. eigener Berufs- und Beratungserfahrung

Dabei sind die Interviewten mit einer Vielfalt von Herausforderungen wie Zeitmangel, Informationsüberfluss, Wissensmanko im Umgang mit Tools, AMI-Vergänglichkeit konfrontiert.

Die Institutionen der Befragten wiederum tragen zu deren AMW bei, indem sie Austauschmöglichkeiten wie Sitzungen und Plattformen zur Verfügung stellen, aber auch durch Mitgliedschaften und teils durch eigene AM-Expertinnen.

Die AMW-Wünsche der Befragten umfassen einerseits in verschiedenem Grade Unerfüllbares wie z.B. VR-Brillen oder mehr Zeit. Gefordert wird dabei aber auch Realistisches wie ein besseres Wissensmanagement, mehr intra- und interinstitutioneller Austausch, z.B. via Plattform, Chat. Weiter wurden ein engerer Kontakt zur Arbeitswelt genannt, Transparenz von Mitgliedschaften, Schulungsangebote für LBB sowie ein eigener AM-Service. Für das AMW der Kundschaft würden eine Checkliste, Workshops und Anlässe befürwortet, aber auch eine zentrale Anlaufstelle, sowohl online als auch räumlich.

Auf übergeordneter Ebene könnten ausserdem AMW-Optimierungen vorgenommen werden: eine klare AMW-Definition, allenfalls gar ein Soll-AMW (Richtlinien, Qualitätsstandards, Selbstcheck) sowie ein «Startpaket AMW» in der BSLB-Ausbildung an den Hochschulen. Aber auch die Forschung dürfte wesentlich zur Förderung des AMW beitragen. Indem etwa eine fundierte Bestandesaufnahme des AMW vorgenommen und Laufbahnen der Bevölkerung resp. Kundschaft dokumentiert und analysiert würden. Schliesslich würde eine umfassende nationale Strategie das Thema breit(er) abstützen.

## 5.2. Reflexion zum Handlungsbedarf

### 5.2.1. Arbeitsmarktwissen der Laufbahnberatenden

Ideal erscheint, dass Beratende ihr AMW breit abstützen und aus schriftlichen, mündlichen Quellen sowie ihrer Erfahrung beziehen. Bei den schriftlichen Quellen fällt aber auf, dass gerade LBB von den vielen bestehenden AMI-Quellen nur eine kleine Auswahl für sich oder die Kundschaft nutzen. So wurden das Lesen des Branchenpulses in den Chancen-Heften, des AM-Kapitels in den Perspektiven-Heften sowie der Berufsverhältnisse auf den BBI nie genannt. Ein BIZ-LBB verneinte auf Nachfrage sogar explizit, diese AMI-Quelle zu brauchen. Bereits in Seilers Arbeit zum AMW wurden die AMI in SDBB-Medien als «beschönigend» kritisiert (2017, S. 42). Den AMI wird im Verhältnis zum Netz jedoch sowieso eine geringere Wichtigkeit beschieden. Sheldon (AWA Zürich, 2017) erklärt das am Beispiel Stellenmarkt:

Mehr Information kann auch weniger Übersichtlichkeit zur Folge haben. Die zusätzliche Information, welche die Transparenz schafft, muss erst verarbeitet und bewältigt werden, um daraus Nutzen zu ziehen. ... Informelle Kanäle wie etwa die Empfehlungen eines sachkundigen Bekannten können gehaltvoller und zuverlässiger sein .... (S. 10)

Handlungsbedarf besteht dennoch, denn die bestehenden AMI sind sowohl für die Besucher/innen der Infotheken relevant wie auch für Berufsanfänger/innen, welche beide i.d.R. auf kein Erfahrungswissen zurückgreifen können (6.1.2., 6.2.1.).

Bei den mündlichen Quellen wiederum scheinen drei Ebenen von AMI ersichtlich:

1. first-hand-information (z.B. durch Arbeitgebende, Berufspersonen, Verbände)
2. second-hand-information (z.B. durch Stellenvermittlung, RAV, IV, Arbeitsintegration)
3. third-hand-information (z.B. über andere LBB)

Wie die Interviews zeigten, besteht auf allen drei Ebenen Verbesserungspotenzial. Dabei nehmen aber die Relevanz und Reliabilität der Quellen von Stufe zu Stufe ab. D.h. selbst Erlebtes bzw. aus erster Quelle Gehörtes wird i.d.R. als effektiver und verlässlicher eingestuft. Gleichzeitig ist diese Quelle für Einzelne aber auch am schwierigsten zugänglich. Zum Problem der mündlichen Quellen resp. des Austausches liefert 6.3. Ideen.

Schliesslich wird der subjektiven Erfahrung der einzelnen Beratenden in Bezug auf AMW viel Gewicht beigemessen (4.1.2.). Früher brachten viele LBB beratungsexterne Praxis mit (z.B. KV, Handwerk). Je nach BSLB-Ausbildung, Stellenprofil sowie Rekrutierung ist es heute aber möglich, dass angehende LBB – abgesehen von Studierendenjobs und Praktika – kaum Berufserfahrung aufweisen. Gepaart mit der beim Einstieg fehlenden Beratungserfahrung, dem geringen Stellenwert des AMW in der BSLB-Ausbildung und -Forschung sowie den fehlenden verlässlichen AMI entsteht hier ein AMW-Vakuum gerade bei jungen LBB resp. Berufseinsteiger/innen. Diese Herausforderung wird u.a. in 6.2.4. angesprochen.

### **5.2.2. Arbeitsmarktwissen der Kundschaft**

Da das AMW als gemeinsame Verantwortung angesehen wird, sollte dies nicht nur bei den LBB, sondern auch bei der Kundschaft gefördert werden. Hier fällt auf, dass derzeit kaum eine gemeinsame Haltung oder Strategien existieren. Auch Angebote gibt es im BIZ Bern keine. Einzelne BIZ in der Schweiz bieten Betriebsbesichtigungen oder Inputs mit Berufs- und Fachpersonen für bestimmte Kundengruppen oder Branchen an. Gemäss ihren entsprechenden Websites gewährt etwa «Beruf konkret» des BIZ Luzern Studierenden einen Arbeitswelteinblick, das BIZ Thun gibt Ideen zum Ein- oder Umstieg in einen sozialen Beruf, das Laufbahnzentrum Zürich führt einen Kurs 50+, in dem der AM Thema ist. Aufgrund der Vielfalt an Kundengruppen und Branchen ist ein branchendeckendes AMW-Angebot aber unrealistisch. Was stattdessen hilfreich sein könnte, wird in 6.2.3. angeschnitten.

### **5.2.3. Ausrichtung der Ausbildungsstätten und Berufsverbände**

Klar wurde in den Interviews auch, dass nicht nur auf operativer Ebene Handlungsbedarf besteht, sondern auch strategische Korrekturen nötig wären. Sowohl in der BSLB-Ausbildung an den Hochschulen, in der Weiterbildung (z.B. SDBB) wie auch in Forschung sowie Strategie (Hochschulen, Verbände, SBFI) besteht teils Optimierungspotenzial (4.2.3.). Wichtig scheint dies v.a. auch darum, weil gerade mit der BSLB-Ausbildung und Forschung die Grundsteine für (oft jüngere) zukünftige LBB gelegt werden und so dem AMW schon früh sein «gebührender» Stellenwert zugewiesen werden könnte.

## 6. Vorschläge zur Optimierung des Arbeitsmarktwissens

Im Folgenden finden sich Vorschläge, welche Erkenntnisse aus den Interviews auf welche Art im BIZ-Alltag umgesetzt werden könnten. Es muss allerdings betont werden, dass nicht alle Ideen für alle BIZ in gleicher Masse gelten können. Ein kleines BIZ wird gegenüber einem grossen, ein städtisches gegenüber einem ländlichen unterschiedliche Möglichkeiten und Grenzen haben. Der vorliegende Katalog ist darum v.a. auf das BIZ Bern, teils auf die BIZ des Kantons Bern ausgerichtet und lässt sich nur partiell auf andere BIZ übertragen.

Da die Auseinandersetzung mit der Problemstellung auch immer eine «Forscher-Gegenstands-Interaktion» ist und «Introspektion, das Zulassen, eigener subjektiver Erfahrungen mit dem Forschungsgegenstand ein legitimes Erkenntnismittel ist» (Mayring, 2016, S. 25), fliessen in die folgende Auflistung zudem auch Ideen ein, die durch die Sammlung von Anliegen der LBB im BIZ Bern, im informellen Austausch mit anderen Berufspersonen oder durch eigene Überlegungen und Bedürfnisse der Autorin entstanden sind.

### 6.1. Quellen für Arbeitsmarktwissen

Das folgende Unterkapitel widmet sich der AM-Wissensentwicklung (Semar, 2017, S. 47), d.h. dem Stopfen von Lücken und der Produktion von AMW und Angeboten. Denn obwohl oder gerade weil bereits (zu) viele AMI existieren (vgl. Reid & Bimrose, 2006, S. 91), bestehen in diesem Bereich Verbesserungsmöglichkeiten.

#### 6.1.1. Optimierung bestehender Arbeitsmarktinformationen

Bestehende AMI könnten, wo möglich – etwa beim SDBB –, vermehrt auf die Bedürfnisse der LBB und Kundinnen ausgerichtet werden, indem sie AMI aus anderen Quellen wie Statistiken etc. besser bündeln. So fällt auf, dass in den Chancen-Heften kaum Lohn-Tabellen zu finden sind. Auch auf [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch) sind die für Studierende resp. Hochschulabgänger/innen relevanten AMI auf drei Bereiche aufgeteilt und so für Kundschaft schwierig zugänglich. In den verschiedenen BBI auf [www.berufsberatung.ch/berufe](http://www.berufsberatung.ch/berufe) wiederum werden unter den Berufsverhältnissen manchmal nur vage Einschätzungen oder gar nur Kompetenzen aufgelistet, manchmal aber konkrete Angaben zum AM wie «*Chancen sehr gut*», «*hoher Bedarf*», «*auf dem Arbeitsmarkt gefragt*» gemacht. Dies weil trotz der Vorgaben im Manual gemäss Aussagen des Redaktionsleiters BBI teils «zuverlässige Informationsquellen (z. B. OdA)» fehlen. Gerade weil die BBI regelmässig überarbeitet werden und nur einen Beruf abbilden, bestünde hier Potenzial, wichtige konkrete AMI wie die Nachfrage resp. zumindest die Stellensituation zu vermitteln. Ebenso wäre es hilfreich, bestehende AMI-Kanäle wie etwa den Panorama-Newsletter aber auch eDoc mit aktuellen AMI, etwa Links zu AM-Artikeln aus Zeitungen, zu versehen (vgl. Seiler, 2017, S. 42, 48).

Schliesslich: Da das Auflisten von erfolgsversprechenden Schritten resp. das ausschliessliche Abbilden von Erfolgsbeispielen v.a. auch bei der Kundschaft zu einer verzerrten AM-Wahrnehmung führen kann, müsste überlegt werden, wie die Informationen vermehrt zu

einer realistischen Einschätzung führen. Das Aufzeigen von weniger erfolgreichen Berufspersonen gerade in Porträts dürfte schwierig zu bewerkstelligen sein. Darum bräuchte es eine (erneute?) Diskussion über und Leitlinien zum Umgang mit fehlenden AM-Angaben resp. schwierigen AM-Situationen in gedruckten und elektronischen Berufsinformationsmedien.

### **6.1.2. Generierung fehlender Arbeitsmarktinformationen**

Aus Sicht der Autorin müssten zudem die folgenden vier AMI-Lücken geschlossen werden. Wie die Umfrage im BIZ Bern zeigte (2.4.2. und Anhang) scheint erstens das Wissen zu lokal ansässigen, auch internationalen Firmen – wenn überhaupt vorhanden – oft ein informelles zu sein. Besteht kein Arbeitgeber-Netz, existieren zudem abgesehen von Firmen-Websites, Handelsregister- und Wikipedia-Einträgen kaum Informationsmöglichkeiten zu regionalen Gegebenheiten. Da sich Firmenansässigkeiten aber kantonal beträchtlich unterscheiden, könnte beim BIZ-Eintritt einer neuen Mitarbeitenden eine Einführung Abhilfe schaffen: in die AM-Schwerpunkte der Regionen/Kantone (z.B. Uhrenindustrie in den Regionen Biel und Berner Jura, Tourismus im Berner Oberland), wichtige Firmen und hidden champions (2.4.3.).

Zweitens galten in der informellen Umfrage im BIZ Bern auch mehrere Fragen den Berufsfunktionen, die Ungelernten, Fachpersonen und Hochschulabsolventinnen offenstehen. Zwar finden sich auf [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch) viele Funktionen nach Branchen. Diese sind aber i.d.R. nur auffindbar, wenn man gezielt nach ihnen sucht und zudem die richtige Schreibweise wählt. Darum wäre eine Übersicht über branchenübergreifende Funktionen hilfreich: u.a. Betriebsarbeiter/in, Projektleiter/in, Product Manager, Junior Consultant, wissenschaftliche Mitarbeiter/in. Ebenso wäre der Hinweis auf häufig in Stellenanzeigen verwendete Aufgabenbezeichnungen nützlich (<https://careertool.jobagent.ch/module1/>).

Drittens scheint der AM-Bezug v.a. in den Beratungen von Personen mit erschwerten Bedingungen (z.B. Ausgesteuerte, Niedrigqualifizierte, Migrantinnen) umso dringlicher. Diese Kundinnen und Kunden möchten i.d.R. in erster Linie und konkret wissen, wo sie denn AM-Chancen haben. Hier wäre eine Übersicht förderlich, welche Ausbildungen auf dem AM begehrt sind (wo z.B. Auszubildende bereits vor ihrem Abschluss eine Stelle zugesichert haben). Dies, weil in Beratungen und Kurzgesprächen selten an alle Möglichkeiten gedacht werden kann. Dafür könnten bestehende Informationen aus den BBI, Chancen und Perspektiven wo nötig pro Branche jährlich mit der Meinung grosser Arbeitgebender, Stellenvermittlungen und/oder Berufsverbänden, Ausbildungsstätten abgeglichen werden. Eine solche Sammlung wäre zwar sehr aufwändig, aber insbesondere auch vorteilhaft für Berufseinsteigende, die so einen Ein- resp. Überblick über einen relevanten AMW-Aspekt erhielten.

Viertens wurde in den Interviews wie auch in der BIZ-internen Umfrage Lernbedarf bezüglich struktureller AM-Veränderungen angemeldet. Den meisten LBB sind die in der Einführung erwähnten Megatrends bekannt. Es besteht jedoch der Wunsch, solche Aspekte und ihre Auswirkungen (z.B. Cloud-Arbeit) in die Beratung miteinbeziehen zu können.

Wirtschafts- und Arbeitsmarktkenntnisse werden auch in Zukunft für Beratende eine zentrale Kompetenz bleiben, da sich die Wirtschaft stetig verändern wird. Beratungspersonen sollten z.B. vor dem Hintergrund der Digitalisierung mit ihren Klienten/-innen reflektieren, welche Berufe zukünftig erhalten bleiben werden, welche verschwinden und welche neu entstehen. (Schreiber et al., 2017, S. 11)

Hier könnten etwa eine Weiterbildung oder entsprechende Arbeitsblätter weiterhelfen.

Schliesslich wäre auch zu überlegen, ob und wie sich Angebote des Übergangs 1 bezüglich AMI/AMW auf Laufbahn-Kundschaft übertragen lassen. Ob bzw. wie Aspekte des Lehrstellen-Monitorings auf die Stellenvergabe angewendet werden könnten. Ob es sich lohnen würde, arbeitsmarktrelevante Porträts erwachsener Berufspersonen zu publizieren wie im Stellen-Markt der Berner Tageszeitungen ([www.erz.be.ch/erz/de/index/berufsbildung/grundbildung/einsteiger.html](http://www.erz.be.ch/erz/de/index/berufsbildung/grundbildung/einsteiger.html)) oder im amtlichen Schulblatt des Kantons Bern (Serie Fachkräftemangel: [www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/ueber-die-direktion/education\\_amtlichschulblatt.html](http://www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/ueber-die-direktion/education_amtlichschulblatt.html)). Oder ob Angebote wie Workshops, Mentoring oder Stellenbörsen auch für Laufbahnkundschaft auf- resp. ausgebaut werden könnten (6.2.3.).

## 6.2. Beratende

«Das Angebot an Info-Kanälen ist da, man muss nichts Neues kreieren, man muss es einfach wahrnehmen.» (Seiler, 2017, S. 41) Da ein umfassendes AM-Expertenwissen für einzelne Beratungspersonen aus diversen Gründen unrealistisch ist, kommt dem punktuellen Abrufen von AMI, der optimalen AM-Wissensnutzung (Semar, 2017, S. 50), viel Bedeutung zu. Darum sollte die Sichtbarmachung von AMI für LBB und Kundschaft verbessert werden.

### 6.2.1. Zugang zu und Nutzen von bestehenden Arbeitsmarktinformationen

Erstens müssen relevante AMI-Quellen auf bestehenden Plattformen wie [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch) einfach abrufbar sein. In den BIZ des Kantons Bern gilt es darum auch, bei der derzeit für Ende 2018 geplanten Ablösung des internen Informationsportals durch ein neues Intranet (eine ConfluenceWiki-Plattform namens BIZnet) sowie auch bei der längerfristigen Planung der Infothek der Zukunft (IdZ) die Rolle des AMW zu bedenken. Dies könnte sichergestellt werden, indem eine LBB der jeweiligen Arbeitsgruppe zum INFnet resp. zur IdZ das AM-Thema unter die Lupe nimmt und dieses als «Lobbyistin» auch vertritt.

Zweitens sollte auch der Zugang zum bis jetzt nirgends festgehaltenen informellen AMW resp. «intuitiven» Vorgehen der LBB erleichtert werden (Seiler, 2017, S. 38, 48). Der Transfer von erfahrenen resp. bald pensionierten LBB zu ihren jüngeren resp. nachrückenden Berufskolleginnen, die sogenannte Wissensbewahrung (Semar, 2017, S. 51), könnte verbessert werden, indem etwa bei der Einführung durch ein/en Gotti/Götti vermitteltes AMW



gesammelt, verglichen bzw. überprüft, festgehalten und systematisiert wird. Hier könnten auch Praktikantinnen resp. Berufseinsteiger/innen Verantwortung übernehmen.

Drittens kann den genannten Herausforderungen «Überfluss an Instrumenten» und «fehlendes Wissen über Verwendbarkeit der Instrumente» (4.1.3.) mit gezielten Schulungen der LBB begegnet werden. Denn: «Whilst its effective use is an important guidance skill, it is not innate and has to be learnt» (Reid & Bimrose, 2006, S. 92). Hier wären insbesondere Instruktionen zur effektiven Nutzung von Stellenportalen wie [www.jobagent.ch](http://www.jobagent.ch), AMI-Quellen wie [www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch) und Social Media wie Xing und LinkedIn hilfreich.

Ein Newsletter-Editorial des BIZ Berns malte folgendes Zukunftsszenario:

Das Informationsmanagement ist nicht mehr ausschliesslich an eine spezialisierte Abteilung ausgelagert, sondern alle Kolleginnen und Kollegen können nach vorgegebenem Raster und festgeschriebenen Prozeduren ihre Erkenntnisse, Beiträge, Notizen in eine zentrale Datenbank einspeisen. Sämtliche Beiträge werden beschlagwortet und es erfolgt ein regelmässiges Rating bezüglich der Relevanz der Beiträge durch alle Mitarbeitenden. ... Die Zirkulationsmappen sind in die wohlverdiente Pension geschickt worden und wurden durch eine App ersetzt. (Töny, 2017, S. 2)

Eine App, so auch der Wunsch einer der sechs für diese Arbeit Interviewten, würde einerseits das orts- und zeitungebundene Lesen von AMI erleichtern. Andererseits würde es auch neue Fragen aufwerfen, wie etwa jene nach dem Copyright.

Ein weiterer Weg, wie jede einzelne Beratungsperson ihr AMW auf dem Laufenden halten kann, wäre zudem, sich wöchentlich über ein Stelleninset-Abo offene Stellen anzusehen und täglich (den Wirtschaftsteil der) Zeitung zu lesen. Auch hier dürfte ein allen LBB zugänglicher Code für die ePaper-Version der Zeitungen weiterhelfen.

### **6.2.2. Haltung in der Kommunikation mit Kundschaft**

In den Interviews wurde klar, dass in Sachen AMW der Kommunikation mit der Kundschaft eine wichtige Rolle zukommt. Einerseits in der nötigen Klärung und allfälligen Korrektur (und frühen Ent-Täuschung) der Erwartungen zu Beginn der Beratung (vgl. Zihlmann, 2015, S. 284). Andererseits auch in der Aktivierung der Kundschaft selbst während der Gespräche. Dies illustriert auch folgende Aussage von Schreiber et al. (2017):

Auch hier kann zwischen Prozess- und Expertenwissen unterschieden werden und die Haltung spielt eine zentrale Rolle. Diese determiniert, inwiefern eine Beratungsperson von sich erwartet, dass sie alles über die gesamte Arbeitswelt selbst wissen



muss oder ob sie den Anspruch hat, Klientinnen und Klienten zu unterstützen, dass diese sich selbst ihren Weg und ihre Informationen erarbeiten können. (S. 13)

Im ersten Fall kann nämlich die Verwendung der genannten oder ähnlicher Metaphern (Projektleiterin, Türöffner etc., 4.1.4.) zur Klärung der Ansprüche beitragen. Ebenso helfen mag das Aufzeigen der Komplexität und Einflussfaktoren des AM: breiter tiefgreifender Wandel, Abhängigkeit von politischer Lage, Konjunktur, aber auch Zufällen und persönlicher Employability (2.5.). Beispiele könnten dabei der Illustration dienen, etwa das Aufkommen der Smartphones, das unvorhersehbare Grounding der Swissair, der Umbruch im Bankenwesen oder der Schweinezyklus bei der Nachfrage nach Lehrpersonen (2.4.4.).

Eine der interviewten LBB nimmt jeweils zur Illustration der Wichtigkeit des AM eine einfachere Version der Abbildung 5 (2.5.) zur Hand. Eine solche könnte bei Bedarf als Teil der Arbeitsmittel Laufbahn allen LBB der BIZ Bern zugänglich gemacht werden und somit der Kundschaft die Dimensionen der AM-Chancen vermitteln. Schliesslich könnte es hilfreich sein, eine gemeinsame Haltung zum AM(W) zu entwickeln, da die Einstellung dazu und das AMW der LBB selbst unterschiedlich ausfallen. Auf den zweiten Fall – die Aktivierung von Kundinnen – geht das nächste Kapitel näher ein.

### **6.2.3. Hilfe zur Selbsthilfe für Kundschaft**

Wie angedeutet besteht eine Aufgabe der LBB bezüglich AMW darin, die Kundschaft zu aktivieren und zu befähigen, ihre AM-Chancen zu eruieren resp. zu verbessern, d.h. «helping clients learn skills to access, assess, and interpret LMI on their own» (Kumar & Arulmani, 2014, S. 235). Dieses Empowerment beinhaltet die Ermächtigung zur Erhöhung der eigenen Autonomie, eine Hilfe zur Selbsthilfe. Dies kann in der oft mündlichen Abgabe von konkreten Ideen und Aufträgen erfolgen, z.B. mittels Anrufen bei einem Wunscharbeitgeber anhand einer Checkliste (S. 236). Aber auch in Form allgemeiner LMI-Anleitungen wie sie etwa in Kanada die Career and Workplace Resources des Governments of Alberta, Employment and Immigration Kundinnen zur Verfügung stellte (2009). Darum könnte allenfalls ein Arbeitsblatt, d.h. eine Checkliste zum Vorgehen bei der AM-Recherche wie in Tabelle 5 nötige Leitplanken liefern. Weiter wären präventive Workshops zum Thema Employability, AM-Chancen, dem Nutzen von Social Media, Stellenportalen, Netzwerken und Mentoring denkbar. All dies mag die Kundschaft anregen, über ihre Beschäftigungsfähigkeit nachzudenken, sich am richtigen Ort Hilfe zu holen und mit nötigen Instrumenten für weitere Schritte zu rüsten. Hiebert et al. haben im Rahmen einer Studie (2012) bei solchen Interventionen «substantial increases in their [clients'] general ability to access ... LMI ... using LMI and taking action» gemessen (Hiebert, Schober & Oakes, 2014, S. 679).

Ein Kritikpunkt, der nicht nur LBB, sondern auch der Kundschaft zu schaffen machen dürfte, ist der verzettelte Zugang zu AMI und AMW-Fachpersonen resp. -Fachstellen. In den

Interviews galt darum ein Vorschlag der Bündelung resp. besseren Sichtbarmachung dieser unter einem virtuellen und/oder lokalen Dach (4.2.2.). Ähnliche Konzepte bestehen bereits, etwa mit der Cité des métiers in Genf ([www.citedesmetiers.ch/geneve/](http://www.citedesmetiers.ch/geneve/)) oder der Website [www.careeronestop.org/](http://www.careeronestop.org/) in den USA. Dort können Berufs-, Bildungs- und AM-Fragen sozusagen von einem Punkt aus angegangen werden. Eine solche Bündelung bedarf allerdings eines grossen logistischen, finanziellen und zeitlichen Kraftaktes und scheint darum aktuell kaum realisierbar. Dennoch würde es sich lohnen, darüber nachzudenken, wie die Vernetzung zwischen RAV und BIZ resp. zumindest zwischen deren jeweiligen Websites verbessert werden könnte. Eine simple Massnahme bestünde im gegenseitigen Verweis der Startseiten von [www.arbeit.swiss](http://www.arbeit.swiss) resp. [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch) (oder beim Direkteinstieg für Stellensuchende) aufeinander. Auch ein Besuch der einen Institution in der anderen mittels wie früher üblicher Sprechstundenzeiten für BIZ- und RAV-Kundschaft läge nahe. Ähnliche Bestrebungen stehen derzeit punktuell bereits wieder zur Diskussion.

#### **6.2.4. Konkretes Verhalten: Berufspraxis, Expertise, Vorbereitung, Triage**

Die Interviews haben gezeigt, dass selbst Erlebtes am besten haften bleibt. Längerfristige beratungsexterne Berufserfahrung kann von LBB aber kaum erwartet werden und wäre alleine sowohl fragmentarisch wie auch schnell veraltet. Darum könnte der «Anschauungsunterricht», d.h. der regelmässige Einblick in die Arbeitswelt Teil der obligatorischen Weiterbildung werden. Wie schon im Probeinterview genannt, wären jährliche Schnuppertage oder Seitenwechsel mit anschliessendem Bericht (z.B. kurzen Videos) denkbar oder gar – analog der Angebote für Lehrpersonen (z.B. [www.ig-bau-haustechnik.ch/#kurzpraktika-lehrpersonen](http://www.ig-bau-haustechnik.ch/#kurzpraktika-lehrpersonen)) – ein alle paar Jahre fälliges Wirtschaftskurzpraktikum (vgl. Seiler, 2017, S. 41 ff.).

Des Weiteren garantiert die Bündelung in Fachzirkeln, dass sich LBB ein branchenspezifisches AMW aufbauen und sich so zu Spezialistinnen in den Bereichen Technik, Gesundheit/Soziales/Kultur und Dienstleistung entwickeln können (Zihlmann, 2015, S. 278). Dieses Expertenwissen birgt insbesondere für die Kundschaft Vorteile. Es werden dafür aber auch Nachteile in Kauf genommen: Triage-Probleme bei Kundinnen mit Branchenwechselwunsch, Unmöglichkeit der Spezialisierung auf kleinen BIZ oder in Kurzgesprächen, fehlende Abwechslung, um nur drei zu nennen. Über die Dichotomie Generalistinnen vs. (Branchen-) Spezialistinnen liesse sich eine separate Arbeit schreiben. Dieser Aspekt soll hier darum nicht vertieft werden, auch weil sich die zukünftige Spezialisierung der LBB gemäss neusten Überlegungen eher an Fachberatungs- und Kundentypen wie z.B. 50+, Migration/Expats, Validierung als Branchen orientieren wird (Schreiber et al., 2017, S. 11; Hirschi, 2018, S. 27).

Da LBB also nicht in allen Branchen über Expertenwissen verfügen können, aber Kundinnen doch Antworten auf teils sehr konkrete AM-Fragen erwarten, wäre es wichtig, im Vorfeld der Beratung sowohl den Lebenslauf der Kundinnen (Woher kommen sie?) als auch ihre

Fragestellung(en) zu kennen (Wohin wollen sie?). So wäre gegebenenfalls eine gezielte Vorbereitung möglich. Dies wird derzeit im BIZ Bern nur teilweise bei der Triage abgefragt und muss sonst von den einzelnen LBB selbst eingefordert werden. Gleichzeitig bringt diese Vorbereitung auch wieder Nachteile, sie braucht Zeit und erhöht die Erwartungshaltung. Fragestellungen können sich zudem auch kurzfristig ändern.

Des Weiteren dürfte die Weitergabe von Aufgaben und Fragen an Fachpersonen entlasten. Erstens die Vergabe von Rechercheaufträgen an das Team Information & Dokumentation oder die Nachfrage bei internen Spezialistinnen (z.B. Fachzirkel). Zweitens auch das Weiterverweisen der Kundinnen an BIZ-externe Fachpersonen wie HR, Stellenvermittlungen, Branchenverbände. Insbesondere für die Umsetzung, z.B. für eine Realisierungsunterstützung bezüglich Firmenkontakten, wäre zudem ein AM-orientiertes Mentoring angezeigt, wie es von einzelnen Institutionen (z.B. RAV Zürich) bereits angeboten wird.

### 6.3. Institution BIZ

Wie in den Interviews klar wurde, werden die Verantwortlichkeiten für das AMW bei den einzelnen LBB und Kundinnen, aber auch bei der Institution verortet. Im Folgenden soll aufgeführt werden, wie die Institutionen Rahmenbedingungen für eine optimierte Identifikation, Verteilung und den Erwerb von AMW (Semar, 2017, S. 45 ff.) schaffen könnten.

#### 6.3.1. Teilen von Arbeitsmarktwissen: Interner Austausch

In allen BIZ scheint bereits sehr viel AMW vorhanden zu sein. Daher geht es bei der Optimierung des AMW auch darum, diesen Fundus zu erkennen, sogenannte Wissensidentifikation (Semar, 2017, S. 45), und ihn allen einfacher zugänglich zu machen. Ein AMW-Austausch geschieht derzeit bestenfalls informell auf Nachfrage zwischen Tür und Angel bzw. in den Pausenecken oder «by the way» als Teil einer (Team- oder Produkte-)Sitzung, Inter- oder Supervision, eines Inputs oder Fachzirkels (vgl. Seiler, 2017, S. 41, 48). Schlimmstenfalls v.a. zeitlich bedingt gar nicht. Weil aber insbesondere dem informellen Austausch von Wissensmanagement-Experten mehr Gewicht beigemessen wird als Tools (Semar, 2017, S. 7), könnte dieser gefördert werden, indem auch auf vermehrte Mischung der LBBs geachtet wird. Im BIZ Bern wurden hier bereits erste Schritte eingeleitet mit gemeinsamen Team-Sitzungen. Der Austausch kann also einerseits wie in 6.2.1. beschrieben über eine auch oder nur auf AMW ausgerichtete Plattform verbessert werden, sogenannte Wissensverteilung (Semar, 2017, S. 49). Oder andererseits über mündlichen Austausch mit explizitem Fokus AM (best practice, Erfolgsbeispiele), z.B. im Rahmen der oben genannten Gefässe.

#### 6.3.2. Wiederverwerten von Arbeitsmarktwissen: Expertise

Vor dem Aufkommen der Online-Stellenportale war – gemäss Aussage der ehemaligen Regionalleiterin, Brigitte In-Albon – auf dem BIZ Bern eine Person u.a. für das Sammeln von Stelleninseraten aus Printmedien zuständig. Durch diese und andere AM-Aufgaben wurde

die Person als AM-Experte wahrgenommen. Klar wurde in den Interviews, dass der Wunsch nach einer solchen AM-Fachperson als Anlaufstelle für LBB weiterhin besteht (4.2.1.). Diese AM-Verantwortliche wäre als Wissensmanagerin für das Sammeln, Bündeln, Verarbeiten und Pflegen von AMI zuständig (vgl. Seiler, 2017, S. 41, 48), aber auch für individuelle Abklärungen, Recherchen. Gleichzeitig übernehme sie als Vernetzerin auch die Kontaktpflege. Ob diese Stelle für eine Region, einen Kanton oder sogar national angelegt wird, bleibt offen. Ideal wäre dafür aber eine externe Fachperson (HR, Stellenvermittlung), die mit ihrem Netz und AMW gezielt zum Wissenserwerb der LBB (Semar, 2017, S. 46) beitragen kann.

Denkbar wäre auch, für Branchen-AMW näher mit spezialisierten Beratungsstellen und Stellenvermittlungen von Berufsverbänden und Ausbildungsstätten zusammenzuarbeiten, wie sie insbesondere im Sozial- und Gesundheitswesen existieren (z.B. Agogis, Curaviva, Schweizer Berufsverband Pflege SBK, Kaufmännischer Verband etc.). Auch das Prüfen von Kooperationen mit AM-nahen Informationsdienstleistern wie together ag, staufenbiel oder – wie im Falle von [www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch) – x28 könnte sich lohnen.

### 6.3.3. Erwerb von Arbeitsmarktwissen: Vernetzung

Im Fokus der Verbesserungsmöglichkeit des AMW auf den kantonalen BIZ stehen ganz klar die Annäherung an die Arbeitswelt und die Vernetzung mit anderen Institutionen. Dabei bestehen schon viele institutionelle Anknüpfungspunkte u.a. im Rahmen von

- BIZ-internen Inputs (incoming: OdA, HR, Stellenvermittlungen)
- BIZ-internen Events (outgoing: Betriebsbesichtigungen, Institutionsbesuche)
- BIZ-Produkten, Projekten
- halböffentlichen Veranstaltungen (z.B. Lehrstellenbörsen)
- Messen (z.B. Berufs- und Ausbildungsmesse Bern, Karriereschritt)
- Weiterbildungen, Tagungen

Nun ginge es darum, als Institution gezielt wichtige Branchen-Kontakte zu identifizieren sowie Kontaktdetails, mögliche Nutzungsarten und Verantwortlichkeiten zu erfassen, zu pflegen und zu vermitteln. Das Vorgehen könnte sich dabei an der «Arbeitgeberstrategie der RAV» (Kraft & Huwiler, 2016) orientieren. Das geknüpfte Netzwerk müsste dann aber auch genutzt, d.h. etwa zu AM-Chancen und Vermittelbarkeitskriterien einzelner Kundinnen angefragt werden. Für einen AMW-Transfer bietet sich eine gezielte Kontaktaufnahme bzw. Etablierung von Austauschmöglichkeiten mit einer Auswahl von folgenden AM-Partnern an:

- Firmen (Inhaber/innen, CEOs, aber v.a. Linienvorgesetzte, HR, Ausbilder/innen)
- Wirtschafts- sowie Berufsverbände und andere OdA
- Professionelle (Branchen-)Netzwerke (z.B. FachFrauen Umwelt [www.ffu-pee.ch](http://www.ffu-pee.ch))
- Mentoring-Stellen (z.B. SAH, Bernetz des Berner Kompetenzzentrums Arbeit)
- (spezialisierte) Stellenvermittlungen

- RAV, insbesondere Arbeitsmarktservice
- IV, insbesondere Arbeitsvermittlung
- Arbeitsintegrationsprogramme, insbesondere Job Coaches
- teils auch Ausbildungsberatende des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes

Interessant wäre gemäss Aussage der ehemaligen Regionalleiterin des BIZ Bern, Brigitte In-Albon, auch die Wiederbelebung des früher existierenden städtischen Berner Netzwerkes, bei dem sich IV, RAV, Arbeitgeberverband, Kantonsvertreter, BIZ und das Kompetenzzentrum Arbeit zum Quartalsaustausch trafen. Weiter würde es sich anbieten, neu initiierte Plattformen wie die gemeinsamen RAV-BIZ-Events für Berner Unternehmer/innen<sup>6</sup> in ihrer Häufigkeit und Ausrichtung bezüglich Thema und Publikum auszudehnen. Auch Mitgliedschaften bei HR- und Wirtschaftsverbänden können AMI und Kontakte vermitteln (z.B. [www.bern-cci.ch](http://www.bern-cci.ch), [www.hrse.ch](http://www.hrse.ch), [www.hrbern.ch](http://www.hrbern.ch)). Dafür sind aber die Transparenz, Zuständigkeit, die aktive Teilnahme an Netzwerkanlässen, Besichtigungen oder Weiterbildungen sowie der Wissenstransfer von und zu den LBB zu klären und zu gewährleisten. Dies wurde bisher nur von einzelnen Berner BIZ wahrgenommen.

Schliesslich gilt es auch, die persönlichen Kontakte der einzelnen LBB zu nutzen und zu verknüpfen, z.B. über Mitgliedschaften auf Xing und LinkedIn. Die Vermischung von Privat- und Businesskontakten birgt allerdings wiederum Nachteile. Ebenso können aufgrund fehlender Mitgliedschaften Dritter nicht alle relevanten Kontakte erfasst werden. Alternativ könnte dafür auch ein internes Wissensmanagementtool, ein mittels Fremd- und Selbstbeurteilung generiertes Expertinnenverzeichnis der LBB, aufgebaut werden (Semar, 2017, S. 31).

Klar scheint, dass der Stellenwert der Netzwerkfähigkeiten zunimmt. In den zukünftig als wichtig eingestuften BSLB-Kompetenzen belegen sie den fünften Platz (Schreiber et al., 2017, S. 11). Darum wäre es denkbar, ähnlich der Praxiseinblicke – und wie es bei der BSLB im Oberwallis schon gang und gäbe ist – Netzwerkanlässe mit klaren Zielvorgaben als Teil der obligatorischen Weiterbildung zu erklären.

#### 6.4. Ausbildung, Forschung, Strategie

Die Verantwortung für das AMW liegt aber nicht alleine bei den LBB, Kundinnen und Institutionen. Auch auf übergeordneter Ebene bestehen Optimierungsmöglichkeiten, z.B. in der BSLB-Ausbildung und -Forschung (Seiler, 2017, S. 46). Den Hochschulen kämen darum die Aufgaben der AMW-Bewertung und des AMW-Controllings zu (Semar, 2017, S. 52).

Wo dies nicht schon berücksichtigt ist, müssten in der MAS-Ausbildung bestehende Module zu Veränderungen der Arbeitswelt oder Erwerbslosigkeit (z.B. Enderli, 2016) ausgebaut und im Verhältnis zur Wichtigkeit des AMW konkrete Hilfestellungen bereitstellen: u.a.

---

<sup>6</sup> In der Veranstaltung «Anspruchsvoll, sprunghaft, selbstgefällig? Wie Unternehmen die Laufbahnvorteile von Millennials nutzen können» luden die Berner RAV und BIZ Unternehmen zu Inputs (Forschung, Politik), einer Podiumsdiskussion und einem Einblick in eine Firma ein (RAV Bern, 2017).

Kennenlernen möglicher AMI-Quellen, wenig bekannter grosser Arbeitgeber (hidden champions), AM-Tendenzen einzelner Branchen, Vorgehensweisen in AMI-Recherche, Recruiting-Kriterien von HR und Stellenvermittelnden, aber auch Kommunikation heikler AM-Themen gegenüber Kundinnen. Eine angemessene Reaktion und Abklärung dürfte u.a. mithilfe von Anwendungsbeispielen aus der Praxis, d.h. konkreter AM-Fragen, geübt werden.

Das BSLB-Qualifikationsprofil führt die Wirtschaftslage und den AM bereits auf. Ebenso sind AMI resp. AMW implizit auch in Handlungsfeldern wie «Informieren» bzw. «in Netzwerken arbeiten» zu finden (BBT, 2011). Dennoch wäre es nützlich, AMW würde zusätzlich definiert und allenfalls in separaten Richtlinien resp. konkreten Wissens- und Handlungszielen operationalisiert. Ob und wie eine Soll-Definition oder Qualitätsstandards umsetzbar sind, müsste in einem gesonderten Projekt geklärt werden. Denkbar wäre ein Selbsteinschätzungstool, das auch für Berufseinsteigerinnen Anhaltspunkte liefert. Mit dem Karriere-Ressourcen-Fragebogen (Hirschi et al., 2017) existiert ja bereits ein Instrument, das den AM berücksichtigt. Dabei können Kundinnen u.a. folgende Punkte beurteilen (ebd.):

- «Ich hole regelmässig Informationen über Karrieremöglichkeiten ein.»
- «Ich habe einen guten Überblick über Beschäftigungstrends auf dem Arbeitsmarkt.»
- «Ich besitze viel Wissen über den derzeitigen Arbeitsmarkt.»
- «Ich informiere mich regelmässig über Beschäftigungsmöglichkeiten ....»
- «Ich habe eine gute Kenntnis des Arbeitsmarkts.»

Da das AMW aber nur eine von 13 Ressourcen darstellt und auf Kundschaft zugeschnitten ist, bleiben die Punkte relativ vage und oberflächlich, die Begriffe undefiniert: was bedeutet «AM», «viel», «gut», «regelmässig»? Ist bei einem Berufswechsel das AMW im alten oder neuen Beruf gemeint? Darum könnten die Fragen präzisiert resp. vertieft und so auch für Beratende, speziell angehende LBB, als Selbst-Check nutzbar gemacht werden.

Des Weiteren würde sich evtl. ein Überdenken der Stellenprofile lohnen. Obwohl von zukünftigen LBB kaum zwingend lange beratungsexterne, privatwirtschaftliche Berufserfahrung verlangt werden kann (6.2.4.), wurde der Wunsch nach einer besseren Durchmischung laut: «Ich fände es gut, man würde mehr Leute einstellen, die auch von anderen Bereichen kommen, die aus der freien Wirtschaft kommen» (Seiler, 2017, S. 43). So dürfte dem Aspekt AM und der Diversität auch bei Neueinstellungen mehr Gewicht beigemessen werden.

Schliesslich bleibt noch die Forschung zu erwähnen: Hier wäre es denkbar, das Thema aus seiner marginalen Position zu befreien und zum Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken. In der BLSB-Ausbildung könnten vermehrt Abschlussarbeiten zum AMW angeregt werden, insbesondere zum AMW-Management und zum Abgleich des AMW-Umgangs in «countries with the best of LMI systems such as Canada» (Kumar & Arulmani, 2014, S. 232). Aber auch die Hochschulinstitute selbst dürften sich des AMW annehmen, strategisch (Wie kann AMW gefördert werden?) wie auch thematisch (Wie können verlässlichere AMI generiert werden?).



Denn auch wenn das Bildungssystem theoretisch durchlässig ist, ist oft nur punktuell oder prototypisch bekannt, welche Wege nach dem Abschluss einer Ausbildung begangen werden und wie erfolgreich diese sind. Zwei in den Interviews genannte Ideen betreffen dabei die langfristige Nachverfolgung von Karriereverläufen: die der Bevölkerung allgemein und die der BIZ-Kundschaft im Spezifischen. Dies könnte als erster Ansatzpunkt dienen.

### 6.5. Zusammenfassung und erste Umsetzungsschritte

Die vorliegende Arbeit listet eine Vielzahl an potenziellen Handlungsfeldern zu AMI und AMW auf. Abschliessend bietet darum die folgende Tabelle 2 nochmals eine Übersicht über mögliche Lösungsansätze in unterschiedlichen Detailgraden resp. Konkretisierungsstadien und mit Vorschlägen für die Zuständigkeitsbereiche: LBB, BIZ, SDBB, Ausbildung / Forschung der Hochschulen (in der folgenden Tabelle AB/F HS) sowie «andere», nicht nur RAV oder SBF1, sondern auch IV, Arbeitsintegrationsprogramme, Outplacement, Berufsverbände etc.. Die Ziele wurden dabei in drei Gruppen eingeteilt: Die kurzfristigen Ziele können innerhalb der Institution praktisch umgesetzt werden, indem in erster Linie bestehende AMI resp. vorhandenes AMW besser gemanagt werden (Wissensrepräsentation, Semar, 2017, S. 14). Unter die mittelfristigen Ziele fallen Ideen, für welche entweder die Zusammenarbeit mit einer anderen Institution oder eine beträchtliche Vorbereitungszeit nötig ist (z.B. Konzept erstellen, Zuständigkeiten klären, Workshop planen und organisieren). Die langfristigen Ziele involvieren schliesslich vor allem strategische Ideen, die entweder eine Koordination der BIZ mit zahlreichen weiteren Akteuren verlangen, an einzelne dieser delegiert werden müssten oder sich sonst zeitlich und/oder finanziell sehr aufwändig gestalten würden.

Die Tabelle 2 kann als Grundlage für die Auswahl möglicher AMW-Massnahmen dienen. Ein Punkt darf dabei aber nicht vergessen gehen: zugrundeliegende Herausforderungen wie Zeitmangel, Vergänglichkeit der AMI, zunehmende Informationsflut und Regulierung bleiben bestehen. Effektive Lösungsvorschläge wie die interne AM-Anlaufstelle, eine eigene Cité des Métiers oder gar ein Schweizer [www.careeronestop.org/](http://www.careeronestop.org/) dürften für eine rasche Umsetzung zu komplex sein. Gegenüber der Einführung neuer Instrumente versprechen darum die Verstärkung resp. Optimierung bestehender Methoden und Mittel einen schnelleren Gewinn. Aber selbst optimierte AMI bedeuten nicht zwingend besseres AMW. LBB finden heute schon kaum Gelegenheit, die Fülle zu verarbeiten. Denn AMW ist ja nur EIN Teil eines viel umfassenderen Wissens, welches von LBB erwartet wird. Auch stossen neue Pflichten und Richtlinien eher auf Skepsis als Begeisterung. Es ist darum unerlässlich, dass BIZ-LBB die Anwendung von AMI und AMW-Instrumenten als Unterstützung, deren Pflege als Dürfen und nicht Müssen empfinden und darin einen konkreten Nutzen für die Beratungen sehen. Mögliche Umsetzungsschritte für das weitere Vorgehen folgen darum nach der Tabelle.

**Tabelle 2: Optimierung Arbeitsmarktwissen: Vorschläge möglicher Handlungsschritte und Zuständigkeiten**

KURZFRISTIGE ZIELE	IDEE	AUTORIN	LBB	BIZ BE	SDBB	AB/F HS	ANDERE
<b>Praktiker rekrutieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AM-Erfahrung neuer Mitarbeitender stärker gewichten</li> </ul>			x			
<b>Neue Mitarbeitende in AMW einführen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startpaket AMW Region (Branchen, Firmen) anbieten</li> </ul>	x	x	x			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMW von erfahrenen LBB zu Berufsanfänger/innen transferieren und evtl. durch Letztere festhalten lassen</li> </ul>		x	x			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über praktische Beispiele von AM-Fragen informieren</li> </ul>		x	x		x	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Richtige» Fragen von LBB an Kundschaft vermitteln</li> </ul>		x	x		x	
<b>Zugang AMI für LBB fördern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichten von Stellensuchabos durch LBB</li> </ul>		x				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftsteil einer Tageszeitung lesen (ePaper?)</li> </ul>		x				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkblatt mit Übersicht existierender AMI</li> </ul>	x		x	x		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMI (z.B. Zirkulationsmappen, «Chancen», «Perspektiven») online zugänglich machen, Copyright klären</li> </ul>			x	x		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMI in BIZNet integrieren (AMW-Verantwortliche)</li> </ul>			x			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AM-Bezug in der Infothek der Zukunft stärken</li> </ul>			x			
<b>Internen AMW-Austausch stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begegnungszonen, Austausch zwischen Teams fördern</li> </ul>		x	x			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mündlich AMW teilen (AM-Sitzungen, Interventionen etc.)</li> </ul>		x	x			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftlich AMW teilen (Chat/Blogs, Portale o.Ä.)</li> </ul>		x	x			x
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMW-Transfer zu / innerhalb von Fachzirkeln stärken</li> </ul>		x	x			
<b>Netzwerk fördern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LinkedIn / Xing einrichten, nutzen, vernetzen (Auftrag)</li> </ul>		x	x			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkanlässe als Weiterbildung besuchen (Auftrag)</li> </ul>		x	x			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliedschaften (z.B. HR, HIV) reaktivieren, aufzeigen</li> </ul>			x			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen neuer Mitgliedschaften abklären</li> </ul>			x			
<b>Vor- / Nachbereitung, Triage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Terminanmeldung CV und Fragestellung verlangen</li> </ul>		x	x			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundschaft für AM-Fragen an Fachpersonen verweisen</li> </ul>		x				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AM-Rechercheaufträge an Abt. Information übergeben</li> </ul>		x				
<b>Instrumente für Kundschaft erstellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsmittel «Einflussfaktoren AM» generieren?</li> </ul>	x		x	x		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsmittel «AM-Chancen» testen (Abbildung 5)</li> </ul>	x	x				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsmittel «AMW für Kundschaft» testen (Tabelle 5)</li> </ul>	x	x				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internes Merkblatt «Netzwerke/Mentoring» ausbauen</li> </ul>	x		x			

AB/F HS = BSLB-Ausbildung/-Forschung an Hochschulen, Andere = IV, Organisationen der Arbeitsintegration, Outplacement etc.



MITTELFRISTIGE ZIELE	IDEE	LBB	BIZ BE	SDBB	AB/F HS	RAV	ANDERE
<b>AMI optimieren</b>	• Verbesserungsmöglichkeiten von AMI in «Chancen», «Perspektiven», auf <a href="http://www.berufsberatung.ch">www.berufsberatung.ch</a> prüfen			x			
	• AM-Fokus in Panorama, edoc etc. ausbauen	x		x			
	• Branchenübergreifende Funktionsbezeichnungen (z.B. aus Stelleninseraten) zugänglich machen		x	x			
	• Ausbildungen mit hoher AM-Nachfrage resp. guten Beschäftigungsaussichten sammeln und publizieren		x	x			Medien
<b>Weiterbildungen für LBB</b>	• Nutzung von AM-Instrumenten optimieren (z.B. Social Media, <a href="http://www.jobagent.ch">www.jobagent.ch</a> , <a href="http://www.arbeitsmarktinfo.ch">www.arbeitsmarktinfo.ch</a> )		x	x	x		
	• Konkrete Auswirkungen des AM-Wandels kennen und in der Beratung erklären bzw. anwenden können			x	x		
<b>AMW-Angebote für Kundschaft schaffen</b>	• Öffentliche Anlässe zum Thema AMW organisieren	x	x				
	• Workshops zu Selbstmarketing, Netzwerken etc. halten	x	x			x	x
	• Mentoring ermöglichen	x	x			x	x
	• Transfermöglichkeiten Berufswahl-AM-Instrumente für Erwachsene prüfen (Workshops, Mentoring, Börsen)		x			x	
<b>Interinstitutionellen Austausch stärken</b>	• Mit RAV, IV, Arbeitsintegration, Outplacement etc. (mündlich und schriftlich) kantonales AMW austauschen		x	x		x	x
	• Kantonales Netzwerk reaktivieren («Stammtisch»)		x			x	x
<b>AM-Kontakte fördern</b>	• Betriebsbesichtigungen organisieren, dokumentieren	x	x				
	• Besuche von Firmen (HR / Linie), Stellenvermittlungen, Verbänden (Inputs, Diskussionen etc.) organisieren	x	x				
	• (Konzept für) Datenbank mit bestehenden und neuen AM-Kontakten erstellen und pflegen		x				
	• «RAV-Arbeitgeberstrategie» für BIZ prüfen (Projekt)		x				
	• Praxiseinblicke als Weiterbildung ermöglichen (Job Shadowing, Seitenwechsel, Schnuppern), mit Bericht	x	x				
	• Alle z.B. 3-5 Jahre kurzes Wirtschaftspraktikum	x	x				

LANGFRISTIGE ZIELE	IDEE	BIZ BE	SDBB	AB/F HS	RAV	SBFI	ANDERE
Haltung und Zuständigkeiten klären	• Gewicht(ung), Verantwortlichkeiten resp. Rollenverständnis klären (z.B. Prozess- vs. Expertenberatung)	x	x	x		x	x
AMW in BSLB-Ausbildung vertiefen	• Definitionen AM, AMI, AMW und AM-Chancen fundieren			x		x	
	• Startpaket AMW anbieten (Relevanz, Rahmen, Struktur, AMI-Quellen, Beispiele von Fragen, etc.)			x			
	• Reaktionen auf schwierige AM-Fragen kennen (Bsp., Metaphern verwenden, Herausforderungen zeigen)	x		x			
Definition Soll-AMW?	• Nutzen von Soll-AMW klären	x	x	x		x	x
	• «AMW» des Karriere-Ressourcen-Tools konkretisieren			x			
	• Selbstcheck mit operationalisierten AMW- und Handlungszielen resp. Qualitätsstandards AMW abklären			x			
Zugang zu AM-Expertinnen fördern	• Bestehende AM-Expertise anzapfen (RAV, Outplacement, Stellenvermittlung, Branchenberatungsstellen u.a.)	x			x		x
	• Einrichtung einer eigenen AM-Expertise-Stelle	x					
Kundschaft zentrale Anlaufstelle bieten	• Gegenseitige «Besuche» der Institutionen (z.B. Sprechstunden für Kundschaft)	x			x		x
	• Gemeinsame lokale Anlaufstelle (à la Cité des Métiers)	x			x		x
	• www.arbeit.swiss und www.berufsberatung.ch vernetzen		x		x		
	• Online-AM-one stop shop (à la <a href="http://www.careeronestop.org">www.careeronestop.org</a> )		x		x		x
AM-Forschung aktivieren und intensivieren	• Bestehendes AMW, Instrumente, Herausforderungen, Fördermöglichkeiten analysieren (Wissenscontrolling)			x			
	• AM-Instrumente sammeln, Nutzen analysieren			x			
	• MAS-BSLB-Abschlussarbeiten zum AMW anregen	x		x			
	• Wirksamkeit der Beratung bei Kundschaft nachverfolgen			x			
	• Laufbahnen Bevölkerung verfolgen			x			
Strategie(n) prüfen	• AM-Bezug des BSLB-Qualifikationsprofils erhöhen					x	
	• Nationale Synergien nutzen (z.B. Jahresmotto)		x	x		x	x
	• Internationale Synergien prüfen: z.B. Transferierbarkeit bestehender (z.B. kanadischer) AMW-Instrumente			x		x	

Grundsätzlich sind bei der Umsetzung all dieser Ideen zwei Stossrichtungen vorstellbar. Erstens beruht die vorliegende Arbeit auf Aussagen der interviewten Einzelpersonen, auf Rückschlüssen und Ideen der Autorin sowie auf punktuellen Inputs anderer LBB. Dabei gilt zu bedenken, dass induktive Verfahren zwar «zur Stützung und Verallgemeinerung der Ergebnisse eine zentrale Rolle [spielen], sie müssen jedoch kontrolliert werden» (Mayring, 2016, S. 36). Darum wäre es denkbar, LBB im Vorfeld die Praxisrelevanz geplanter Instrumente mittels einer breit angelegten quantitativen (Folge-)Befragung online beurteilen zu lassen. Eine ähnliche quantitative Befragung verschiedener Anspruchsgruppen zu zukünftig wichtigen AMI-Qualifikationen ist derzeit im Rahmen einer BSLB-MAS-Arbeit an der FHNW in Planung. Anschliessend könnten auch die Umsetzung und Auswirkung der vorliegenden Ideen geprüft werden, indem im Rahmen einer qualitativen Evaluationsforschung ausgewählte Vorschläge Eingang in die Praxis finden und ihr Effekt auf das AMW der LBB ausgewertet werden.

Zweitens bieten sich gemäss dem Credo «think big, act small» auch kleine praktische Schritte an. Wo effizient realisierbar und institutionell möglich resp. erwünscht, könnte die Autorin punktuell erste Vorschläge umsetzen. Neben dem bereits entworfenen AM-Arbeitsblatt für Kundschaft in Tabelle 5 würde sie beispielsweise im BIZ Bern Inputs zu Business-Plattformen oder [www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch) anregen, wie ein Interviewter vorschlug:

Sie [Autorin] eignen sich Wissen an, gehen raus, ... das Wissen bringen Sie in die Organisation rein, das wiederum versuchen den Kollegen mitzugeben. Ja, es wäre vielleicht spannend, Frau xy, Herr xy, zu einem Hearing [einzuladen]. Dass man das spürt. Ich glaube, man muss sich des Themas etwas bewusster werden. (d:308-312)

Je nach individuellen Bedürfnissen oder institutionellem Bedarf könnten auch LBB gewisse der in Tabelle 2 vorgeschlagenen Aufgaben übernehmen. Parallel dazu sollte die konkrete Realisierbarkeit der langfristigen Ideen geprüft, priorisiert sowie weiterentwickelt und mit zukünftigen Forschungsergebnissen verknüpft werden. Als Alternative, zur Begleitung oder Ergänzung der oben genannten quantitativen Überprüfung böte sich primär der Einsatz einer dauerhaft operierenden kantonalen (oder nationalen) Arbeitsgruppe an, bestehend aus LBB, Vertretenden aus Information & Dokumentation sowie des SDBB.

Klar scheint bei beiden Stossrichtungen Folgendes: Um – wie ein Befragter im Interview monierte – bezüglich AMW nicht mehr unverbindlich oder Theoretiker/innen bleiben zu müssen, braucht es noch viele Folgeschritte. Diese können und sollten nicht alleine durch LBB und einzelne Institutionen gewagt werden, sondern als gemeinsamer interinstitutioneller oder gar nationaler Pfad verstanden werden. BIZ, SDBB, Hochschulen und SBFJ müssen dafür an einem Strang ziehen und eng mit anderen Institutionen sowie der Arbeitswelt zusammenarbeiten. Hier einen gemeinsamen Nenner zu finden, könnte der erste Schritt sein.

## 7. Rundschau

Im Folgenden soll kurz ein Blick zurück auf die Erkenntnisse und offen gebliebenen Fragen geworfen werden. Gleichzeitig wird auch ein Blick in die ferne Zukunft der BSLB gewagt.

### 7.1. Rückblick

Für die vorliegende Arbeit wurden anhand einer qualitativen Untersuchung sechs Beratende unterschiedlicher Institutionen (BIZ, AM-Service RAV, Outplacement, AM-Center eines grossen Arbeitgebers) zu ihrem bestehenden AMW, möglichen Vorgehensweisen und zu ihren Wünschen betreffend Verbesserung des AMW befragt. Dabei zeigte sich, dass zwar einiges an Grundlagen und Quellen vorhanden ist, dass aber bezüglich AMW noch Handlungsbedarf besteht. Eine interviewte Beratungsperson fasste ihre Erkenntnisse wie folgt zusammen:

Wie gesagt, ich denke, man braucht das globale Wissen, und das Wissen, wo man die Sachen holen kann, und das Wissen, dass es wichtig ist und das Wissen, dass der Kunde auch sehr viel selber leisten kann. Und dass man da gewisse Hinweise in einer Ausbildung zur BSLB erhält. (c:521-524)

LBB müssen also AMW sowie AM-Chancen erklären und AMI selbst recherchieren, die konkrete Umsetzung aber auch an die Kundschaft zurückgeben können. Notwendig sind dabei eine Übersicht über mögliche AMI-Quellen, Kenntnisse von Methoden sowie konkrete AM-Kontakte. Bei der Verbesserung dieser Mittel ist das Engagement der LBB selbst, der BIZ, des SDBB sowie der Hochschulen gefragt. Als Erstes bedarf es aber der Sensibilisierung für das Thema AMW, eines Auftragsbewusstseins sowie der Anerkennung des Handlungsbedarfs. Denn es bestehen diesbezüglich von mehreren Seiten Aufträge wie auch Bedürfnisse. In dem Sinne stellt die vorliegende Arbeit nur den ersten Abschnitt eines längeren Weges dar und kann sowohl als mentaler wie praktischer Start ins Thema verstanden werden.

Nicht alle Fragen konnten im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden. Einige Punkte mussten ausgeklammert werden. So würde es sich lohnen, das AMW-Management zu vertiefen und die AMW-Angebote unserer deutschsprachigen Nachbarn sowie gewisser angelsächsischer Länder unter die Lupe zu nehmen. Insbesondere Kanada scheint der Schweiz bezüglich AMI-Quellen und -Instrumente um Armlängen voraus zu sein.

Andere Fragen wiederum wurden gar erst durch die Arbeit aufgeworfen: Inwiefern beeinflusst das AMW die Beratung, so dass Beratende etwa auf Ausbildungen mit «schlechten» AM-Perspektiven weniger verweisen als auf solche mit «guten» Aussichten? Wie wirken sich AMI auf die Motivation der Kundschaft aus? Und wenn von den BIZ enge Firmenkontakte geknüpft werden, besteht dann die Gefahr, dass LBB die Objektivität verlieren und zu «handmaidens of the labor market» werden (Kumar & Arulmani, 2014, S. 237)? Antworten auf diese Fragen zu suchen, könnte Aufgabe zukünftiger Beratender und Forschender sein.

## 7.2. Ausblick

Der AM verändert sich fortwährend. Berufe verschwinden, neue entstehen. Aufgrund des aktuellen Veränderungstempos geht man aber davon aus, dass der «Lebenszyklus», d.h. die Erneuerungsdauer gewisser Berufe immer kürzer wird. Bis zu 85% der Tätigkeiten von 2030 sollen etwa heute noch gar nicht existieren (IFTF, 2017, S. 14). Welche Berufe in Zukunft verloren gehen, welche neu entstehen und in welchem Verhältnis Abbau und Neuentstehung, Risiken und Chancen stehen, darüber bestehen unterschiedliche Einschätzungen (Majkovic et al., 2018; Bundesrat, 2017; Frey & Osborne, 2013).

New Work resp. Work 4.0 bedeutet aber nicht nur neue Tätigkeitsfelder, sondern zunehmend auch befristete Projekteinsätze, mobile Arbeitsplätze, flachere Hierarchien sowie kompetenz- statt rollenorientierte Aufgaben u.v.m. Eine Studie von Deloitte (2017) prophezeit eine zunehmende Nachfrage nach übergeordneten Kompetenzen wie Kreativität, Feinmotorik, Flexibilität, aber auch Netzwerken. Alles zusammengenommen kann dies gut bedeuten, dass sich Wirtschaftssektoren erneut verschieben, Unternehmensgrenzen verwischen und traditionelle Branchen, wie wir sie heute kennen, aufbrechen werden (Murbach, 2017, S. 6; Majkovic et al., 2017, S. 11). AMW, wie es in der vorliegenden Arbeit beschrieben ist, würde dann teilweise an Bedeutung verlieren, Management von Schlüsselkompetenzen, Prozessbegleitung und Coaching an Bedeutung gewinnen (Schreiber, 2018, S. 21; vgl. Seiler, 2017, S. 37-38). Entwickelt sich die Automatisierung und Digitalisierung im gleichen Tempo wie bis jetzt, übernehmen vielleicht – wie Schreiber (2018, S. 20) im Szenario «Künstliche Intelligenz (Arbeiten 4.0)» andeutet – in einigen Jahren Algorithmen und Roboter Teile der BSLB-Aufgaben. So sind bereits heute im Outplacement, aber auch im HR oder auf dem RAV Matching-Systeme im Einsatz oder in Planung (z.B. [www.jobbank.gc.ca/skillsandknowledge](http://www.jobbank.gc.ca/skillsandknowledge)). Diese schlagen z.B. mittels Künstlicher Intelligenz Stellensuchenden offene Jobs im verdeckten AM vor (Lee Hecht Harrison, 2017). Denkbar wäre, dass zunehmend Ergebnisse aus Interessenfragebögen, Leistungs- und Persönlichkeitstests sowie Bewerbungsdossiers digitalisiert, in persönlichen Profilen gespeichert und verknüpft werden. Und dass diese mit Informationen zu Berufen, Bildungsgängen und -anbietern sowie Stelleninseraten abgeglichen werden können. Aber auch, dass – wie von einer Interviewten erträumt – Schnuppern und Firmenrundgänge mittels VR-Brillen möglich werden.

Solange dies alles noch Utopien sind, bleibt aber weiterhin konkretes AMW gefragt. Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zu prüfen und gegebenenfalls umzusetzen wäre darum nun der nächste Schritt im Brückenschlag zwischen Bildung und dem Arbeitsmarkt.

## Literaturverzeichnis

- AWA Amt für Wirtschaft und Arbeit Zürich (2017). *Wie kann der Arbeitsmarkt transparenter werden? Vertreter aus Wirtschaft und Lehre äussern sich zum Thema Transparenz auf dem Arbeitsmarkt*. Zürich: Zürcher Wirtschaftsmonitoring. Zugriff am 16.3.2018 auf [https://awa.zh.ch/content/dam/volkswirtschaftsdirektion/awa/amt/wm/monitorings/201704\\_WiMo/AWA\\_WiMo\\_04-2017\\_10.pdf](https://awa.zh.ch/content/dam/volkswirtschaftsdirektion/awa/amt/wm/monitorings/201704_WiMo/AWA_WiMo_04-2017_10.pdf)
- BBT Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (18.4.2011). *Qualifikationsprofil Berufs-, Studien- und Laufbahnberater/in*. Zugriff am 17.3.2018 unter [www.sbfid.admin.ch/sbfid/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/berufs---studien--und-laufbahnberaterinnen-und--berater.html](http://www.sbfid.admin.ch/sbfid/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/berufs---studien--und-laufbahnberaterinnen-und--berater.html)
- BerG (2017). *Berner Gesetz über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung*. Zugriff am 2.4.2018 auf [www.belex.sites.be.ch/frontend/versions/1175?locale=de](http://www.belex.sites.be.ch/frontend/versions/1175?locale=de)
- BerV (2015). *Berner Verordnung über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung*. Zugriff am 2.4.2018 auf [www.belex.sites.be.ch/frontend/versions/418](http://www.belex.sites.be.ch/frontend/versions/418)
- BFS Bundesamt für Statistik (2017). *Arbeitsmarktindikatoren 2017*. Zugriff am 24.2.2018 unter [www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/3865349/master](http://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/3865349/master)
- Bimrose, J., Marris, L., Barnes, S.-A. & Mason, A. (2006). Labour Market information: Broadening horizons and connecting practitioners. In Reid, H. & Bimrose, J. (Hrsg.), *Constructing the future IV: Transforming career guidance* (S. 89-102). Stourbridge: Institute of Career Guidance.
- BIZ Bern (2017). News aus den Geschäftsbereichen: Personalbestand der BIZ. *BIZ magazine*, 5, 12. (Interner Newsletter vom 25.8.2017)
- Brütsch, U. (2017). *BSLB 4.0 – Die Berufsberatung im digitalen Wandel. Resultate der nationalen Fachtagung 2017*. Zugriff am 8.12.2017 auf [www.sdbb.ch/dyn/bin/210244-210257-1-sdbb-tagung\\_2017\\_bslb\\_4\\_0\\_matrix.pdf](http://www.sdbb.ch/dyn/bin/210244-210257-1-sdbb-tagung_2017_bslb_4_0_matrix.pdf) resp. [www.sdbb.ch/dyn/bin/209963-209974-1-sdbb-tagung\\_2017\\_bslb\\_4-0\\_radkarte.pdf](http://www.sdbb.ch/dyn/bin/209963-209974-1-sdbb-tagung_2017_bslb_4-0_radkarte.pdf)
- Bundesrat (2017). *Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken. Bericht des Bundesrates in Erfüllung der Postulate 15.3854 Reynard vom 16.09.2015 und 17.3222 Derder vom 17.03.2017*. Zugriff am 30.3.2018 auf [www.news.admin.ch/news/message/attachments/50248.pdf](http://www.news.admin.ch/news/message/attachments/50248.pdf)
- Carpenter, J. (1997). Editorial: Investigating brief solution-focused therapy. *Journal of Family Therapy*, 19, 117–120.
- Chatzichristou, S. & Arulmani, G. (2014). Labor Market and Career Development in the 21st Century. In Arulmani, G., Bakshi A.J., Leong Frederick, T.L. & Watts, A.G. (Hrsg.), *Handbook of Career Development. International Perspectives* (S. 241-254). New York: Springer.
- Deloitte (2017): *Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter? Auswirkungen der Automatisierung auf die Mitarbeiter, die Unternehmen und das Bildungssystem*. Zugriff am 14.2.2018 unter [www2.deloitte.com/ch/de/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html](http://www2.deloitte.com/ch/de/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html)
- Dubs, R. (2009). «Tertiärisierung» und die Zukunft der Berufsbildung – Ein Diskussionsbeitrag. Ergänzungsdokument zu PANORAMA.aktuell. Bern: SDBB. Zugriff am 14.3.2018 auf <https://edudoc.ch/record/34853/files/6766da.pdf>



- Egbringhoff, J. (2011). Arbeit und Leben im Umbruch. Folgen für die Bildung- und Berufsberatung. In Hammerer, M., Kanelutti, E. & Melter, I. (Hrsg.), *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung. Neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 41-47). Bielefeld: Bertelsmann. Zugriff am 25.2.2017 unter [www.wbv.de/shop/themenbereiche/erwachsenenbildung/shop/detail/name/\\_/0/1/6004137/facet/6004137////////nb/0/category/104.html](http://www.wbv.de/shop/themenbereiche/erwachsenenbildung/shop/detail/name/_/0/1/6004137/facet/6004137////////nb/0/category/104.html)
- Enderli, J. (2016). *Veränderungen im Arbeitsmarkt und in der Arbeitswelt* (PPP-Präsentation im MAS BSLB F-2015). Zürich: IAP.
- Frey, C.B. & Osborne, M. (2013). *The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?* Zugriff am 24.3.2018 unter [www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)
- Gasteiger, R.M. (2014). *Laufbahntwicklung und -beratung*. Göttingen: Hogrefe.
- GEF Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, Sozialamt (2018). *Formular «Einschätzung Arbeitsmarktfähigkeit»*. Zugriff am 28.1.2018 auf [www.gef.be.ch/gef/de/index/soziales/soziales/berufliche\\_soziale\\_integrationszusammenarbeit\\_rav-sozialdienste.html](http://www.gef.be.ch/gef/de/index/soziales/soziales/berufliche_soziale_integrationszusammenarbeit_rav-sozialdienste.html)
- Government of Alberta, Employment & Immigration (2009). *Making Sense of Labor Market Information*. Zugriff am 7.2.2017 unter <https://alis.alberta.ca/media/1515/labourmarketinfo.pdf>
- Gratwohl, N. (2018). In welchen Berufen es in der Schweiz viele offene Stellen gibt. *Neue Zürcher Zeitung*. Zugriff am 24.3.2018 auf [www.nzz.ch/wirtschaft/in-welchen-berufen-es-in-der-schweiz-viele-offene-stellen-gibt-ld.1359196](http://www.nzz.ch/wirtschaft/in-welchen-berufen-es-in-der-schweiz-viele-offene-stellen-gibt-ld.1359196)
- Hiebert, B., Bezanson, L., O'Reilly, E., Hopkins, S., Magnusson, K., & McCaffrey, A. (2012). *Assessing the impact of labor market information*. Ottawa: Canadian Outcomes Research Institute. Zugriff am 5.3.2017 unter [www.crwg-gdrc.ca/crwg/index.php/research-projects/lmi](http://www.crwg-gdrc.ca/crwg/index.php/research-projects/lmi)
- Hiebert, B., Schober, K. & Oakes, L. (2014). Demonstrating the Impact of Career Guidance. In Arulmani, G., Bakshi A.J., Leong Frederick T.L. & Watts, A.G. (Hrsg.), *Handbook of Career Development. International Perspectives* (S. 671-686). New York: Springer.
- Hirschi, A. (2015). Konzepte zur Förderung von Laufbahntwicklung im 21. Jahrhundert. In Zihlmann, R. & Jungo, D. (Hrsg.), *Berufswahl in Theorie und Praxis* (S. 65-82). Bern: SDBB.
- Hirschi, A. (2017). *Arbeitszufriedenheit und Job Crafting: Do it yourself!* Präsentation im BIZ Bern. Zugriff am 16.3.2018 auf [www.biz.erz.be.ch/biz\\_erb/de/index/ueber\\_uns/ueber\\_uns/veranstaltungen1/kursunterlagen.assetref/dam/documents/ERZ/MBA/de/berufsberatung/Veranstaltungen/Job\\_Crafting\\_Praesentation\\_Prof.\\_Hirschi.pdf](http://www.biz.erz.be.ch/biz_erb/de/index/ueber_uns/ueber_uns/veranstaltungen1/kursunterlagen.assetref/dam/documents/ERZ/MBA/de/berufsberatung/Veranstaltungen/Job_Crafting_Praesentation_Prof._Hirschi.pdf)
- Hirschi, A. (2018). Entwicklungs-Projekte BSLB. In SBFI (Hrsg.). *Berufsbildung 2030 – von strategischen Leitlinien zu Projekten. Verbundspartnertagung 2018*. Bern: SBFI. Zugriff am 2.4.2018 auf [www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2018/03/praesentation.pdf.download.pdf/praesentation\\_presentation.pdf](http://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2018/03/praesentation.pdf.download.pdf/praesentation_presentation.pdf)
- Hirschi, A. & Hänggli, M. (2017). Karriere-Ressourcen erfassen, Laufbahnberatung verbessern. *Panorama*, 5, 22-23.
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C., Spurr, D. & Hänggli, M. (2017). *Karriere-Ressourcen Fragebogen*. Bern: SDBB. Zugriff am 8.12.2017 auf <https://otp.sdbb.ch>
- IFTF Institute for the Future (2017). *The Next Era of Human-Machine Partnerships. Emerging Technologies' Impact on Society & Work in 2030*. Palo Alto (CA): Institute for the Future for DELL Technologies. Zugriff am 16.3.2018 auf [www.iftf.org/fileadmin/user\\_upload/downloads/th/SR1940\\_IFFTforDellTechnologies\\_Human-Machine\\_070717\\_readerhigh-res.pdf](http://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/th/SR1940_IFFTforDellTechnologies_Human-Machine_070717_readerhigh-res.pdf)

- Jäncke, L. (2006). «Kreuzworträtsel bringen nichts». *Die Weltwoche*, 38. Zugriff am 30.3.2018 auf [www.weltwoche.ch/ausgaben/2006-38/artikel/artikel-2006-38-kreuzwortraetsel-bringen-nichts.html](http://www.weltwoche.ch/ausgaben/2006-38/artikel/artikel-2006-38-kreuzwortraetsel-bringen-nichts.html)
- Kraft, U. & Huwiler, S. (2016). *Arbeitgeberstrategie der RAV. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen*. Zugriff am 4.2.2017 auf [www.vsaa.ch/dokumente/news/ag-strategie-rav\\_29-09-16-2.pdf](http://www.vsaa.ch/dokumente/news/ag-strategie-rav_29-09-16-2.pdf)
- Kumar, S. & Arulmani, G. (2014). Understanding the Labor Market: Implications for Career Counseling. In Arulmani, G., Bakshi A.J., Leong Frederick, T.L. & Watts, A.G. (Hrsg.), *Handbook of Career Development. International Perspectives* (S. 225-239). New York: Springer.
- Lee Hecht Harrison (2017). *Entlassenen Arbeitskräften die nicht öffentlich zugänglichen ausgeschriebenen Stellen zugänglich machen*. Zugriff am 10.2.2018 auf [www.persorama.ch/media/339004/outplacement.pdf](http://www.persorama.ch/media/339004/outplacement.pdf)
- Leutenegger, M. (2015). Das Problem ist der blinde Glaube ans richtige Diplom. *NZZ am Sonntag*. Zugriff am 16.3.2018 auf [www.nzz.ch/nzzas/nzz-am-sonntag/das-problem-ist-der-blinde-glaube-ans-richtige-diplom-ld.1916](http://www.nzz.ch/nzzas/nzz-am-sonntag/das-problem-ist-der-blinde-glaube-ans-richtige-diplom-ld.1916)
- Lloyd, D. (2014). *Making Career Sense of LMI* (webinar). Victoria: Engaged HR, BC Centre for Employment Excellence. Zugriff am 16.3.2018 auf <http://cfeebc.org/files/Making-Career-Sense-of-LMI-Webinar.pdf>
- Majkovic, A.-L., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E., Birrer, J., Genner, S., Probst, L., Huber, R. & Pfister, A. (2017). IAP Studie 2017 – Teil 1 & 2. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Zugriff am 30.3.2018 auf [www.zhaw.ch/iap/studie](http://www.zhaw.ch/iap/studie)
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Möller, J. & Walwei, U. (Hrsg.) (2017). *Arbeitsmarkt kompakt. Daten, Fakten, Analysen*. Zugriff am 12.11.2017 unter <http://amk.iab.de/content/home/iab-arbeitsmarkt-kompakt.pdf>
- Murbach, R. (2017). Arbeitswelt für Überflieger. *Context*, 12, 6-8.
- RAV Bern (2017). *Anspruchsvoll, sprunghaft, selbstgefällig? Wie Unternehmen die Laufbahnvorstellungen von Millennials nutzen können*. Zugriff am 23.3.2018 auf [www.vol.be.ch/vol/de/index/arbeit/arbeitsvermittlung/ueber\\_uns/Arbeitgeberanlass\\_BielBienne.assetref/dam/documents/VOL/BECO/de/Einladungen/Einladung\\_Arbeitgeberanlass\\_2017\\_DE\\_Biel.pdf](http://www.vol.be.ch/vol/de/index/arbeit/arbeitsvermittlung/ueber_uns/Arbeitgeberanlass_BielBienne.assetref/dam/documents/VOL/BECO/de/Einladungen/Einladung_Arbeitgeberanlass_2017_DE_Biel.pdf)
- Robson, L. & Saunders, V. (2004). *LMI matters! Understanding labour market information. A toolkit for people who give advice and guidance on education and employment*. Nottingham: Learning + Skills Council, Department for Education and Skills. Zugriff am 17.8.2017 auf [https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/ngrf/effectiveguidance/improvingpractice/lmi/lmi\\_matters\\_lsc.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/ngrf/effectiveguidance/improvingpractice/lmi/lmi_matters_lsc.pdf)
- Rump, J. & Sattelberger, T. (2011). *Employability und Employability Management* (Ausschnitt). In Rump, J. & Sattelberger, T. (Hrsg.), *Employability Management 2.0*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis. Zugriff am 16.3.2018 auf [www.ibe-ludwigshafen.de/beschaef-tigung-und-employability/](http://www.ibe-ludwigshafen.de/beschaef-tigung-und-employability/)
- SBFI Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (2018a). *Leitbild Berufsbildung 2030*. Zugriff am 30.3.2018 auf [www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/projekte-und-initiativen/berufsbildungsstrategie-2030.html](http://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/projekte-und-initiativen/berufsbildungsstrategie-2030.html)



SBFI Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (2018b). *Projekte*. Zugriff am 2.4.2018 auf [www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/aktuell/veranstaltungenkalender-2016/verbund-partnertagung-2018.html](http://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/aktuell/veranstaltungenkalender-2016/verbund-partnertagung-2018.html)

Scheiwiller, P. (2017). Outplacement muss Brücken bauen. *Persorama*, 3, 52-53.

Schmidt, K. (2018). Das sind Deutschlands geheime Weltmarktführer. *Wirtschaftswoche*. Zugriff am 18.3.2018 auf [www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hidden-champions-das-sind-deutschlands-geheime-weltmarktfuehrer/20883700-all.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hidden-champions-das-sind-deutschlands-geheime-weltmarktfuehrer/20883700-all.html)

Schreiber, M. (2015). Life Design und Career Construction Theory. In Zihlmann, R. & Jungo, D. (Hrsg.), *Berufswahl in Theorie und Praxis* (S. 83-104). Bern: SDBB.

Schreiber, M. (2018). Welche Kompetenzen brauchen Beratende in Zukunft? *Panorama*, 1, 20-21.

Schreiber, M., Borner, S. & Blumer, N. (2017). *Zukünftige Kompetenzen von Berufs-, Studien- und Laufbahnberater/innen. Interviews mit Vertretern der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, IV, Outplacement, HR und Forschung*. Zürich: ZHAW, IAP Institut für angewandte Psychologie. Zugegriffen am 12.11.2017 auf [www.profunda-suisse.ch/aus-und-weiterbildung/forschungsprojekte.html](http://www.profunda-suisse.ch/aus-und-weiterbildung/forschungsprojekte.html)

SECO Staatssekretariat für Wirtschaft, Direktion für Arbeit, Arbeitsmarkt / Arbeitslosenversicherung (2018). *Arbeitslosigkeit – Ein Leitfaden für Versicherte*. Zugriff am 16.3.2018 auf [www.arbeit.swiss/dam/secoalv/de/dokumente/publikationen/broschueren/stellensuchende/SECO\\_716.200\\_d\\_2017\\_web.pdf.download.pdf/SECO\\_716.200\\_d\\_2017\\_web.pdf](http://www.arbeit.swiss/dam/secoalv/de/dokumente/publikationen/broschueren/stellensuchende/SECO_716.200_d_2017_web.pdf.download.pdf/SECO_716.200_d_2017_web.pdf)

Seiler, E. (2017). *Fachpersonen der Berufsberatung als Arbeitsmarkt-Spezialistinnen und – Spezialisten? Bedeutung von Arbeitsmarktwissen in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung*. Olten: FHNW.

Sell, S. (2017). *Die Lehrer und der «Schweinezyklus» von zu viel und jetzt mal wieder zu wenig. Und dann auch noch ungleich verteilt*. Zugriff am 18.3.2018 auf <https://aktuelle-sozialpolitik.blogspot.ch/2017/10/die-lehrer-und-der-schweinezyklus.html>

Semar, W. (2017). *Wissensmanagement – Grundlagen, Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen*. Chur: FHO Fachhochschule Ostschweiz, HTW Chur: PowerPointPräsentation im Rahmen der gleichnamigen SDBB-Weiterbildung vom 31.5.2017. Zugriff möglich über <https://weiterbildung.sdbb.ch/> (nur bei Teilnahme/Anmeldung)

Siegenthaler, M. (2016). *Alle Arbeitslosen zählen, bitte*. Zürich: KOF Bulletin. Zugriff am 30.3.2018 auf [www.kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/news/kof-bulletin/kof-bulletin/2016/10/alle-arbeitslosen-zaehlen-bitte.html](http://www.kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/news/kof-bulletin/kof-bulletin/2016/10/alle-arbeitslosen-zaehlen-bitte.html)

Töny, G. (2017). Editorial Beratung 4.0. *B37 – Infos für Mitarbeitende*, 5, 2 (Newsletter).

Wey, S. (2017). *Brennpunkt Arbeitsmarkt*. Zürich: Schweizerischer Arbeitgeberverband.

Zellweger, R. (2014). *Mit einer neuen Stelle zum Erfolg*. Aarau: ask.

Zenhäusern, S. & Vaterlaus, P. (2017). *Digitalisierung und Arbeitsmarktfolgen. Metastudie zum Stand der Literatur und zu den Entwicklungen in der Schweiz*. Zugriff am 30.3.2018 auf [www.ch2048.ch/pics/files/Polynomics\\_Arbeitsmarktfolgen\\_Bericht\\_20170621b.pdf](http://www.ch2048.ch/pics/files/Polynomics_Arbeitsmarktfolgen_Bericht_20170621b.pdf)

Zihlmann, R. (2015). Berufs- und Laufbahnberatung. In Zihlmann, R. & Jungo, D. (Hrsg.), *Berufswahl in Theorie und Praxis* (S. 241-291). Bern: SDBB.

## Websites-Verzeichnis

Im Folgenden werden die in der vorliegenden Arbeit genannten Websites nochmals aufgeführt (ausgenommen die erst im Anhang selbst aufgeführten):

[www.amosa.net](http://www.amosa.net)

[www.amstat.ch](http://www.amstat.ch)

[www.arbeit.swiss](http://www.arbeit.swiss)

[www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch)

[www.arbeitsagentur.de/bildung/berufsberatung](http://www.arbeitsagentur.de/bildung/berufsberatung)

[www.bauberufe.ch](http://www.bauberufe.ch)

[www.bern-cci.ch](http://www.bern-cci.ch)

[www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch)

[www.berufsberatung.ch/berufe](http://www.berufsberatung.ch/berufe)

[www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch)

[www.duden.de](http://www.duden.de)

<https://careertool.jobagent.ch/module1/>

[www.careeronestop.org/](http://www.careeronestop.org/)

[www.citedesmetiers.ch/geneve/](http://www.citedesmetiers.ch/geneve/)

[www.erz.be.ch/erz/de/index/berufsbildung/grundbildung/einsteiger.html](http://www.erz.be.ch/erz/de/index/berufsbildung/grundbildung/einsteiger.html)

[www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/ueber-die-direktion/education\\_amtlichesschulblatt.html](http://www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/ueber-die-direktion/education_amtlichesschulblatt.html)

[www.ffu-pee.ch](http://www.ffu-pee.ch)

[www.hrbern.ch](http://www.hrbern.ch)

[www.hrse.ch](http://www.hrse.ch)

[www.ig-bau-haustechnik.ch/#kurzpraktika-lehrpersonen](http://www.ig-bau-haustechnik.ch/#kurzpraktika-lehrpersonen)

[www.jobagent.ch](http://www.jobagent.ch)

[www.jobbank.qc.ca](http://www.jobbank.qc.ca)

[www.job-trends.ch](http://www.job-trends.ch)

[www.kof.ethz.ch](http://www.kof.ethz.ch)

[www.linkedin.org](http://www.linkedin.org)

[www.lohnrechner.ch](http://www.lohnrechner.ch)

[www.sbf.admin.ch](http://www.sbf.admin.ch)

[www.seco.ch](http://www.seco.ch)

[www.segmentas.ch/top500](http://www.segmentas.ch/top500)

[www.xing.ch](http://www.xing.ch)

## Anhang

Im Folgenden findet sich der detaillierte Interviewleitfaden. Des Weiteren werden mögliche AM-Fragen von Kundinnen und Kunden aufgeführt, die im BIZ Bern gesammelt wurden, und es werden (print und online) AMI-Quellen aufgelistet. Schliesslich zeigt der Entwurf eines Arbeitsblattes Vorschläge, wie AMW erarbeitet werden könnte.

### Interviewleitfaden: Arbeitsmarktwissen in Laufbahnberatungen

Der folgende Interviewleitfaden wurde zusammen mit den Interviewanfragen an die Institution oder direkt an die betreffende Person verschickt. So konnte gewährleistet werden, dass sich die Befragten im Vorfeld Gedanken machen und Antworten vorbereiten konnten.

#### Fragestellung und Ziel der MAS-Arbeit

Leitfrage:

*Wie kann Arbeitsmarktwissen (AMW) von Laufbahnberatenden (LBB) (und damit -Kundschaft) in kantonalen BIZ gefördert werden?*

Detailfragen:

*Welche Quellen, (Arbeits-)Mittel, Zugänge und Wege nutzen BIZ-LBB und Beratende anderer Institutionen, um sich und die Kundschaft auf dem aktuellen Stand zu halten?*

*Mit welchen Ideen resp. Hilfestellungen liesse sich das AMW in der Institution, Ausbildung und Forschung operativ und strategisch fördern (z.B. Arbeitsmittel, Zusammenarbeit)?*

Ziel:

Vorschlagkatalog «Optimierung des AMW» mit Lösungsansätzen (Wegen und Mitteln), wie AMW gezielt gefördert werden kann.

#### Verwendete Definition AMW (labor market information LMI) resp. Eingrenzung

AMW wird in der vorliegenden Arbeit definiert als Wissen zu Arbeitsangebot (Erwerbspersonen), Nachfrage (besetzte und offene Stellen), potentiellen Arbeitgebenden (Firmen, Institutionen), Rahmenbedingungen (z.B. Lohn, Arbeitszeiten) sowie Beschäftigungsaussichten. Der Fokus liegt auf den Erwachsenen (da die Berufswahl Jugendlicher resp. der Übergang 1 aus Volksschule bereits umrissen ist).

**Mittel:** qualitative Interviews mit sechs Beratenden mit Bezug zum AM / AMW bzw. mit Integrationsauftrag. Zielpersonen folgender Institutionen (chronologische Interview-Reihenfolge):

Person 1	Coach im Arbeitsmarktcenter einer grossen Firma (f)
Person 2	Laufbahnberatende/r in einem mittleren BIZ (b)
Person 3	Laufbahnberatende/r in einem kleinen BIZ (a)
Person 4	Beratende/r in einem Arbeitsmarktservice RAV (d)
Person 5	Laufbahnberatende/r in einem grossen BIZ (c)
Person 6	Coach in einer Outplacement-Firma (e)

Die Gespräche werden anhand des folgenden Interviewleitfadens geführt, transkribiert und ausgewertet. Fragen mit dem Hinweis BSLB sind den BIZ-Interviewpartner/innen vorbehalten.

Tabelle 3: Fragen Leitfadeninterview

Die kursiven Fragen (Einstellung, Haltung) bedürfen genauerer mündlicher Erklärungen.

Thema	Leitfragen	Mögliche Vertiefungsfragen
<b>Einstieg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigen wir ein mit einer Frage aus einem Kurzgespräch mit Kundschaft: Wo habe ich mit meinem CV Chancen? Ich möchte ins Büro wechseln – welche Branche bietet sich an?</li> <li>• Mit welchen schwierig zu beantwortenden AM-Fragen sind Sie in Beratungen oft konfrontiert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Woher haben Sie das Wissen, die Informationen zu dieser Antwort?</li> <li>• Wenn dies nicht beantwortet werden kann: wie würden Sie in dieser Sache weiter vorgehen?</li> <li>• Vgl. gesammelte Beispiele BIZ Bern, evtl. vorlegen</li> </ul>
<b>Bestehende Quellen, Informationen kennen und nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche AMI-Quellen kennen, nutzen resp. empfehlen Sie Ihrer Kundschaft?</li> <li>• Wie könnte der Zugang zu resp. die Nutzung von bestehenden Quellen gefördert werden?</li> <li>• Welche Quellen, Modelle vermissen Sie? Z.B. auch von früher, Angebote anderer Institutionen?</li> <li>• Wie könnte(n) die Lücke(n) verkleinert resp. geschlossen werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzen Sie z.B. xy o.Ä.? &gt; mit Liste im Anhang abgleichen</li> <li>• Online vs. Print</li> <li>• aktuelle Lage (Gegenwart) vs. Prognosen (Zukunft)</li> <li>• <b>BSLB</b>: Welche Instrumente könnten wir noch nutzen?</li> </ul>
<b>Vorgehen, Verhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gehen Sie oder Kolleginnen vor bei Fragen, die Sie/sie nicht beantworten können?</li> <li>• Welche Wege können Kundinnen, Kunden gehen («Hausaufgaben»)?</li> <li>• Inwiefern kann eigene Praxiserfahrung das AMW von Beratenden erweitern?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo, beim wem, wie suchen Sie Antworten?</li> <li>• Welche Arbeitsmittel, Instrumente, Methoden, Kontakte unterstützen Sie dabei? Was vermissen Sie?</li> <li>• Welche Strategien empfehlen Sie weiter? Wann verweisen Sie auf welche Angebote (z.B. Mentoring)?</li> <li>• Recherchieren Sie selbst oder delegieren Sie die Recherche? An wen?</li> <li>• Wie erleben Sie die Bereitschaft, sich darauf einzulassen?</li> <li>• Was geben Sie an Kundschaft ab? Bräuchte diese eine Anleitung?</li> <li>• Wo? Wie resp. was: Schnuppertage, Praktikum (z.B. Sabbatical, Weiterbildungswochen), Job Shadowing? Wie lange und wie oft?</li> <li>• <b>BSLB</b>: Sollte dies Teil der Arbeit, Weiterbildung oder Freizeit sein?</li> </ul>
<b>Vernetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie nutzen Sie Kontakte (zu Firmen, Verbänden, Berufspersonen), um an AMI zu gelangen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer hat diese Kontakte geknüpft, wie, wann, in welchem Rahmen?</li> <li>• Wie (oft) pflegen Sie diese?</li> <li>• Welchen Anreiz hat das Gegenüber an einer Verbindung?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo sehen Sie den Nutzen in Mitgliedschaften (z.B. HR)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie könnte ein solcher Kontakt für die «andere» Seite (noch) attraktiver gemacht werden?</li> </ul>
<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gewährleistet Ihre Institution, dass Mitarbeitende über aktuelles AMW verfügen?</li> <li>• Welchen Stellenwert nimmt AMW gemäss Ihrem Eindruck in Ausbildung und Forschung ein?</li> <li>• <b>BSLB:</b> In wessen Verantwortung liegt die Zukunft des AMW (Individuum, Institution, Verband etc.)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird das AMW in der Institution allen zugänglich gemacht? Online, Print, Austausch?</li> <li>• Wie können Beratende voneinander profitieren?</li> <li>• <b>BSLB:</b> In welchem Mass macht eine Spezialisierung der LBB Sinn (Infobreite/Generalistinnen vs. Infotiefe)?</li> <li>• Wie könnte die AMW-Forschung angegangen/gefördert werden?</li> <li>• <b>BSLB:</b> Bräuchte es eine SOLL-AMW-Definition für LBB? Wäre eine solche überhaupt realistisch? Müsste dies Eingang in die Ausbildung, das Kompetenzprofil finden?</li> <li>• <b>BSLB:</b> Wie könnte das Thema speziell gefördert resp. eingebunden werden (Expertenpersonen, «nationales» Jahresmotto o.Ä.)?</li> </ul>
<b>Einstellung, Haltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müssen Beratende/Coaches AM-Fragen beantworten können? Falls ja, in welchem Umfang /Detailgrad? Und wer ist dafür verantwortlich?</li> <li>• <i>Welche Einstellung zum AM(W) nehmen Sie bei sich, Ihren Kolleginnen resp. Ihrer Institution wahr?</i></li> <li>• <i>Welche Haltung zum AMW vertreten Sie gegenüber Kundschaft?</i></li> <li>• <i>Welche Haltung wäre sinnvoll für Beratende?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steht es in der Eigenverantwortung der Kundschaft, Beratenden, Institution?</li> <li>• <i>Unterschied Wissen vs. Orientierung/Lenken/gezielte Integration auf einer Skala von 0-10 (a: Distanz vs. Vertrautheit, b: Abneigung vs. Verständnis)</i></li> <li>• <i>Arbeitgebersicht (Bsp. Anforderungen), Arbeitnehmersicht (Bsp. ungerechter AM, «Feind»), neutral?</i></li> <li>• <i>Bilden Sie Analogien (Bsp. Vergleich BSLB mit Reisebüro) oder zeigen Sie Einflussfaktoren (z.B. Schweinezyklus), um zu erklären, dass es unmöglich ist, alles zu wissen, die Zukunft zu kennen?</i></li> <li>• <i>Falls ja, wie reagieren Kundinnen?</i></li> <li>• <i>Falls nein, wenden Sie andere Strategien an?</i></li> </ul>
<b>Abschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es etwas Wichtiges zum AMW, das nicht erwähnt wurde?</li> <li>• Sie haben von einer Fee 3 Wünsche zum AMW frei: Welche wären das?</li> <li>• Oder: Wenn genug Zeit und Geld vorhanden wäre – welche hilfreiche(n) Idee(n) könnte(n) dann umgesetzt werden zur Verbesserung des AMW?</li> </ul>	

## Ergebnisse Umfrage Arbeitsmarktfragen

Die folgende Liste mit konkreten AM-Fragen von Kundinnen und Kunden sowie LBB kam 2017 aufgrund einer schriftlichen Umfrage unter den LBB im BIZ Bern zustande. Im Anschluss an die Arbeit soll versucht werden, wo möglich Lösungsansätze und -wege festzuhalten.

### Allgemein, Übergreifend

- Wo gibt es Arbeit?
- In welchem Beruf gibt es die meisten Stellen?
- Chancen der verschiedenen Berufe aktuell auf dem AM
- Gibt es Möglichkeiten – Ausbildungen – Kurse um «irgendeine» Arbeit zu finden?
- Welche Arbeitslosenquote herrscht in den verschiedenen Berufen?
- Wie ist der AM in bestimmten Berufen, Berufsfeldern, Fachrichtungen?

### Fachkräftemangel, Arbeitsmarkt der Zukunft

- Welche Berufe sind am Verschwinden?
- Wo gibt es (aktuell/zukünftig) einen Fachkräfteüberschuss?
- Wo herrscht (aktuell/zukünftig) ein Fachkräftemangel?
- Welche Berufe haben Zukunft resp. Chancen im zukünftigen AM?

### Un- und Niedrigqualifizierte

- Wie heissen die Stellen für Ungelernte?
- Welche Jobs kann man ohne Ausbildung ausüben?
- Welche Jobs kann man ohne Berufserfahrung ausüben?
- Wo ist der AM durchlässig(er) für Personen ohne Abschluss, aber mit Erfahrung?
- Bei welchen Jobs braucht es wenig oder keine Deutschkenntnisse?
- In welchen Bereichen gibt es für die Person XY berufliche Integrationschancen?

### Quereinstieg

- Welche Möglichkeiten bestehen zum Quereinstieg in ein Berufsfeld, einen neuen Beruf?
- Welche Branchen sind offen für hochqualifizierte Quereinsteiger/innen, welche nicht?
- Welche Faktoren (z.B. soft skills, besondere AM-Skills wie Englisch) tragen dazu bei, einen beruflichen Wechsel (Quereinstieg) zu schaffen?

### Arbeitsmarkt 50+

- Wie gut sind die Chancen bei Veränderungswunsch (aus einem Anstellungsverhältnis)?
- Wie finden Kundinnen 50+ eine Stelle im AM?

### Verdienstmöglichkeiten / Lohn

- In welchem Beruf verdient man am meisten?
- Welche Weiterbildungen ermöglichen ein höheres Einkommen?

### Kontakte: Arbeitgeber, Verbände, Stellenvermittler

- Potentielle Arbeitgeber in bestimmten Berufen
- Zusammenstellung von internationalen Firmen
- Zusammenstellung von Produktionsbetrieben, die Ungelernte einstellen

- Konkrete Anforderungen von Unternehmen, um eine bestimmte Funktion, einen bestimmten Beruf ausüben zu können
- Kenntnisse der Sichtweise der Wirtschaft, Unternehmen, HR

### **Anerkennung von Ausbildungen**

- Nachfrage bestimmter Aus- und Weiterbildungen
- Verbesserung der AM-Chancen durch eine bestimmte Aus- und Weiterbildung
- (Wo) lohnt sich ein Berufsabschluss für Erwachsene?
- Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten nach einer bestimmten Aus-/Weiterbildung (WB)
- Welche funktionsbezogenen WB ergeben einen guten Return of Investment?
- Welche eidg. Ausbildungen/WB werden auf dem AM nicht wertgeschätzt?
- Welche nicht eidg. Ausbildungen/WB (z.B. Kurse) werden auf dem AM anerkannt?
- FH-Master: Ist dieser mittlerweile bereits ein Muss? Erhöht dieser Abschluss die AM-Chancen oder Chancen auf eine internationale Funktion? (z.B. Architektur, andere?)
- Welche Weiterbildungen sind AM-relevant resp. ermöglichen andere Funktionen?

### **Funktionen**

- Wie heissen die verschiedenen Funktionen in der Industrie, Dienstleistungsbetrieben und NPOs (Projektmanager, Kampagnenleiter, Entwickler etc.)?
- Für welche Funktionen kann sich (fast) jede/r Hochschulabsolvent/in mit Berufserfahrung melden (unabhängig von Abschluss, Erfahrung (welche?), Weiterbildung)?

### **Gesuchte Kompetenzen**

- Wo passen Hochschulabsolvent/innen hin mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen? Gibt es Instrumente dafür? (vgl. Kompetenzprofil des eidg. Personalamtes, HR Bundesverwaltung)
- Arbeitsmöglichkeiten ausfindig machen anhand eines individuellen Profils
- «Weg von»: Wunsch nach Funktionswechsel. Wo könnte er/sie mit dieser Ausbildung noch arbeiten? Z.B. technische Grundbildung/Handwerk und möchte jetzt weg vom Bau. Welche Stellen gibt es?

### **Berufs- und branchenspezifisch**

- Kann man ohne Ausbildung zum/zur Grafiker/in in die grafische Branche einsteigen?
- Wie schaffe ich den Wechsel von der Verwaltung (Bund, Kanton) in die Privatwirtschaft?
- Welche Branchen im Bereich Wirtschaft/Verwaltung bieten langfristige Beschäftigung und Entwicklungsmöglichkeiten?
- In welchen Branchen Wirtschaft/Verwaltung finde ich mit einer Ausbildung im Detailhandel den Quereinstieg?
- Braucht es als FH-Dozierende mittlerweile fast immer eine Dissertation?

### **Frauen**

- Wie lange darf ein beruflicher Unterbruch sein (nach Geburten, Timeout, Reisen, Krankheit), um nicht vom AM ausgeschlossen zu werden?



## Quellen für Arbeitsmarktinformationen im BIZ Bern

Mündlicher AMW-Austausch mit

- privatem Kontaktnetz
- anderen LBB im BIZ Bern (u.a. im Rahmen von Interventionen, Fachzirkeln, Inputs)
- BIZ-LBB anderer Kantone (z.B. während Tagungen, SDBB-Weiterbildungen)
- selbstständigen LBB
- Zuweisenden (RAV, IV, Sozialdienst)
- anderen Beratungsinstitutionen (z.B. Arbeitsintegration, Outplacement)
- Kundschaft (oft selbst Expertinnen)
- Ausbildungsstätten (z.B. via Infomarkt)
- Berufs- und Branchenverbänden
- Personalvermittlungen
- Arbeitgebenden (Patrons, Geschäftsführende, Ausbilder in Firmen, Linie, HR etc.)
- Betroffenen (Auszubildende, Berufsleute)

Schriftliche AMI-Quellen (print und/oder online zugänglich)

- Tagespresse (Bund, BZ, Tagesanzeiger, NZZ, Anzeiger Region Bern etc.)
- Spezialisierte BSLB-Literatur (z.B. Panorama)
- Fachzeitschriften (z.B. Der Arbeitsmarkt, Die Volkswirtschaft)
- spezialisierte (Branchen-)Publikationen (z.B. Context, SozialAktuell)
- BIZ-, departements- oder amtsinterne Newsletter (z.B. B37, nj:uz, education, MBA)
- externe Newsletter (z.B. von Bildungsinstitutionen, Branchenverbänden, Xing)
- Branchenpuls Heftreihe «Chancen»
- Arbeitsmarkt Heftreihe «Perspektiven»
- [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch) (inkl. eDoc, BBI-Absatz zu den Berufsverhältnissen)
- ask!-Arbeitsmarktinformationen zur Branche ([www.arbeitsmarktinfo.ch](http://www.arbeitsmarktinfo.ch))
- Stellenportale (z.B. [www.jobagent.ch](http://www.jobagent.ch))
- Stellenmarktanalysen und -barometer (z.B. Amosa, Stellenmarktmonitor) > s. Tabelle 4
- Firmenwebsites
- Branchen- und Berufsverbandswebsites > s. Tabelle 4
- Rankinglisten
- Statistiken (Bundesamt für Statistik, SECO, SBFI) > s. Tabelle 4
- Social Media (z.B. Xing, LinkedIn)
- Lohnbuch, Lohnrechner ([www.berufsberatung.ch/lohn](http://www.berufsberatung.ch/lohn))

Arbeitsmittel zu möglichen Vorgehen für die AMI-Generierung siehe

- Tabelle 5
- Intranet der BIZ Bern unter Arbeitsmittel Laufbahn
- [www.be.ch/biz-dokumente](http://www.be.ch/biz-dokumente) (Merkblätter der BIZ Bern, z.B. Stellensuche im Internet)

Übersichten über nützliche, online zugängliche Übersichten und AMI-Quellen finden sich in den Tabellen 4 und 5 auf den folgenden Seiten.

Tabelle 4: Links für allgemeine Arbeitsmarktinformationen

Art der Information	Websites
<b>Studien, Forschung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.amosa.net">www.amosa.net</a> (Arbeitsmarktbeobachtung AG, ZH, Ostschweiz, v.a. Arbeitslosigkeit)</li> <li>• <a href="http://www.avenir-suisse.ch">www.avenir-suisse.ch</a></li> <li>• <a href="http://www.bss-basel.ch/de/schwerpunkte/arbeitsmarkt-bildung-und-soziale-sicherheit">www.bss-basel.ch/de/schwerpunkte/arbeitsmarkt-bildung-und-soziale-sicherheit</a></li> <li>• <a href="http://www.buerobass.ch/">www.buerobass.ch/</a></li> <li>• <a href="http://www.kof.ethz.ch/forschung/arbeitsmarkt.html">www.kof.ethz.ch/forschung/arbeitsmarkt.html</a></li> <li>• International: <a href="http://www.roberthalf.com/research-and-insights/workplace-research">www.roberthalf.com/research-and-insights/workplace-research</a></li> <li>• <a href="http://wwz.unibas.ch/de/arbeitsmarktoekonomie/forschung/">wwz.unibas.ch/de/arbeitsmarktoekonomie/forschung/</a></li> </ul>
<b>Barometer, Indexe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://adeccogroup.ch/de/vorreiterrolle/job-index/">http://adeccogroup.ch/de/vorreiterrolle/job-index/</a></li> <li>• <a href="http://www.manpower.ch/de/arbeitsmarktbarometer">www.manpower.ch/de/arbeitsmarktbarometer</a></li> <li>• <a href="http://www.michaelpage.ch">www.michaelpage.ch</a> &gt; Wissenswertes &gt; Studien (Swiss Job Index)</li> <li>• <a href="http://www.rundstedt.ch/aktuelles/publikationen/">www.rundstedt.ch/aktuelles/publikationen/</a> (Arbeitsmarktbarometer, Outplacement-Statistik)</li> <li>• <a href="http://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/berufliche-grundbildung/lehrstellenbarometer.html">www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/berufliche-grundbildung/lehrstellenbarometer.html</a></li> <li>• <a href="http://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/publications.html">www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/publications.html</a></li> </ul>
<b>Statistiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.amstat.ch">www.amstat.ch</a> (Arbeitsmarktstatistik SECO)</li> <li>• <a href="http://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb.html">www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb.html</a> &gt; z.B. schweiz. Lohnstrukturerhebung und offene Stellen</li> <li>• <a href="http://www.sake.bfs.admin.ch">www.sake.bfs.admin.ch</a> (Schweizerische Arbeitskräfteerhebung)</li> <li>• <a href="http://www.seco.admin.ch">www.seco.admin.ch</a> (Wirtschaftslage; Arbeit &gt; Arbeitslosenversicherung &gt; Arbeitslosenzahlen)</li> <li>• <a href="http://www.vol.be.ch/vol/de/index/arbeit/arbeitsmarkt.html">www.vol.be.ch/vol/de/index/arbeit/arbeitsmarkt.html</a> (Berner Arbeitslosenzahlen)</li> </ul>
<b>Verbände, Kammern, Gewerkschaften und deren Mitglieder (Bsp.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeberverbände: <a href="http://www.arbeitgeber.ch">www.arbeitgeber.ch</a>, <a href="http://www.sgv-usam.ch">www.sgv-usam.ch</a> u.a.</li> <li>• Berufs- und Branchenverbände: <a href="http://www.kfmv.ch">www.kfmv.ch</a>, <a href="http://www.odasante.ch">www.odasante.ch</a>, <a href="http://www.savoirsocial.ch">www.savoirsocial.ch</a> u.v.a.</li> <li>• Gewerkschaften: <a href="http://www.sgb.ch">www.sgb.ch</a>, <a href="http://www.travailsuisse.ch">www.travailsuisse.ch</a>, <a href="http://www.unia.ch">www.unia.ch</a> u.v.a.</li> <li>• Verzeichnisse: <a href="http://www.bernerkmu.ch/berufsverbände">www.bernerkmu.ch/berufsverbände</a>, <a href="http://www.sihk.ch">www.sihk.ch</a> (Schweizer Industrie- und Handelskammer)</li> <li>• <a href="http://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz">www.becc.admin.ch/becc/public/bvz</a> (SBFI-Berufsverzeichnis, welches Berufsverbände aufführt)</li> <li>• <a href="http://www.berufsbildungplus.ch/berufsbildungplus/fachportal/verbundpartner/organisationen-der-arbeitswelt">www.berufsbildungplus.ch/berufsbildungplus/fachportal/verbundpartner/organisationen-der-arbeitswelt</a> u.v.a.</li> </ul>
<b>Artikel zum AM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://derarbeitsmarkt.ch/de">http://derarbeitsmarkt.ch/de</a></li> <li>• <a href="http://www.dievolkswirtschaft.ch">www.dievolkswirtschaft.ch</a></li> <li>• <a href="http://www.economiesuisse.ch">www.economiesuisse.ch</a> &gt; Themen z.B. Bildung &gt; Fachkräftemangel</li> <li>• <a href="http://www.panorama.ch">www.panorama.ch</a> &gt; Newsletter &gt; Arbeitsmarkt</li> </ul>

### Tabelle 5: Arbeitsmittel: Arbeitsmarkt erkunden

Arbeitsmarktfähigkeit setzt sich aus unterschiedlichen Komponenten zusammen. Einflussfaktoren wie Alter und Geschlecht können Sie nicht beeinflussen, Ihre Abschlüsse, Kompetenzen, Erfahrung, Sprachkenntnisse, Bewerbung, Haltung aber schon. Neben der Breite Ihrer Stellensuchstrategien, der Dichte Ihres Netzwerkes und der Intensität Ihrer Aktivitäten tragen zudem auch Ihre Arbeitsmarktkenntnisse wesentlich zu Ihren Chancen bei. Um den Arbeitsmarkt in seiner ganzen Bandbreite zu kennen, braucht es Wissen zu Hintergründen (z.B. BWL, VWL), Strukturen (z.B. Arbeitslosenversicherung), Prozessen (z.B. Selektion), Entwicklungen und Trends. Wenn Sie eine Branche kennen möchten, um damit Ihre Chancen einschätzen zu können, sind jedoch v.a. Nachfrage (besetzte, offene Stellen) und Angebot (Arbeitskräfte, Erwerbspersonen) wichtig. Verschaffen Sie sich darum mittels Informationen einen Überblick:

INFORMATIONEN	LINKS, QUELLEN	FRAGEN	ARBEITSMITTEL
<b>Fachkräfteindex</b>	<a href="http://www.seco.admin.ch">www.seco.admin.ch</a> > Publikationen > Arbeit(smart)analyse > Fachkräftebedarf <a href="http://www.jobagent.ch/jobs-mit-den-meisten-angeboten">www.jobagent.ch/jobs-mit-den-meisten-angeboten</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wo gibt es Fachkräftemangel / -überschuss?</li> <li>○ Welche Berufe, Funktionen sind derzeit gefragt?</li> <li>○ Wo steht meine Branche?</li> </ul>	
<b>Branchenüberblick</b>	<a href="http://www.arbeitsmarktinfo.ch">www.arbeitsmarktinfo.ch</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie viele Beschäftigte, Arbeitslose hat die Branche?</li> <li>○ Wie entwickeln sich diese Zahlen?</li> <li>○ Und: Lohn, Pensen, Arbeitsmodelle etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Chancen: Branchenpuls</li> <li>○ Perspektiven: Arbeitsmarkt</li> </ul>
<b>Berufe, Funktionen</b>	<a href="http://www.berufsberatung.ch/weiterbildungstabellen">www.berufsberatung.ch/weiterbildungstabellen</a> <a href="http://www.berufsberatung.ch/berufe">www.berufsberatung.ch/berufe</a> > Bildungstyp (Berufsfunktion) > Berufsfeld / Branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Welche Berufe gibt es in meiner Branche?</li> <li>○ Welche Funktionen gibt es in meiner Branche?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ BBI: Berufsverhältnisse</li> </ul>
<b>Stellenangebote</b>	<a href="http://www.jobagent.ch">www.jobagent.ch</a> > Branche <a href="http://www.jobfiles.ch">www.jobfiles.ch</a> > Branchenjobportale <a href="http://www.arbeit.swiss">www.arbeit.swiss</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie viele Positionen sind ausgeschrieben?</li> <li>○ Welche Qualifikationen sind gefragt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Stellensuche im Internet</u></li> <li>○ Inserateanalyse</li> </ul>
<b>Konkurrenz</b>	Websites der Ausbildungsinstitution(en), Branchenverbände etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie viele Ausbildungsgänge gibt es?</li> <li>○ Wie viele Fachleute schliessen jährlich ab?</li> </ul>	
<b>Arbeitgebende</b>	<a href="https://careertool.jobagent.ch">https://careertool.jobagent.ch</a> > Unternehmen <a href="http://www.kununu.ch">www.kununu.ch</a> , <a href="https://de.glassdoor.ch">https://de.glassdoor.ch</a> <a href="http://www.markenjobs.ch">www.markenjobs.ch</a> > Arbeitgeber <a href="http://www.segmentas.ch/top500">www.segmentas.ch/top500</a> <a href="http://www.swissfirms.ch">www.swissfirms.ch</a> <a href="http://www.xing.com">www.xing.com</a> > Suche > Unternehmen <a href="http://www.zefix.admin.ch">www.zefix.admin.ch</a> Gewerbeverzeichnis Ihrer Gemeinde u.v.a.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Welche Arbeitgeber gibt es in der Branche?</li> <li>○ Wie viele Personen beschäftigen sie?</li> <li>○ Welche sind in Ihrer Nähe?</li> </ul> etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Stellensuche im Internet</u></li> <li>○ Firmenwebsites</li> <li>○ Wikipedia</li> <li>○ Handelsregistereintrag</li> <li>○ Rankinglisten</li> </ul>

<b>Lohn</b>	<a href="http://www.berufsberatung.ch/lohn">www.berufsberatung.ch/lohn</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie sieht der Medianlohn aus?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lohnbuch</li> </ul>
<b>Beschäftigungs-, Jobperspektiven</b>	<a href="https://job-futuromat.iab.de/">https://job-futuromat.iab.de/</a> <a href="http://www.job-trends.ch">www.job-trends.ch</a> etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie könnte sich das Arbeitsfeld entwickeln?</li> <li>○ Welche Einflussfaktoren spielen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tagespresse</li> </ul>

Details und Informationen zum verdeckten (resp. grauen) Arbeitsmarkt lassen sich durch diese Quellen aber kaum beantworten. Darum ist es wichtig, dass Sie Kontakte nutzen, um an Antworten zu Ihren Fragen zu kommen.

<b>AUSKÜNFTE</b>	<b>LINKS, QUELLEN</b>	<b>(AN)FRAGEN</b>	<b>ARBEITSMITTEL</b>
<b>Persönliches Netzwerk</b>	<a href="http://www.facebook.com">www.facebook.com</a> u.a.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familie, Freunde, Verwandte, Bekannte</li> <li>• Nachbarinnen, Vereinskollegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Networking im Zielmarkt</li> <li>○ Netzwerk / Mentoring*</li> </ul>
<b>Berufliches / Business Netzwerk</b>	z.B. <a href="http://www.linkedin.com/">www.linkedin.com/</a> <a href="http://www.xing.com">www.xing.com</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (ehemalige) Mitarbeitende, (Ex-)Vorgesetzte</li> <li>• (ehemalige) Mitschüler/innen, Mitstudierende</li> <li>• (ehemalige) Kundschaft</li> <li>• Kontakte während Vorträgen, Messen, Kursen etc.</li> <li>• Professionelle Netzwerke*</li> <li>• Mentoring (klassisch, reverse, peers, cross)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Job-Interview mit Berufsleuten</li> <li>○ Referenzen</li> <li>○ Mitarbeiterempfehlung</li> </ul>
<b>Ausbildungs- institutionen</b>	<a href="http://www.berufsberatung.ch/berufe">www.berufsberatung.ch/berufe</a> > Beruf > weitere Informationen (URL, Adressen) Website der Ausbildungsinstitution(en)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alumni-Verein Ihrer Ausbildungsgänge</li> <li>○ Online-Porträts, Ehemaligen-Abende (Referenzen)</li> <li>○ Statistiken zum Berufseinstieg Absolvierender</li> <li>○ Kontakte zu AG, Praktikumsplatzlisten</li> <li>○ Beratungen (Career Service), Stellenportal</li> </ul>	
<b>Berufsverband</b>	<a href="http://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz">www.becc.admin.ch/becc/public/bvz</a> <a href="http://www.berufsberatung.ch/berufe">www.berufsberatung.ch/berufe</a> > Beruf z.B. <a href="http://www.bernerkmu.ch/berufsverbände">www.bernerkmu.ch/berufsverbände</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Newsletter, Verband- oder Fachzeitschrift</li> <li>○ Stellenportal</li> <li>○ Beratungen (Career Service)</li> </ul>	
<b>Stellenvermittlung</b>	<a href="http://www.avg-seco.admin.ch">www.avg-seco.admin.ch</a> <a href="http://www.swisstaffing.ch">www.swisstaffing.ch</a> Adecco, Kelly Services, Manpower, Randstad	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einschätzung Arbeitsmarkt(-Chancen)</li> <li>○ Einschätzung Optimierungspotenzial (Dossier, WB)</li> <li>○ Try &amp; Hire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Stellenvermittlung</u></li> <li>○ <u>Stellenvermittler für Hochschulabsolventen</u></li> </ul>
<b>Firmen, Ausbilder, HR-Fachleute</b>	Firmenwebsites Verzeichnisse (s.o. unter Arbeitgebende)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Betriebsbesichtigung, Schnuppertag</li> <li>○ Selektionskriterien</li> <li>○ Grauer AM: Was geht unter der Hand weg?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Job Shadowing</li> <li>○ Praktika</li> </ul>
<b>Branchenberatende</b>	Laufbahnberatung KV, Gesundheit, Soziales z.B. CAMINO von <a href="http://www.agogis.ch">www.agogis.ch</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erfahrungswerte</li> </ul>	

## Selbstständigkeits- und Herausgabe-Erklärung

MAS-Arbeit: **Arbeitsmarktwissen in Laufbahnberatungen:** Bestandesaufnahme und Vorschläge zur Förderung des Arbeitsmarktwissens in kantonalen BIZ mit besonderem Fokus auf das BIZ Bern

Im Studiengang: MAS BSLB15-F

### Selbstständigkeitserklärung Studierende

Erklärung der MAS-Studierenden Susanne Stolz

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle wörtlichen oder sinngemäss verwendeten Gedanken, Aussagen und Argumente sind unter Angabe der Quellen (einschliesslich elektronischer Medien) kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit oder Auszüge daraus wurden in keiner anderen Prüfung vorgelegt.



Bern, 24. April 2018  
(Ort, Datum)

(Unterschrift der Verfasserin)

Die MAS-Arbeiten sind grundsätzlich öffentlich zugänglich. In begründeten Fällen können Einschränkungen der Herausgabe festgelegt werden. In einzelnen Fällen werden die MAS-Arbeiten elektronisch auf der ZHAW-Internetseite veröffentlicht. Diese elektronische Veröffentlichung beinhaltet jedoch keinen rechtlichen Anspruch auf eine Publikation.

### Herausgabe-Erklärung Betreuungsperson

Die vorliegende MAS-Arbeit darf

- uneingeschränkt herausgegeben werden.
- nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangsleitung eingesehen und nicht vervielfältigt werden.
- nicht herausgegeben werden.

Zürich, 29.05.2018  
(Ort, Datum)



.....  
(Unterschrift der Betreuungsperson)