



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

With the support of the Lifelong Learning Programme of the European Union

DORIANNE GRAVINA  
MIHA LOVŠIN

# Berufsbiografische Gestaltungskompetenzen (Career Management Skills CMS)

## FAKTOREN FÜR DIE ERFOLGREICHE UMSETZUNG EINER POLITISCHEN STRATEGIE



EUROPEAN LIFELONG  
GUIDANCE POLICY  
NETWORK

**Berufsbiografische Gestaltungskompetenzen  
(Career Management Skills CMS)  
Faktoren für die erfolgreiche  
Umsetzung einer politischen Strategie**

Konzeptpapier im Auftrag des ELGPN

Dorianne Gravina & Miha Lovšin



Dies ist ein unabhängiges Konzeptpapier, das im Auftrag des European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN) erstellt wurde, einem finanziell von der EU unterstützten Netzwerk der Mitgliedsstaaten im Rahmen des Programms für lebenslanges Lernen. Die zum Ausdruck gebrachten Sichtweisen sind jene der Autoren und geben nicht notwendiger Weise die offizielle Haltung des ELGPN oder seiner Mitgliedsstaaten oder einer Person, die im Namen der Kommission tätig ist, wieder.

Das Papier wurde von Dorianne Gravina (Direktion für Bildung, Malta) und Miha Lovšin (Institut für Berufliche Aus- und Weiterbildung, Slowenien) verfasst. Dessen Vorbereitung wurde von Professor Ronald G. Sultana und einer Arbeitsgruppe aus mehreren ELGPN Mitgliedern unterstützt.

Übersetzung: Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (*nfb*)

Diese Übersetzung wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderzeichen 01NY1301 erstellt. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Herausgeber.

BEAUFTRAGT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

© The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN)

Koordinator 2011 – 2012:  
Universität von Jyväskylä, Finnland  
Finnisches Institut für Bildungsforschung  
<http://elgpn.eu>  
[elgpn@jyu.fi](mailto:elgpn@jyu.fi)

Deckblatt und grafische Gestaltung: Martti Minkkinen / Finnisches Institut für Bildungsforschung  
Layout: Kaija Mannström / Finnisches Institut für Bildungsforschung

Berlin, 2013

# Berufsbiografische Gestaltungskompetenzen (Career Management Skills CMS) Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung einer politischen Strategie

## Definition

Die berufsbiografischen Gestaltungskompetenzen zur Planung und Gestaltung der beruflichen Laufbahn (*Career Management Skills*) umfassen eine Reihe von Fähigkeiten, die Einzelne und Gruppen in die Lage versetzen, in strukturierter Weise Informationen über sich selbst und über Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten zu sammeln, zu analysieren, systematisch zu verknüpfen, sowie die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Veränderungen und Übergänge zu bewältigen. Es sind also Kompetenzen, die notwendig sind, um diese für die heutigen Bildungs- und Ausbildungsgänge und Laufbahnen typischen Übergänge zu bewältigen. (Auszug aus dem Kurzbericht über die Tätigkeit des ELGPN 2009–2010)

## Einleitung

Dieses Konzeptpapier skizziert eine Reihe von Themen, die mit dem Umsetzungsprozess der CMS-Strategie in sechs Handlungsfeldern (Sektoren) Schule, Berufsbildung, Weiterbildung, Hochschulbildung, Erwachsenenbildung, Beschäftigung und soziale Integration in Zusammenhang stehen. Insbesondere verfolgt es das Ziel, jene Faktoren zu erfassen, die die Entwicklung und Umsetzung der CMS-Strategie befördern wie auch solche, die für die Umsetzung hinderlich sein können. Die hier behandelten Themen werden von Theorie und Erfahrungswissen aus den Mitgliedsstaaten des Europäischen Netzwerks für eine Politik lebensbegleitender Beratung (ELGPN) gestützt. Die Daten wurden mittels eines Fragebogens zum Thema „Erfolgs- und Hinderungsfaktoren für die Umsetzung der CMS-Strategie“ erhoben, der von 11 Ländern (AT, CZ, DE, DK, HU, LT, MT, PT, SE, SI, SK) beantwortet wurde, wobei sich die Antworten in Bezug auf Qualität und Detailgenauigkeit unterschieden. Neben

den 11 genannten könnten auch andere Länder interessante Umsetzungspraktiken entwickelt haben; diese werden jedoch in diesem Konzeptpapier nicht berücksichtigt. Eine gekürzte Version des Konzeptpapiers ist im Bericht 2011–2012 des ELGPN enthalten.

Die Umsetzung einer neuen Strategie bringt Herausforderungen mit sich. Diese bestehen nach Ball<sup>1</sup> darin, dass Veränderungen oft sowohl komplexe als auch chaotische Prozesse freisetzen. Letztere bezeichnet er als “unsichere Kompromisse und Lotteriespiele, die zusammengebastelt und geflickt, verändert und zurecht gebogen werden durch komplexe Einflüsse, Festschreibungen und Verbreitung, um schließlich neu im Kontext der Praxis erschaffen zu werden.”<sup>2</sup> Die Antworten auf den Fragebogen wurden mittels eines Systems analysiert, das von M. I. Honig<sup>3</sup> entwickelt und von R. G. Sultana<sup>4</sup> ausgearbeitet wurde. Dieses konzentriert sich auf vier zentrale Aspekte, die Einfluss auf den strategischen Umsetzungsprozess nehmen:

- 1) Die umzusetzende politische Strategie selbst,
- 2) im Umsetzungsprozess beteiligte Akteure,
- 3) Einsatzbereich der Implementierung,
- 4) die zeitliche Dimension der Implementierung.

## 1 Die umzusetzende politische Strategie

Die Art der politischen Strategie beeinflusst den Umsetzungsprozess stark hinsichtlich seiner Ziele, seines Zusammenhangs mit anderen Strategien und seiner Methode:

<sup>1</sup> Ball, S. (1998). Big policies/small world: An introduction to international perspectives in education policy. *Comparative Education*, 34(2), 119–130.

<sup>2</sup> “ramshackle, compromise, hit-and-miss affairs that are reworked, tinkered with, nuanced and inflected through complex processes of influence, text production, dissemination and, ultimately, re-creation in contexts of practice” (Ball, 1998: S. 126).

<sup>3</sup> Honig, M.I. (Ed.) (2006). *New directions in education policy implementation: Confronting complexity*. Albany, NY: SUNY Press.

<sup>4</sup> Sultana, R.G. (2008). *The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007*, p. 15. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- **Politische Ziele** müssen klar und schlüssig formuliert werden, um für alle Beteiligten nachvollziehbar zu sein.
- **Politische Entscheidungsträger von der Bedeutung und Wichtigkeit der neuen Strategie und ihrer Ziele zu überzeugen**, ist der erste Schritt zu ihrer Umsetzung. In unserem Fall müssen politisch Verantwortliche also die besondere Bedeutung des Erwerbs von CMS kennen, damit sie sich für ihre Einführung einsetzen. Daher sollte der Mehrwert aus der Umsetzung der CMS-Strategie ausführlich erläutert werden: Was CMS beinhalten und der Wert den die Vermittlung der CMS hat, die Jugendliche und/oder Erwachsene benötigen, um auf dem heute hart umkämpften Arbeitsmarkt zu bestehen. Das allein ist eine Herausforderung, zumal eine neue Strategie besser angenommen wird, wenn greifbare und schnelle Ergebnisse offensichtlich sind. Dies ist im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung von CMS jedoch unwahrscheinlich, da Beweise für die Effektivität von CMS schwer zu führen sind. Dies könnte sich als hinderlich für eine erfolgreiche Umsetzung erweisen. Aus der Befragung ergab sich, dass den politischen Entscheidungsträgern meist schon bewusst ist, welche Tragweite die Vermittlung von CMS im Bildungsbereich (Schule und/oder Berufs- und Weiterbildung und/oder Hochschulbildung) (z. B. DE, HU, LT, MT, PT) hat. Im Beschäftigungssektor ist die CMS-Strategie weniger verbreitet (vgl. jedoch DE, SI).

Es ist wichtig, dass die CMS-Strategie, wenn sie eingeführt ist, mit dem allgemeinen politischen Rahmen der sechs Handlungsfelder (Schulen, Berufsbildung, Weiterbildung, Hochschulbildung, Erwachsenenbildung, Beschäftigung und soziale Integration) korrespondiert. Dann ist ihr Nutzen für die Mitarbeiter der Institutionen greifbar und diese sind eher bereit, den Umsetzungsprozess zu befördern. Aus den Antworten der Befragung geht hervor, dass genau dies in einigen Handlungsfeldern in wenigstens zwei Ländern (CZ, PT) beobachtet werden konnte: So fand die Einführung der CMS-Strategie in der

Tschechischen Republik im Einklang mit der Bildungspolitik statt. Im Allgemeinen wird die Strategie außerdem eher befürwortet, wenn sie sich an den Bedürfnissen der Kunden der jeweiligen Institution orientiert.

Ein weiterer Faktor, der die strategische Umsetzung begünstigt, ist eine **gemeinsame politische Zielsetzung** über alle Sektorbereiche hinweg; so wird sichergestellt, dass die verschiedenen Maßnahmen zur Realisierung der CMS-Strategie Hand in Hand gehen. Einen Konsens zu bilden, kann zur erfolgreichen Umsetzung der CMS-Strategie beitragen; das Fehlen einer gemeinsamen Vision hingegen kann zur Zersplitterung von Beratungsdienstleistungen und zur Verschwendung von Ressourcen führen. In der Tschechischen Republik stehen verschiedene Interessenvertreter, genaugenommen die Repräsentanten zweier wichtiger Ministerien (Ministerium für Bildung, Jugend und Sport; Ministerium für Arbeit und Soziales), Berufsverbände und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) miteinander im Dialog, um sicherzustellen, dass die sechs Sektoren gemeinsame Ziele verfolgen. Dies unterstreicht die große Bedeutung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zwischen den Sektoren. Die Entwicklung von CMS für den gesamten Lebenszyklus wird durch bereichsübergreifende Kooperation und Koordination sehr erleichtert.

Einige Punkte der CMS-Strategie sind in einem **Top-Down-Prozess** einfacher umzusetzen, für andere Punkte wiederum ist das **Bottom-Up-Prinzip**<sup>5</sup> eher erfolgversprechend:

- Der Ausbau von Kapazitäten beispielsweise zur Unterstützung von politischen Veränderungen, ist besser realisierbar, wenn er von hochrangigen Entscheidungsträgern angeordnet wird.
- Andererseits haben bestimmte Veränderungen mehr Einfluss, wenn sie direkt an der Basis beginnen. Entscheidungen darüber, wie CMS vermittelt werden sollen, beispielsweise als ein eigenständiges Fach oder als ein in verschiedene Lern-/Arbeits-

kontexte eingebettetes Thema sollten allein Praktiker treffen, da sie mit ihren Zielgruppen sowie den Zielen und den Wertvorstellungen der Organisationen vertraut sind und einen positiven Einfluss ausüben können.

- Dennoch können zumeist beide Ansätze den Umsetzungsprozess vorantreiben. Dies wurde von Deutschland (Schulen, Berufs- und Weiterbildung, Beschäftigung), Malta (Schulen), Portugal (Hochschulbildung) und Slowenien (Beschäftigung) berichtet.

**Sukzessive oder schnelle Reform.** Es ist schwer, eine Balance zwischen einem ganzheitlichen, systemischen Reformansatz und einer sukzessiven Vorgehensweise herzustellen, da jede Entscheidung einen Kompromiss darstellt und Auswirkungen auf den Umsetzungsprozess hat:

- Sowohl die litauischen als auch die portugiesischen Antworten berufen sich auf einen sukzessiven Prozess. Sie betonen die Tatsache, dass die Einführung der CMS-Strategie sowohl Einvernehmen zwischen allen Akteuren als auch tiefgreifende Veränderungen auf verschiedenen Ebenen des Bildungssystems erforderlich macht.
- Je radikaler die Veränderungen sind, desto schwieriger ist deren strategische Umsetzung. So kann sich die Einführung eines eigenständigen Fachs zur Vermittlung von CMS manchmal schwieriger gestalten als die fächerübergreifende Eingliederung in den Lehrplan. Mit dieser Situation sieht sich Malta konfrontiert, wo die Möglichkeit besteht, die Vermittlung von CMS in das Unterrichtsfach „Persönliche und soziale Entwicklung“ (derzeit sowohl an Primar- als auch an Sekundarschulen gelehrt) zu integrieren. Aber das straffe Pensum, der Kampf um Kapazitäten im Lehrplan und eine aktuell notwendige Lehrplanreform behindern den Umsetzungsprozess.

**Gesetzgebung.** Länder mit einem großen Interesse an der Entwicklung und Umsetzung der CMS-Strategie zeigen ihr Engagement tendenziell durch den Erlass von

<sup>5</sup> Sultana, R.G. (2008). The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey; Peer Learning 2007, p. 19. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Rechtsvorschriften. Deutschland ist dafür ein gutes Beispiel. Staaten ohne solche gesetzgebenden Möglichkeiten, wie Österreich oder die Tschechische Republik, berichten über einige bewährte Verfahren, aber in vielen Fällen sind diese nicht systemisch integriert und möglicherweise nicht zukunftsträchtig.

## 2 Im Umsetzungsprozess beteiligte Akteure

**Mehrstufiges Umsetzungsverfahren.** Die strategische Umsetzung betrifft Akteure mit verschiedenen Rollen, so z.B. höhere und mittlere Führungskräfte und Ausführende. Die CMS-Strategie lässt sich einfacher umsetzen, wenn diese verschiedenen Akteure sie annehmen. Entscheidend für den Umsetzungsprozess ist in der Tat die Art, wie die ausführenden Akteure auf die strategischen Anforderungen reagieren. Widerstand gegen solche Veränderungen ist schädlich für die Umsetzung der Strategie und kann den gesamten Prozess behindern. Wie im Folgenden erläutert wird, ist es daher von größter Bedeutung, dass die ausführenden Kräfte in den Prozess der Konzeptentwicklung einbezogen werden, um deren Unterstützung, bei den strategischen Veränderungen sicherzustellen. Ebenso ist die Möglichkeit zur Rückmeldung (feedback) während der Umsetzungsphase sehr wichtig. Schließlich wird das zur Strategie, was die Praktiker/innen mit ihrem Handeln daraus machen.<sup>6</sup>

**Meinungsaustausch und Kommunikation.** Der Meinungsaustausch zwischen allen Interessenvertretern während der Konzipierung der CMS-Strategie ist besonders wichtig. Indem sicher gestellt wird, dass alle Interessenvertreter Gehör finden, vermittelt man ihnen das Gefühl, zur Erreichung einer allgemeinen nationalen Zielvorgabe beizutragen:

- Es ist wichtig, dass keine Gruppe vom Dialog ausgeschlossen ist und dass während der Konzipierung der CMS-Strategie ein permanenter Austausch zwischen den Entscheidungsträgern und Experten/innen stattfindet. Dies zeigte sich in Malta, wo Schüler, Beratungslehrer, Schulberater, Mitarbeiter der Arbeitsverwaltungen, Hochschullehrer, Lehrgewerkschaften und Schlüsselakteure der Bildungs- und Berufsberatungsstrategie für den Bildungsbereich einbezogen wurden. Interviews mit Praktikern dienten der Sicherung qualitativer Erfahrungen aus bis dato bereits durchgeführten Bildungs- und Berufsberatungsaktivitäten in maltesischen Schulen sowie der Analyse von Vorstellungen, Meinungen und Haltungen der Schüler in Bezug auf die Bildungs- und Berufsberatung. Da alle betroffenen Akteure die politische Strategie tragen, wird ihre Umsetzung in der Praxis wohl erfolgreicher ausfallen.
- Effiziente Kommunikationsnetzwerke zwischen politischen Entscheidungsträgern und Ausführenden und zwischen den verschiedenen Ministerien (z. B. des Arbeits- und des Bildungsministeriums) sind ebenfalls von Bedeutung. Ein Beispiel dafür, wie eine solche Zusammenarbeit funktionieren kann, ist das Nationale Beratungsforum in der Tschechischen Republik. Wie jedoch im Anhang in einer detaillierten Analyse der Entwicklung des Nationalen Beratungsforums in der Tschechischen Republik dargestellt wird, haben solche Foren durchaus auch mit Schwierigkeiten zu kämpfen.
- Kommunikation ist und bleibt während der Umsetzungsphase äußerst wichtig. In den Ländern, die den Fragebogen beantwortet haben, fand sowohl vertikale als auch horizontale Kommunikation statt:
  - Tschechische Republik: Schulen
  - Deutschland: Schulen, Berufsbildung, Beschäftigungsbereich, soziale Integration
  - Ungarn: Schulen, Berufsbildung, Hochschulbildung, Erwachsenenbildung, soziale Integration

<sup>6</sup> Sultana, R.G. (2008). The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007, p. 35. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Litauen: Schulen, Berufs- und Weiterbildung, Hochschulbildung
- Malta: Schulen
- Portugal: Beschäftigungsbereich
- Slowenien: Berufsbildung, Beschäftigungsbereich

**Wichtige politische Antriebskräfte.** Wer eine Reform anstößt, kann Einfluss darauf nehmen, wie und in welcher Weise sich deren Umsetzung gestaltet. Beispielsweise sind dort, wo die CMS-Strategie im Top-Down-Verfahren umgesetzt wird, entscheidende Impulse aus den Ministerien unverzichtbar für die Einführung in die sechs Bereiche : Schulen, Berufs- und Weiterbildung, Hochschulbildung, Erwachsenenbildung, Beschäftigung und soziale Integration. Weitere wichtige Akteure sind politische Entscheidungsträger, Praktiker, Experten und Wissenschaftler. Die strategische Umsetzung wird nur dadurch möglich, das richtige Personal zu finden, welches hinsichtlich der Vermittlung von CMS Prioritäten setzen und Richtung wie auch Tempo des Veränderungsprozesses bestimmen kann. Dies reicht jedoch nicht aus. Während des Umsetzungsprozesses ist es von zentraler Bedeutung, sicherzustellen, dass die CMS-Strategie umsetzbar ist. Dies erfordert zur klaren Zielansteuerung oft sogar eine eigens dafür bereitgestellte Koordinations-einheit, die mithilfe klarer Vorgaben Fortschritte gewährleistet. Das Nationale Forum Beratung in Deutschland versucht in diese Richtung zu arbeiten. Ein beratendes Gremium (das Kuratorium), in dem wichtige Akteure der Bildungs- und Berufsberatung sowie der relevanten Ministerien vertreten sind, unterstützt die Bemühungen des Forums um kontinuierliche Weiterentwicklung der Beratung.

**Die strategische Umsetzung muss durch solide Inhaltentwicklung, professionelle Beratungsdienstleistungen und gut ausgebildetes Personal unterstützt werden.** Der Gradmesser für eine gelungene Strategieentwicklung ist letztlich die erfolgreiche Umsetzung. Mindestens drei Aspekte müssen also sorgfältig geprüft werden: Die Inhalte der CMS, die Beratungsdienstleistungen und das Personal. Die Art und Weise, wie CMS vermittelt werden ist notwendigerweise bereichsabhän-

gig: In Bildungseinrichtungen beispielsweise können CMS lehrplanübergreifend oder als eigenständiges Fach, durch externe Beratungspraktiker, Schulberater und/oder Lehrer vermittelt werden. Unabhängig von der Art und Weise der Vermittlung ist es jedoch wichtig, dass Bildungs- und Berufsberater ein fundiertes Wissen über das Thema aufweisen und entsprechend ausgebildet wurden. Eine sorgfältige Forschung als Grundlage für die Entwicklung von CMS-Programmen ist außerdem von großer Bedeutung. Jene Länder, denen eine erfolgreiche Umsetzung der CMS-Strategie gelungen ist, bestätigen, dass der Erfolg durch diese drei zentralen Bestandteile gekennzeichnet ist: fundierte Inhalte, professionelle Dienstleistung und gut ausgebildetes Personal.

### 3 Einsatzbereich der Implementierung

Mit Einsatzbereich ist das organisationelle Umfeld gemeint, in dem CMS vermittelt werden sollen – in Schulen, Berufs- und Weiterbildungseinrichtungen, Hochschulen, öffentlichen Arbeitsverwaltungen, Einrichtungen der Erwachsenenbildung, an Arbeitsplätzen usw.

**Organisatorisches Umfeld.** Das organisationelle Umfeld ist heterogen und stellt unterschiedliche Anforderungen an die Umsetzung. Bedacht werden müssen beispielsweise Unterschiede in der Ressourcenallokation; bei der Finanzierung, im rechtlichen Status einer Einrichtung – öffentlich oder privat; in den Organisationszielen und den Vorstellungen, wie CMS vermittelt werden sollen; sowie hinsichtlich des Standorts einer Einrichtung – ländlich oder städtisch etc. Diese Unterschiede zeigen, dass der CMS-Implementierungsprozess in verschiedenen Bereichen unter unterschiedlichen Bedingungen stattfindet. Trotz einer gemeinsamen politischen Strategie stellen diese unterschiedlichen Bedingungen die Implementierung vor unterschiedliche Herausforderungen. Interessant sind deswegen solche Implementierungsstrategien, die die gemeinsame Zielsetzung mit einer flexiblen Implementierung verbinden. Organisationen bestehen aus einer Vielzahl von Subsystemen, in denen die konkrete Umsetzung stattfindet. Die Einführung der CMS Strategie kann in einigen Fällen



mehrere Subsysteme beeinflussen, besonders wenn die neue Strategie die Funktionsfähigkeit der Organisation oder einzelner Mitarbeiter betrifft, bewährte Methoden und Leistungsstandards ins Wanken gebracht oder die professionelle Identität hinterfragt wird. Diese Faktoren können die Umsetzung verhindern. Erfolg bedarf in diesem Zusammenhang der Konzentration auf Akteure in vermittelnden Rollen – z. B. der Schulleiter, der Leiter einer Arbeitsagentur, Koordinatoren an Universitäten etc. Hierbei zeigt sich das Zusammenspiel zwischen den organisationalen Strukturen und den Akteuren, was wiederum die Beziehungen zwischen den verschiedenen Dimensionen bestätigt.

Auch organisationale Strukturen können den Umsetzungsprozess verlangsamen. Dies ist der Fall, wenn Führungskräfte Schwierigkeiten haben, sich angesichts zahlreicher weiterer Verantwortlichkeiten auf die Implementierung der CMS Strategie zu konzentrieren.

**Nachhaltige Finanzierung von CMS Aktivitäten.** Die Allokation von Ressource folgt generell gesetzlichen Bestimmungen für die Implementierung einer politischen Strategie. Nach den Befragungsergebnissen besteht generell ein enger Zusammenhang zwischen der Bereitstellung von Ressourcen und der Implementierung einer CMS-Strategie. Grundsätzlich wird die CMS Strategie in allen befragten Ländern finanziell unterstützt. Oft wird die Finanzierung jedoch nur temporär (CZ, LT, SI) geleistet. Dort wo Mittel dauerhaft verfügbar sind, reichen Sie allerdings nicht aus (CZ, HU, SI). Deutschland berichtet als einziges Land in der Befragung von einer permanenten und ausreichenden Finanzierung. Die Befragten betonten die Bedeutung der Finanzierungsfrage, da sich unsichere Finanzierungen nachteilig auf die Implementierung von CMS Strategien auswirken.

**Politische Faktoren.** Die Politik selbst kann die Implementierung einer Strategie entscheidend beeinflussen:

- Politische Maßnahmen bezüglich der Umsetzung sind abhängig von länderspezifischen Gegebenheiten (sozialen, politischen, wirtschaftlichen). Darüber hinaus werden trotz gemeinsamer Ziele auf nationaler bzw. regionaler Ebene unterschiedliche Handlungsweisen jeweils in Abhängigkeit von

organisationellen Bedingungen und verfügbaren Mitteln bevorzugt.

- Einzelne Politiker können die Umsetzung bestimmter politischer Ziele vorantreiben. So hängt die Implementierung in einigen Ländern von einzelnen politischen Triebkräften ab. Diese Abhängigkeit kann jedoch auch hinderlich sein, z. B. wenn politische Entscheidungsträger wechseln; in diesem Fall müssen die Überzeugungsbemühungen zur Förderung bestimmter Strategien, wie z.B. der CMS-Strategie, neu begonnen werden.
- Außerdem leisten internationale Organisationen wie die EU starke Unterstützung. Eine Priorität der EU-Bildungspolitik ist beispielsweise die Verbesserung der Qualität und Attraktivität von Bildung und beruflicher Ausbildung. Mit solcher Unterstützung lassen sich politische Absichten besser realisieren. Leider ist die Situation nicht immer so geradlinig;<sup>7</sup> und der politischen Rhetorik folgen nicht immer Taten.

Die Einsatzbereiche unterscheiden sich in den sechs Ländern (von zehn), die die CMS-Strategie bereits teilweise umgesetzt haben (mehr Details im Anhang).

**Ungarn** hat ein CMS -Konzept in allgemeinbildenden Schulen:

- Im Rahmen des ersten EU-Entwicklungsplans (2004–2008) wurde die Einführung von CMS als Schlüsselkompetenzen für die Klassenstufen 1–12 entwickelt und getestet, jedoch nicht an allen Schulen umgesetzt. Die neue Regierung hat 2010 ein Gesetz über öffentliche Bildung erlassen. Zudem wurde im März 2012 ein neuer Nationaler Rahmenlehrplan veröffentlicht. Diese Dokumente basieren auf dem Erwerb von Wissen statt von Kompetenzen und Fähigkeiten. Der neue Nationale Rahmenlehrplan (ungarische Abk.: NAT) unterstreicht die Relevanz der Berufsberatung für die notwendigen

<sup>7</sup> Sultana, R.G. (2008). The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007, p. 20. European Training Foundation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Kenntnisse mit dem Ziel einer frühen Berufswahl (im 8. Schuljahr, im Alter von 14).

- Ein neues Gesetz über das Berufsbildungssystem wurde 2011 erlassen. Paragraph 85 regelt die Bildungs- und Berufsberatung, jedoch lediglich an 3-jährigen Fachschulen ohne Abschlussprüfung (Schuljahre 9–11) und an berufsbildenden Sekundarschulen (Schuljahren 9–12).
- Das neue Gesetzes über die nationale Hochschulbildung reduziert die Anzahl der Studierenden. Hier wird Bildungs- und Berufsberatung nicht ausdrücklich erwähnt.
- Das alte Beschäftigungsgesetz (1991) beinhaltete verschiedene Beratungsdienstleistungen für Erwachsene, nicht nur für registrierte Arbeitssuchende. Obwohl sich der Nationale Rat für Lebensbegleitende Beratung (Nemzeti Pályaorientációs Tanács) deutlich für eine Entwicklung eines sektorenübergreifenden nationalen Beratungssystems ausgesprochen hat (2008)<sup>8</sup>, hatte er nur wenig Einfluss auf die neuen Regulierungen.

Darüber hinaus:

- Die **Tschechische Republik** besitzt laut Fragebogen keine klare CMS-Strategie. Allerdings enthalten nationale Rahmenprogramme substantielle Elemente im Hinblick auf die Entwicklung von Fähigkeiten, die für eine spätere berufliche Entfaltung benötigt werden. Das Nationale Forum Beratung bildet eine Kommunikationsplattform für verschiedene Interessenvertreter.
- **Deutschland** hat eine CMS-Strategie in den folgenden Bereichen: Schule, Berufsbildung, Weiterbildung, Hochschulbildung, Beschäftigung und soziale Integration. In der Erwachsenenbildung sind CMS-Strategien selten.

- In **Litauen** ist der Berufswahlunterricht und die Vermittlung von CMS für den Bildungsbereich im Bildungsgesetz geregelt
- In **Malta** hat die Umsetzung der CMS-Strategie im Bildungsbereich Fortschritte gemacht.
- In **Portugal** findet sich eine CMS-Strategie in der Hochschulbildung und im Beschäftigungssektor, allerdings eher unsystematisch als strukturiert und geplant.
- **Slowenien** verfolgt eine CMS-Strategie im Beschäftigungssektor.

#### 4 Die zeitliche Dimension der Implementierung

**Der Zeitfaktor für die Umsetzung.** Eine Frage im Fragebogen war, ob die CMS-Strategie graduell, sukzessive oder schnell umgesetzt werden sollte. Die Tschechische Republik, Litauen, Malta und Portugal berichteten, dass die CMS Implementierung graduell verlaufen ist. Portugal betonte, dass die Umsetzung im Hochschulbereich nicht nur ein Umdenken hinsichtlich der Art und Weise, wie die Menschen berufliche Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse verstehen und auf diese reagieren, sondern auch eine Anpassung der Lernmethoden erforderlich mache. Der Versuchung, Schnellschuss-Lösungen durchzusetzen anstatt Zeit in effektivere, langfristige und systemische Veränderungen zu investieren, sollte nicht nachgegeben werden. In die Phase der Konzipierung muss Zeit investiert werden, um sich mit allen Interessenvertretern zu verständigen und die entsprechenden Akteure zu gewinnen. Zeitpläne müssen aufgestellt werden, sobald kurz-, mittel- und langfristige Ziele klar definiert sind.

**Monitoring.** Hand in Hand mit den Rahmenbedingungen Zeit und Einsatzbereich ist Monitoring ein wichtiger Faktor zur Sicherstellung, dass der politische Prozess vorangeht. Eine weitere Aufgabe der bereits genannten Koordinierungsstelle für den Umsetzungsprozess sollte neben dem Monitoring des CMS Implementierungsprozesses die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren zur nötigen Orientierung

<sup>8</sup> NPT. (2008). Policy statement concerning the development of a national system of lifelong guidance/ counselling harmonised with EU requirements.

und Unterstützung sein. Deutschland, Litauen, Malta, Portugal und Slowenien berichten bezüglich des Monitorings, dass derartige Aktivitäten dort bereits im Gange sind, wo eine strategische Implementierung stattfindet.

## Fazit

Diese Studie zeigt, dass der Erfolg der Implementierung einer CMS – Strategie von einer Reihe miteinander ver-

knüpfter Faktoren abhängt. Allerdings ist die Art und Weise, wie die CMS-Strategie umgesetzt wird und wie CMS den Bürgern vermittelt werden, durch den jeweiligen kulturellen und sozialen Kontext eines Landes sowie dessen Traditionen bedingt. Die sechs Faktoren, die in dieser Studie herausgearbeitet wurden, liefern erste Einblicke in die Entwicklung und Umsetzung der CMS-Strategie und regen zum Reflektieren an.

## Anhang: Interessante bzw. erfolgreiche Umsetzungsbeispiele der CMS-Strategie

### Österreich

**Stärken- bzw. Berufsportfolio in Schulen.** Durch das Stärken- bzw. Berufsportfolio entwickeln und entdecken Schüler ihre Stärken und Begabungen. Sie tragen ihre Befähigungs- und Interessensnachweise sowie innerhalb und außerhalb des schulischen Bereichs erworbene Urkunden zusammen; diese werden dann in einem Stärkenportfolio, welches auf dem Schoolwide Enrichment Model (SEM) (<http://www.gifted.uconn.edu/>) basiert, präsentiert.

Der Fokus liegt nicht auf High Potentials, die hochbegabte Schüler in einem speziellen Bereich vorweisen können. Das Portfolio ist ein Werkzeug, welches dazu benutzt wird, systematisch Informationen über Fähigkeiten und Interessen zu erfassen und zu speichern. Schüler entwickeln es selbstständig; Lehrer nehmen eine beratende Funktion ein. Die Schüler entscheiden selbst, was sie in ihr Portfolio aufnehmen möchten. Die Fähigkeiten können sich in den Bereichen Basteln, Sport, Geschichte, Mathematik/Logik, Sprachen, Naturwissenschaften, Computer, Wirtschaft, musikalische Darbietungen und Kompositionen, schulische Leistungen und Bewertungen von Waren konzentrieren. Die Portfolios können auch Abschlüsse, Einschätzungen sozialer Kompetenz, Arbeitsnachweise und andere leistungsbezogene Beurteilungen und Bewertungen enthalten.

In diesem Prozess eignen sich die Schüler wichtige Fähigkeiten wie Reflektieren und Beurteilen an. Das Kernziel ist, dass jeder Schüler seinen Beruf oder sein Studienfach im Bewusstsein seiner persönlichen Kompetenz wählt. Im Falle einer Wirtschaftskrise ist diese Person dann in der Lage, nicht aufzugeben sondern selbstbewusst seine/ihre persönlichen Potenziale zu reflektieren und so seinen/ihren Lebensweg weiter zu verfolgen.

### Tschechische Republik

**Das Nationale Forum Beratung.** Das Nationale Forum Beratung wurde 2007 als eine Initiative des Instituts für Psychologische Bildung und Beratung der Tschechischen Republik (Institut pedagogicko-psychologického poradenství) gegründet und arbeitet seit 2010 als offizielles Beratungsorgan im Auftrag des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport und des Ministeriums für Arbeit und Soziales. Die Hauptaufgaben des Nationale Forum Beratung sind laut Satzung Koordination der Beratungspolitik auf nationaler Ebene sowie Informationsweitergabe an Entscheidungsträger in den Bereichen Beratung, Bildung und Beschäftigung.

Seit der Gründung des Nationale Forum Beratung wurde die Erfüllung dieser Aufgaben vor allem durch

den verstärkten gegenseitigen Austausch zwischen seinen Mitgliedern gewährleistet, das sind insbesondere die beiden wichtigen Ministerien, aber auch die Fachverbände im Orientierungs- und Beratungsbereich sowie die NGOs. Dieser Prozess hat zum Aufbau von Ad-hoc-Partnerschaften zwischen den NGO-Mitgliedsorganisationen geführt, die auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene auf einige gemeinsame Projekte zurückblicken können. Ein Beispiel für diese Zusammenarbeit ist der National Guidance Award, ein Projekt des Tschechischen Euroguidance Centres. Die an diesem Projekt beteiligten NFB-Mitglieder haben wesentlich zur Verbesserung des nationalen Beratungsangebots beigetragen. Im Allgemeinen kann der Beitrag des NFB zu einer integrierten Beratungspolitik vor allem an einem kontinuierlichen Dialog zwischen den beiden wichtigen Ministerien und den nichtstaatlichen Mitgliedern festgemacht werden. Dies hat zu einem gemeinsamen Verständnis der Schwerpunktthemen geführt.

2011 forderte das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport die Mitglieder des Nationalen Forums Beratung zur Mitwirkung an einem ESF-Projekt auf, welches auf die strategische Entwicklung der Beratungsdienste in allen administrativen Regionen des Landes zielte. Eines der institutionellen Mitglieder, das Nationale Bildungsinstitut (Národní ústav odborného vzdělávání), wurde beauftragt, ein Projektkonzept zu entwerfen; andere institutionelle Mitglieder wurden aufgefordert, ihre Meinungen zum Projektentwurf abzugeben. Dieser Prozess wurde Ende 2011 abgeschlossen. Das Projekt repräsentiert die erste strategische Initiative auf dem Gebiet der Bildungs- und Berufsberatung mit einem hohen Gestaltungspotential. Es ist stark von den Erfahrungen und Schwerpunktthemen des ELGPN hinsichtlich der Bildungs- und Berufsberatung geprägt: Entwicklung von CMS, Verbesserung des Zugangs, Koordination und Kooperation sowie Qualitätssicherung.

Allerdings wurde das Nationale Forum von der weiteren Projektvorbereitung praktisch ausgeschlossen, nachdem die Entwicklung des Projektdesigns abgeschlossen war. Die schriftliche Ausarbeitung des Projektvorschlags durch die ESF-Projektadministration des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport fand letztlich ohne Zusam-

menarbeit mit dem Nationale Forum Beratung statt. Da das Nationale Forum auf nationaler Ebene über einzigartige Möglichkeiten hinsichtlich der Qualitätssicherung bei der Umsetzung des Projekts verfügt, wirft sein Ausschluss einige Fragen auf, vor allem im Hinblick auf Transparenz, Leistung und Qualität des Projekts.

## Deutschland

**Erwachsenenbildung: Profilpass.** Der ProfilPASS® ist ein Portfolio-Instrument zur systematischen Überprüfung des eigenen Lebenslaufs. Auf diese Weise werden Fähigkeiten dokumentiert und beurteilt. Es hilft Menschen, sich ihre persönlichen Stärken und Schwächen bewusst zu machen. Der ProfilPASS beurteilt und bewertet Kompetenzen und Fähigkeiten, die in allen Aspekten des Lebens hinzugewonnen wurden: Berufsausbildung, freiwillige Arbeit, Beschäftigung, Freizeit, Familienarbeit, etc. Der ProfilPASS konzentriert sich insbesondere auf Kompetenzen, die in informellen und non-formalen Lernumgebungen erworben wurden. Er unterstützt den Erwerb und die Entwicklung von CMS und fördert die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung durch intensive Reflexion und Analyse persönlicher Stärken, Kompetenzen und Interessen sowie durch Zielsetzung und Förderung der Bewerbungskompetenz.

**Schule: Berufswahlpass.** In Deutschland spielt die Berufsorientierung eine wichtige Rolle in den Lehrplänen der weiterführenden Schulen; dies hat eine lange Tradition. In allen Bundesländern ist die systematische Berufsvorbereitung und Berufsorientierung entweder als eigenständiges Unterrichtsfach (dieses trägt unterschiedliche Bezeichnungen wie z. B. Arbeitslehre und Arbeit-Wirtschaft-Technik u.a.) in den Lehrplan integriert oder als Themenbereich in andere Fächer eingebunden.

Um den Lernprozess zu vereinfachen, zu unterstützen und zu dokumentieren, ist das Portfolio Berufswahlpass in 12 der 16 Bundesländer in den Unterricht integriert. Das Tool stellt verschiedene Unterlagen und Informationen zur Berufsorientierung sowie Verweise auf entsprechende Ansprechpartner bereit und hilft, persönliche Stärken und Interessen durch Selbst- und Fremdeinschät-

zung zu beurteilen und zu bewerten. Darauf aufbauend enthält das Tool auch Checklisten zu verschiedenen Themen wie z. B. Integration persönlicher Stärken in den Prozess der Berufsorientierung. Es soll die Befähigung zur Berufswahl beurteilen und kritische Reflexion sowie den Austausch mit anderen Lernenden fördern. Durch den ressourcenorientierten Ansatz des Berufswahlpasses werden auch das Selbstbewusstsein, das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeit gestärkt.

Der Berufsorientierungsprozess und die Berufsplanung sowie der Erwerb von CMS werden auch mit Beratungs- und Testaktivitäten durch intensive Kooperation mit der Berufsberatung der Arbeitsagenturen unterstützt. Darüber hinaus unterstützt der Pass die Schüler bei der Dokumentation ihrer Schritte im Berufswahlprozess und bei der Verwaltung ihrer Unterlagen.

Der Berufswahlpass entstand im Rahmen des Programms "Schule – Wirtschaft/Arbeitsleben" (gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung) und ist in etwa 80% der allgemeinbildenden Schulen seit 2005 fester Bestandteil der Programme zur Berufswahlorientierung. Die Bundesarbeitsgemeinschaft Berufswahlpass entwickelt den Berufswahlpass weiter, pflegt den Internetauftritt und setzt weitere Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Berufswahlpass um. Siehe: [www.Berufswahlpass.de](http://www.Berufswahlpass.de) und ELGPN-Datenbank <http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/db>.

## Ungarn

**Schulen.** Der erste Nationale Lehrplan NAT, der 1995 veröffentlicht wurde (2003 und 2007 erneuert), legte für die Schuljahre 1–10 zehn kulturelle Lernbereiche fest. Einer davon nannte sich Lebensführung und praktische Fähigkeiten und schloss Berufsorientierung mit ein. Dieser Bereich machte in den Schuljahren 1–4 4–7%, in den Schuljahren 5–6 5–9%, in den Schuljahren 7–8 6–10% und schließlich in den Schuljahren 9–10 5–9% des Gesamtlehrplans aus.

Mit der Veröffentlichung des NAT hatte sich das Lehrpersonal einer neuen Herausforderung zu stellen: der Ausarbeitung der entsprechenden lokalen Lehrpläne. Der Teilbereich Lebensführung und praktische Fähigkeiten

gliederte sich in drei Themen: Technik, Haushalts- und Wirtschaftskunde sowie Berufsorientierung. Laut der einschlägigen Gesetzgebung war das Hauptziel der 'Berufsorientierung', die vor dem Regimewechsel 'Berufsberatung' hieß, Schülern bei der Berufswahl zu helfen. Dies beinhaltete die folgenden Komponenten: sich selbst kennen lernen durch das Entdecken individueller Fähigkeiten und Fertigkeiten; sich vertraut machen mit beruflichen Anforderungen und Zugangswegen, wichtigsten Berufsmöglichkeiten und Beschäftigungsbranchen und deren Alternativen; und die Angleichung von Erwartungen an die Realität. Die Schüler sollten darauf hingewiesen werden, dass ihnen mehrfache berufliche Veränderungen während ihres Arbeitslebens bevorstehen könnten. Schulen mussten einen umfassenden altersgerechten, den Fähigkeiten der Schüler angepassten Überblick über die Arbeitswelt geben. Daher war es notwendig, dass die Schüler unter Anleitung ihre Fähigkeiten austesteten und sich auf solche Bereiche konzentrierten, die ihr ganzes Interesse weckten, um sich selbst und ihre beruflichen Möglichkeiten besser kennenzulernen. Orientierungshilfe kann nur wirksam sein, wenn sie über einen längeren Zeitraum geleistet wird und wenn sie die Möglichkeiten ausschöpft, die der Unterricht sowie außerschulische Bereiche und Aktivitäten in ausgewogener Weise bieten.

**Berufsbildung.** Das erste und zweite Entwicklungsprogramm für die Berufsschule (SZFP: Szakiskolai Fejlesztési Programme) wurde vom Nationalen Institut für Berufs- und Erwachsenenbildung (Nemzeti Szakképzési Intézet) eingeführt. 90 Berufsschulen beteiligten sich am ersten SZFP und 70 weitere am zweiten. 100 Berufsschullehrer wurden ausgebildet. Den Berufsschulen war es selbst überlassen, ob sie im 9. Schuljahr zwei Stunden pro Woche (74 pro Jahr) Berufsorientierung unterrichteten oder nicht; so schrieb es das aktuelle Gesetz über öffentliche Bildung vor.

Die Verwaltung wollte mit dem Projekt die Entwicklung der Berufsschulen vorantreiben, die sich in einer äußerst prekären Lage befanden, nachdem die Schulpflicht bis zum 18. Lebensjahr verlängert wurde. Innerhalb des SZFP wurde die Entwicklung der Berufsorientierung an Berufsschulen dem Modul G zugeordnet.

Dieses wurde von Anfang an mit einem reduzierten Inhalt ausgearbeitet, angesichts der Tatsache, dass Absolventen die Berufsschule ohne einen mittleres Abschlusszeugnis verlassen. Folglich sind die Weiterbildungsmöglichkeiten und die beruflichen Möglichkeiten der Schüler auf solche Bildungsstätten und Arbeitsplätze begrenzt, die keinen derartigen Abschluss verlangen.

Die Art der Berufsorientierung, wie sie für Berufsschulen entwickelt wurde, wird oftmals mit einer Sackgasse verglichen. Dennoch wurden mit Rückbezug auf das Entwicklungsprojekt Hunderte von Berufsschulen und ihr Lehrpersonal weiterhin geschult, um Berufsorientierungshilfe leisten zu können. Die beteiligten Institutionen und ihr Lehrpersonal gründeten in der Folge ein Netzwerk; außerdem wurde ein elektronisches Berufsorientierungspaket zusammengestellt, welches mittlerweile unter dem Titel „SzakmaInfo“ auf DVD zugänglich ist.

**Beschäftigungsbereich.** Auf Grundlage der Richtlinie 3.1.1. des Human Resource Development Operative Programme (ungarische Abk.: HEFOP), mitfinanziert von der Europäischen Union, wick der Fachbereich Berufsorientierung für die Schulklassen 1–12 2008 dem Fachbereich Berufsgestaltung (career building). Bis dato beteiligten sich 600 Schulen, 105.000 Schüler und 8.000 Lehrer an dem Projekt, welches unter der Leitung der damaligen SuliNova Kht. (Rechtsnachfolger: Educatio Kht.) ins Leben gerufen wurde. Als Arbeitsgrundlage diente ein aus Kanada importiertes Berufswahlspiel mit dem Titel ‘The Real Game’. Der Fachbereich Berufsgestaltung (career building) definiert seine Richtlinien wie folgt:

*Verfahrensprinzip.* Wenn Aktivitäten, die den Lebenszyklus darstellen, kreative Handlungen sind, so können sie eine chronische Abfolge des Lebenszyklus selbst repräsentieren. Schüler sollen nun erkennen, dass die sozialen Handlungen, die ein Mensch im Laufe seines Lebens vollzieht, aufeinander bezogen sind und den Sozialisationsprozess bilden. Um den Schülern dieses Prinzip zu verdeutlichen, arbeiten die Lehrer mit ihnen an einem ganz bestimmten Zeitabschnitt, einem „eingefrorenen Moment“ (dieser kann

den Zeitraum eines ganzen Jahres umfassen), der für die Persönlichkeitsentwicklung und Selbstentfaltung der Schüler von Bedeutung ist. Lehrer und Schüler widmen sich also einem bestimmten Stadium des Lebenszyklus. Die Handlungen, die den Ausgangspunkt für weitere Verfahrensschritte bilden, müssen also Prozesscharakter haben.

*Entwicklungsprinzip.* Sowohl individuelle als auch pädagogische Ansätze fassen das Leben als im ständigen Wandel begriffen auf. Die physische Entwicklung im Schulalter erfordert auch die Berücksichtigung der psychischen Entwicklung, d. h. die qualitative Entwicklung einzelner Persönlichkeitsmerkmale muss gefördert werden; nur so können persönliche Entfaltung, die Berufsentwicklung (career building) und schließlich der Erfolg gewährleistet werden.

*Das Prinzip der Periodizität.* Periodizität, d. h. Wiederholung, bestimmt den sozialen Handlungsprozess. Die gleichen Erfahrungen, Ereignisse und Umstände kehren immer wieder, wenn auch in verschiedenen Ausprägungen. Die Wiederholungen können stark vernetzte oder eindeutig getrennte Phasen markieren. Wiederholung ist ein wesentlicher Aspekt. Er wird durch den Wunsch motiviert, sich immer höhere Ziele zu setzen und deren Anforderungen zu erfüllen.

*Das Prinzip der Konsolidierung.* Als Vorbedingung von Handlungen müssen Persönlichkeitsmerkmale immer wieder eingeübt werden. So festigen sie sich im Laufe der Zeit und prägen dann ausschließlich das soziale Handeln.

*Berücksichtigung von vorhandenen positiven Eigenschaften.* Berufsentwicklung legt weniger Wert auf die Entwicklung von emotionalen Haltungen, von Persönlichkeitsmerkmalen und von Wissen, sie nutzt stattdessen deren Vorhandensein bei den Schülern. So bildet die Betonung der eigenen Stärken die Grundlage für die richtige Selbsteinschätzung und ein gesundes Selbstvertrauen.

*Das Prinzip der Unterstützung.* Berufsentwicklung wirkt unterstützend: Sie gibt keine Richtung vor und zwingt niemandem Verantwortung auf. Es wird lediglich eine Entscheidungshilfe gegeben; der/die Klient/in entscheidet selbst, was am besten für ihn/sie ist. Dies bedeutet, dass einer Person keine Entscheidung abgenommen wird. Es werden lediglich Wahlmöglichkeiten aufgezeigt und die Möglichkeit, die eigenen Merkmale mit den wechselnden Berufschancen zu abzugleichen.

**Bereichsübergreifend.** Eines der wichtigsten Ergebnisse des Social Renewal Operational Programme 2.2.2 (SROP 2.2.2), welches 2008 gestartet ist, ist der Aufbau eines wichtigen Netzwerks für Fachkräfte im Bereich der lebensbegleitenden Beratung, für das einheitliche Leitlinien gelten und eine neue nationale Kompetenzmatrix entwickelt wurde. Diese Matrix enthält die wichtigsten Kompetenzen, über die jede Beratungsfachkraft in Ungarn verfügen sollte.

## Litauen

**CMS in der Hochschulbildung.** Das Modell der Career Services für Studierende wurde 2011 vom Ministerium für Bildung und Wissenschaft im Hochschulbereich beschlossen und zur Umsetzung im Bereich der Hochschulbildung empfohlen. Entwickelt wurde es als Teil eines EU-finanzierten Projekts an der Universität Vilnius in Zusammenarbeit mit 27 anderen litauischen Hochschulen. Das Modell steht beispielhaft für eine Vereinbarung zwischen dem Ministerium, den Universitäten sowie den Beratungspraktikern und -experten. Es baut auf gemeinsame Auffassungen bezüglich der Charakteristika und Grundsätze der Career Services, welche Studierenden an Hochschulen zur Verfügung stehen sollten.

Das Gesetz über Hochschulbildung und Forschung (2009) verweist lediglich auf die Verpflichtung der Hochschuleinrichtung, „berufliche Beratung für Studierende anzubieten“, während das Modell das gesamte System der Career Services im Hochschulbereich beschreibt: Mission und Vision, Ziele, Aufgaben und Evaluationskriterien sowie die wichtigsten Dienstleistungen selbst. Das

Modell beschreibt außerdem die Grundsätze der Dienstleistungen von Career Services sowie organisatorische und finanzielle Fragen.

Eine wichtige Rolle kommt in diesem System dem Monitoring der beruflichen Entwicklung eines Absolventen im Zusammenhang mit dem Service zu. Dieses Monitoring-System ergänzt das Modell.

Die Career Management Services für Studierende an Hochschuleinrichtungen bestehen aus:

1. Berufsentwicklung – Unterstützung der Studierenden bei der Entwicklung von berufsbiografischen Gestaltungskompetenzen CMS (Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen)
2. Beurteilung der beruflichen Möglichkeiten – Unterstützung bei der Entwicklung und Anwendung persönlicher Eigenschaften, die für den Aufbau der beruflichen Laufbahn wichtig sind
3. Berufsberatung – Klärung von Fragen hinsichtlich der Berufsplanung
4. Berufsplanung – Unterstützung beim Erwerb und der Anwendung von Wissen über berufliche Möglichkeiten
5. Arbeitssuche – Unterstützung bei der Entwicklung von Strategien für eine erfolgreiche Arbeitssuche und bei der Suche nach einer Stelle, die den persönlichen Anforderungen des Studierenden gerecht wird

Berufsentwicklung ist der Schwerpunkt der Career Services in Hochschuleinrichtungen, die alle ein Hauptziel verfolgen: die Förderung von CMS.

## Malta

**Berufserkundungen in Schulen.** Durch Berufserkundungen, die auf nationaler Ebene eingeführt wurden, werden praktische Lernerfahrungen im Finanz-, und Gesundheitswesen sowie der IT-Branche gesammelt und in den Unterricht eingebracht. Sie werden von Unternehmen und der Abteilung für Schülerdienste des Direktorats für Bildung organisiert. Dabei verbringen

Schüler eine Woche in einem Unternehmen und begleiten Arbeitnehmer.

Berufserkundungen bieten den Schülern die Möglichkeit, konkret über ihren beruflichen Werdegang nachzudenken. Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass Schüler, die konkrete berufliche Ziele haben, ihre schulische Laufbahn beenden. Berufserkundungen öffnen außerdem das Bewusstsein für mehr berufliche Möglichkeiten. Oft kennen Schüler nur eine kleine Anzahl von Berufen innerhalb einer bestimmten Branche. Die Bewusstseinsweiterung kann dazu führen, dass ein Schüler ein neues, für einen bestimmten Beruf benötigtes Schulfach in seinen Stundenplan aufnimmt. Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Schülerin hatte erkannt, dass ihr ein bestimmtes Schulfach beim Verfolgen ihres beruflichen Zieles helfen würde: Sie nahm dieses Fach in ihren Stundenplan auf und schrieb darin ihre Abschlussprüfung. Solche praktischen Lernerfahrungen in Betrieben sind auch dafür gedacht, Schüler, die mit ihren Leistungen hinter anderen zurückstehen, zu motivieren, sich mehr anzustrengen. Oft tun sie das, wenn sie die Relevanz für ihr berufliches Ziel erkennen. Außerdem verhelfen Berufserkundungen den Schülern zu der Erkenntnis, dass sie eine Reihe von sozialen Kompetenzen (soft skills) beherrschen müssen, deren Entwicklung allerdings Zeit braucht.

Durch all diese Erfahrungen eignen sich die Schüler Fertigkeiten für den Prozess der Arbeitssuche an: Verfassen eines Bewerbungsschreibens, Erstellen eines Lebenslaufs, Vorbereitung auf ein Bewerbungsgespräch (wobei die Schüler ermutigt werden, sich selbst Informationen zu beschaffen) und das Durchlaufen eines Bewerbungsgesprächs. Durch Emails und Berufserkundungen werden Schüler angehalten, sich Webauftritte von Arbeitgebern anzuschauen, über sich selbst nachzudenken und Arbeitgeber um Feedbacks zu bitten. Klassen- bzw. Einzelgespräche sowie ein Logbuch dienen der Bewertung und Dokumentation.

Der Berufswahlunterricht in Klasse 4 vermittelt den Schülern ebenfalls grundlegende Fähigkeiten, die für die Arbeitswelt von Belang sind. Schüler können außerdem ihre theoretischen Erfahrungen aus dem Schulunterricht mit ihren praktischen Erfahrungen aus den Berufserkun-

dungen verknüpfen. Das vierte Schuljahr der Sekundarstufe ist ein gutes Jahr für die Schüler, um sich mit ihrer beruflichen Zukunft auseinanderzusetzen.

**Berufsbildende Schulen.** In die Lehrpläne der ersten Stufe des Nationalen Qualifikationsrahmens (MQF: Malta Qualifications Framework) sind zwei Wochenstunden für die Persönlichkeitsentwicklung vorgesehen. Außerdem wird in den Kernfächern und den beruflich orientierten Fächern ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung der beruflichen Laufbahn gelegt. Darüber hinaus werden für Schüler der dritten Stufe des MQF Gesprächsrunden angeboten, in denen man sich mit der persönlichen Entwicklung auseinandersetzt. Hierbei wird der Schwerpunkt besonders auf die sozialen Kompetenzen (soft skills) gelegt, die für das Bestehen auf dem Arbeitsmarkt nötig sind.

## Portugal

### Vermittlung von CMS in Hochschuleinrichtungen.

Dozenten der Psychologie und Forscher des Zentrums für Berufsorientierung und -beratung an der Universität Minho haben ein Seminar zum Career Self Management (CSMS A und B) entwickelt und eingeführt. Das Seminar CSMS-A soll das Career Self Management von Studenten mit Berufswegplanung, Zielsetzung, Erstellung und Umsetzung von Aktionsplänen, Monitoring und Feedback fördern. Für Studienabsolventen (Zielgruppe A) werden acht Sitzungen mit wöchentlich je 120 Minuten in einem Seminarraum oder im Zentrum für Berufsorientierung und -beratung in kleinen Studentengruppen ( $n = 8-10$ ) aus verschiedenen Fachrichtungen abgehalten. Das Seminar CSMS-B soll Doktoranden und Forschungsstipendiaten der Universität im Erwerb oder der Entwicklung von berufsstrategischen Verhaltensweisen unterstützen. Das Seminar gliedert sich in sieben Sitzungen zu je 90 Minuten; es findet wöchentlich im Zentrum für Berufsorientierung und -beratung mit kleinen Gruppen von Teilnehmern ( $n = 6-8$ ) aus unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen statt. Beide Seminare behandeln drei großen Blöcken drei Komponenten des Berufsentwicklungsprozesses betrachtet: Berufside ntität, berufliche Anpassungsfähigkeit und Lebensthemen. Hierbei



wird allerdings besonderer Wert auf die Schulung der beruflichen Anpassungsfähigkeit gelegt.

Der Ablauf und die Ergebnisse dieses Berufsorientierungsmodells werden mittels Checklisten, Fragebögen und strukturierten Interviews analysiert. Teilnehmer, die das Seminar CSMS-A erfolgreich abschließen, können sich als CSM Mentor für jüngere Studenten bewerben. Das Mentorenprogramm ist eine ergänzende Initiative, die vom gleichen Team aus Dozenten der Psychologie und Wissenschaftlern entwickelt wurde. Es bietet ständige Supervision der Mentoren durch das Entwicklungsteam. Das Mentorenprogramm ist von der Univer-

sität Minho für den Diplomzusatz (DS) anerkannt, der dem Hochschulabschluss beigefügt wird. Der DZ wurde im Zuge des Bologna-Prozesses eingeführt und ist heute eines der wichtigsten Instrumente zur Unterstützung der Mobilität und der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Absolventen. Der DS soll ausreichend Informationen, frei von jeglichen Werturteilen, über einen Absolventen zur Verfügung stellen, um internationale Transparenz in der Hochschulbildung und die gerechte und sachkundige Beurteilung und Anerkennung von Qualifikationen (Diplomen, Abschlüssen, Zeugnissen) zu fördern.



**EUROPEAN LIFELONG GUIDANCE POLICY NETWORK (ELGPN)** aims to assist the European Union Member States (and the neighbouring countries eligible for the Lifelong Learning Programme) and the European Commission in developing European co-operation on lifelong guidance in both the education and the employment sectors. The purpose of the Network is to promote co-operation and systems development at member-country level in implementing the priorities identified in EU 2020 strategies and EU Resolutions on Lifelong Guidance (2004; 2008). The Network was established in 2007 by the member-states; the Commission supports its activities under the Lifelong Learning Programme.

**DIE UMSETZUNG EINER STRATEGIE** für berufsbiografische Gestaltungskompetenzen (Career Management Skills CMS) birgt in sich einige Herausforderungen. Dieses Konzeptpapier verfolgt das Ziel, jene Elemente zu identifizieren, die die Strategieentwicklung und Umsetzung im Bezug auf CMS fördern, sowie jene, die als Hindernisse bei der Implementierung wirken können. Die hier dargestellten Themen werden theoretisch begründet und konnten in einer Reihe von ELGPN Mitgliedsstaaten durch empirische Erfahrungen belegt werden.

Die Erstellung dieses Konzeptpapiers wurde vom ELGPN beauftragt und von einer Gruppe seiner Mitglieder unterstützend betreut. Dennoch sind die zum Ausdruck gebrachten Ansichten die der Autoren und repräsentieren nicht unbedingt die Sicht des ELGPN oder seiner Mitgliedsländer.

Die Autoren sind Dorianne Gravina (Malta) und Miha Lovsin (Slowenien).

