INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

# IAB-FORSCHUNGSBERICHT

Aktuelle Ergebnisse aus der Projektarbeit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## 22|2025 „Stakeholder-Perspektiven auf die Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE). Ergebnisse einer qualitativen Studie“

Katja Hartosch, Linda Heuer, Julia Lang, Angela Ulrich

ISSN 2195-2655

# „Stakeholder-Perspektiven auf die Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE). Ergebnisse einer qualitativen Studie“

Katja Hartosch (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)

Linda Heuer (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)

Julia Lang (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)

Angela Ulrich (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)

In der Reihe IAB-Forschungsberichte werden empirische Analysen und Projektberichte größeren Umfangs, vielfach mit stark daten- und methodenbezogenen Inhalten, publiziert.

The IAB Research Reports (IAB-Forschungsberichte) series publishes larger-scale empirical analyses and project reports, often with heavily data- and method-related content.

# In aller Kürze

- Seit 2020 bietet die Bundesagentur für Arbeit (BA) die „Berufsberatung im Erwerbsleben“ (BBiE) an, ein Beratungsangebot für Personen, die sich in ihrem Berufsleben weiterqualifizieren oder umorientieren möchten. Mit der Einführung der BBiE durch die BA sollten am Markt bereits tätige Beratungsanbieter als „Netzwerkpartner*innen“ in die Beratungsarbeit einbezogen werden, um so eine noch bedarfsgerechtere Beratung anbieten zu können.
- Dieser Bericht stellt das Forschungsdesign und die Ergebnisse einer qualitativen Studie zur internen (BBiE-Berater*innen) und externen Sicht auf das neue Beratungsangebot vor. Dabei geht es um regionale und überregionale Stakeholder wie Kammern, Bildungsträger, Volkshochschulen, Ministerien oder Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt dabei auf der Einbettung der BBiE in den jeweiligen lokalen Kontext und in die Netzwerke der beteiligten Akteur*innen.
- Aus interner Sicht schätzten die Berater*innen der BBiE die Möglichkeit, Beratung auf Augenhöhe zu durchzuführen, da die Inanspruchnahme freiwillig erfolgt. Einige beschrieben Herausforderungen auf der zeitlichen, der fachlich-inhaltlichen und der beraterischen Ebene.
- Interne und externe Netzwerkarbeit wurde von den Beratungsfachkräften und ihren Führungskräften als ein zentraler Teil ihrer Arbeit verstanden.
- Der BBiE wurde von BBiE-Berater*innen und externen Stakeholdern durchweg ein eher geringer Bekanntheitsgrad bescheinigt. Daneben herrschte bei einem Teil der befragten Stakeholder Unklarheit bezüglich der Zweckbestimmung und der Zielgruppen.
- Aus externer Perspektive wurde die BBiE von den meisten der befragten Stakeholder als sinnvoll eingeschätzt. Sie sehen es als ein wichtiges Puzzlestück in einer diversifizierten Beratungslandschaft.
- Viele der befragten externen Stakeholder hätten sich bei der Einführung der BBiE allerdings mehr Transparenz und Einbindung gewünscht.
- Je nach Region spielen Doppelstrukturen von BA- und externen Angeboten eine mehr oder weniger große Rolle. Befragte aus externen lokalen Beratungseinrichtungen sahen aber keine Bedrohung des eigenen Angebots.
- Auf überregionaler Ebene war eine vorab geäußerte Befürchtung, dass die BBiE Menschen erst zu Arbeitgeberwechseln bewegen könnte und einzelne Betriebe dadurch Arbeitskräfte verlieren. Diese Einschätzung teilte niemand aus der Gruppe der befragten lokalen Stakeholder, einschließlich der Befragten aus Betrieben.

# Inhalt

**In aller Kürze** ..... **3**

**Inhalt** ..... **4**

**Zusammenfassung** ..... **5**

**Summary** ..... **7**

**Danksagung** ..... **8**

**1 Einleitung** ..... **10**

**2 Konzeption und Einführung der BBiE** ..... **11**

2.1 Konzeption der BBiE ..... 11

2.2 Einführung der BBiE ..... 12

**3 Aufbau der Studie** ..... **13**

3.1 Auswahl des Samples ..... 14

3.2 Methoden ..... 15

**4 Interne Sicht der Beratungsfachkräfte und Führungskräfte auf die BBiE** ..... **18**

4.1 Sicht auf das Beratungsangebot ..... 18

4.1.1 Zielgruppen ..... 18

4.1.2 Funktionszuschreibungen und Beratungsprozess ..... 20

4.1.3 Herausforderungen ..... 23

4.2 Netzwerkstrukturen der Beratungsfachkräfte in der BBiE ..... 26

4.2.1 Zusammenarbeit mit anderen Agenturbereichen ..... 26

4.2.2 Netzwerke der Berater*innen ..... 29

**5 Sicht der externen Stakeholder** ..... **30**

5.1 Sicht auf das Beratungsangebot ..... 30

5.1.1 Zielgruppen der Beratung ..... 30

5.1.2 Funktionszuschreibungen und Beratungsprozess ..... 32

5.1.3 Herausforderungen ..... 36

5.2 Netzwerkstrukturen externer Stakeholder: von Kooperation bis Konkurrenz ..... 37

5.2.1 Rolle innerhalb der vorhandenen Angebotsstruktur ..... 38

5.2.2 Einbindung in Netzwerkstrukturen ..... 39

5.3 Weiterbildung(sberatung) bei Betrieben ..... 41

**6 Zusammenfassung und Einordnung** ..... **43**

**Literatur** ..... **47**

**Abbildungsverzeichnis** ..... **49**

**Tabellenverzeichnis** ..... 49

**Impressum** ..... 50

# Zusammenfassung

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse basieren auf einer qualitativen Studie zu der Frage, wie die Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE) der Bundesagentur für Arbeit (BA) in die Weiterbildungs(beratungs)landschaft in Deutschland eingebettet ist. Sie beleuchtet die Wahrnehmung der neuen Dienstleistung durch die BBiE-Berater*innen selbst sowie die Fremdwahrnehmung durch externe Stakeholder und zeigt die Debatten auf, die ihre Einführung im organisationalen Feld begleiten. Die BBiE stellt ein zentrales Beratungsangebot der BA dar und richtet sich an Erwachsene, die bei der beruflichen (Um-)Orientierung Unterstützung suchen, vor allem an Beschäftigte und Wiedereinsteigende. Für die Studie wurden im Jahr 2024 fünf Gruppendiskussionen mit BBiE-Beratungsfachkräften und Einzelinterviews mit ihren Teamleitungen sowie 29 Interviews mit regionalen und überregionalen Netzwerkbeteiligten und Stakeholdern der BBiE, wie beispielsweise Kammern, Bildungsträgern, Volkshochschulen (VHS), Ministerien oder Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften geführt, außerdem neun Interviews mit Betrieben. Die Interviews wurden qualitativ inhaltsanalytisch ausgewertet.

Sowohl die befragten Stakeholder der BBiE als auch die BBiE-Teams selbst sahen das Beratungsangebot überwiegend positiv. Viele BBiE-Berater*innen hoben die inhaltlichen und prozessualen Gestaltungsmöglichkeiten hervor. Die meisten der befragten Berater*innen können ihre beraterischen Kenntnisse nach eigener Einschätzung voll einbringen und gut auf die unterschiedlichen Anliegen der Kund*innen eingehen. Allerdings brachte die Vielfalt der Beratungsanliegen auch Herausforderungen mit sich, für die die Berater*innen individuelle Lösungen finden mussten. Mehrheitlich waren sie mit ihrer Arbeit sehr zufrieden. Viele konnten nach eigener Einschätzung einen bedeutsamen Beitrag für die Entwicklung der beratenen Personen leisten.

Ein großer Teil der befragten Berater*innen monierte allerdings die geringe Einbindung der BBiE in die internen Strukturen der Agenturen. Obwohl sie Arbeitsvermittlung, Reha und vor allem den Arbeitgeber-Service häufig als wichtige Netzwerkbeteiligte aufführten, sehen sie viele Unklarheiten in der inhaltlichen und organisatorischen Zusammenarbeit. Die Arbeit innerhalb der BBiE-Teams funktionierte aus Sicht der Berater*innen hingegen gut.

Die BBiE wurde durch externe Stakeholder, die Kontakt zu ihr hatten oder Erfahrungen in der Zusammenarbeit hatten, in aller Regel als sinnvoll bewertet. Netzwerkarbeit spielte für die Arbeit der befragten externen Personen eine wichtige Rolle, wobei teilweise gar keine Zusammenarbeit mit der BBiE stattfand und das lokale BBiE-Team nur in wenigen Fällen eine zentrale Netzwerkpartnerin war. In Bezug auf die Einführung der BBiE äußerten viele der befragten externen Stakeholder, dass ihnen eine Einbindung fehlte. Die BA wurde mitunter als „Platzhirsch“ wahrgenommen, der bestehende Strukturen ignorierte.

Neben der BBiE gibt es ein regional unterschiedlich breites Spektrum von öffentlichen und privaten Beratungsangeboten. Zum Teil wurde von überregionalen Stakeholdern die Vermeidung von Doppelstrukturen gefordert. Demnach sollten sich die unterschiedlichen Angebote ergänzen, statt sich gegenseitig Konkurrenz zu machen. Einige externe Stakeholder betonten aber auch,

dass Doppelstrukturen nicht zwingend dysfunktional sein müssten, sondern dass ein pluralistisches Angebot wichtig sein könne, um unterschiedliche Personengruppen mit unterschiedlichen Wünschen und Vorstellungen zu bedienen.

Im Umgang mit Doppelstrukturen im lokalen Umfeld unterschieden sich die Beratungsfachkräfte: Viele Berater*innen legten großen Wert auf eine gute Vernetzung und forcierten die Zusammenarbeit mit anderen Stellen. Einige wenige Befragte nahmen BA-externe Beratungsakteure hingegen kaum wahr. Manche der lokalen und überörtlichen Stakeholder äußerten Bedauern darüber, dass es bislang zu keinen Kooperationsgesprächen mit den BBiE-Teams oder ihren Leitungskräften gekommen sei, trotz Bemühungen von ihrer Seite. Umgekehrt berichteten aber auch einige BBiE-Berater*innen von mangelndem Kooperationswillen andererBeratungsinstanzen. In den wenigen Fällen, in denen eine enge Zusammenarbeit mit der BBiE stattfand, wurde diese von den lokalen Stakeholdern als sehr gewinnbringend beschrieben.

Zu den Zielgruppen der BBiE gab es bei vielen befragten Stakeholdern teilweise unterschiedliche Auffassungen, aber auch allgemeine Unklarheit bzw. Unwissen über die spezifischen Zielgruppen der BBiE. Positiv wurde von einigen Befragten hervorgehoben, dass die BBiE verschiedensten Personengruppen offensteht, also nicht nur eine spezifische Zielgruppe anspricht.

Auch bezüglich des Beratungsverständnisses bestanden Unklarheiten bzw. Unterschiede in der Erwartungshaltung. So wurde die BA als Institution von einigen Personen mit der Erwartung verbunden, dass ihr Beratungsauftrag streng am Ziel einer stärkeren Partizipation am Arbeitsmarkt ausgerichtet sein müsse, was eine ergebnisoffene Beratung erschwere. Damit , so wurde ausgeführt, war gemeint, dass von diesen Personen erwartet wurde, dass die BA eher dahingehend berät, aktuell freie Stellen zu besetzen oder gezielt in Berufe mit Fachkräftemangel zu beraten.  Ergebnisoffene Beratung mit einem Fokus auf langfristige persönliche Interessen und Entwicklunsgmöglichkeiten der Beratenen wurde hingegen nicht erwartet. Im Gegensatz zu der Annahme dieser Personen betrachteten andere Stakeholder das Angebot als notwendigerweise ergebnisoffen.

In den Interviews mit externen Befragten war das Image der BA ein zentrales Thema. Häufig sprachen diese Vorurteile und schlechte Erfahrungen der eigenen Klientel mit der BA an, die dazu führten, dass der Kontakt zur BA gemieden würde. Teilweise äußerten externe Stakeholder Zweifel, ob die BA ein Angebot wie die BBiE überzeugend umsetzen könne. Positiv der BBiE gegenüber eingestellte Befragte betonten jedoch die Bedeutung von „Vorschussvertrauen“ und forderten, der Organisation Zeit zu geben. Überregional tätige Befragte lobten den innovativen Ansatz der BBiE und sahen darin Impulse für einen kulturellen Wandel in der BA. Der BA wurde immer wieder exklusives Wissen über aktuelle Entwicklungstendenzen am Arbeitsmarkt zugesprochen, was sie grundsätzlich für eine Beratungsleistung wie die BBiE qualifiziere. Es wurde aber von einigen Stakeholdern auch hinterfragt, welchen Mehrwert die BBiE zusätzlich zu bestehenden Angeboten biete.

Auch die Beratungsfachkräfte und ihre Leitungen schrieben der BBiE positive Aspekte mit Blick auf das Image der BA zu. So berichteten einige BBiE-Berater*innen von Personen, die nach einem Beratungsgespräch das Feedback gaben, dass das dieses – nach zuvor weniger guten Erfahrungen mit der BA – ihre Erwartungen deutlich übertroffen hätte. Die BBiE könnte hier als „positives“ Gesicht der Organisation nach außen fungieren.

# Summary

The results presented below are based on a qualitative study on how the Federal Employment Agency's (FEA) career guidance in working life (BBiE) is embedded in the further training (counselling) landscape in Germany. It highlights the self-perception of BBiE counsellors and the perception of the service by external stakeholders. BBiE is a central counselling service offered by the FEA and is aimed at adults seeking support in their professional (re)orientation, especially employees and those returning to work. For this purpose, five focus group interviews with BBiE counsellors and individual interviews with their team leaders were conducted in 2024, as well as 29 interviews with regional and supra-regional network partners and stakeholders of the BBiE (e.g. chambers, educational institutions, ministries, employers' associations, and trade unions), and nine interviews with companies. The interviews were evaluated using qualitative content analysis.

Both the stakeholders and the BBiE teams surveyed viewed the counselling services as largely positive. Many BBiE counsellors emphasized the flexibility they had in terms of the content and structure of the counselling sessions and seemed to develop a strong sense of self-efficacy. Most of the counsellors described how they were able to fully apply their counselling skills and respond well to the different concerns of their clients. However, the diversity of counselling concerns also came with challenges for which counsellors had to find individual solutions. The majority reported high job satisfaction, and many felt that they were able to make a meaningful contribution to their clients' development.

Many of the counsellors surveyed described a low level of integration of BBiE into the internal structures of the employment agencies. Although internal departments of the employment agencies were often mentioned as important network partners, there was a great deal of uncertainty regarding the content and organizational cooperation at the interfaces with job placement, rehabilitation, and, above all, employer services. From the counsellors' point of view, however, the work within the BBiE teams worked well.

Networking played an important role in the work of the external stakeholders surveyed, although in some cases there was no cooperation with the BBiE and the BBiE was only a key network partner in a few cases. External stakeholders working with BBiE counsellors, however, generally regarded it as a useful resource. With regard to the introduction of the BBiE, many of the external stakeholders described a lack of involvement. The FEA was sometimes perceived as a "top dog" that ignored existing structures.

In addition to BBiE, there is a range of counselling services offered by public and private providers, which varies in scope from region to region. Politically, there was a call to avoid duplicating structures. Different services should complement each other. However, some external stakeholders also emphasized that duplicate structures were not necessarily dysfunctional, as a pluralistic range of services could be important in order to serve different groups of people with different wishes and needs.

In the local context, BBiE counsellors often operated within these duplicate structures. There were differences between individual counsellors in how they dealt with this: while many counsellors attached great importance to networking and promoted cooperation with other

counselling providers, few of those surveyed were hardly aware of other players on the market. Some of the local and supra-local stakeholders expressed regret that no cooperation with BBiE had taken place so far, despite efforts on their part. Conversely, however, some BBiE counsellors also reported a lack of willingness to cooperate on the part of other regional counselling actors. In the few cases where close cooperation with the BBiE did take place, it was described as very beneficial by local players.

Many of the stakeholders surveyed had differing opinions and uncertainties regarding the target groups of BBiE. Some respondents positively emphasized that BBiE is open to a wide variety of groups and does not only address a specific target group.

There was also uncertainty and differences in expectations regarding the understanding of counselling. For example, some stakeholders associated the FEA as an institution whose counselling mandate must be strictly oriented toward the labour market, which makes open-ended counselling difficult. In contrast, other stakeholders considered the service to be necessarily open-ended.

The image of the FEA was a central topic in the interviews with external respondents. Prejudices and negative experiences with the FEA among their own clientele were frequently mentioned, leading to a reluctance to engage with the FEA. Some external stakeholders expressed doubts as to whether the FEA would be able to implement a program such as BBiE convincingly. However, stakeholders with a positive attitude toward BBiE emphasized the importance of “advance trust” and called for the organization to be given time. Supra-regional stakeholders emphasized the innovative approach of BBiE and even saw it as a catalyst for cultural change within the FEA. The FEA was repeatedly credited with exclusive knowledge of the current labour market and its trends, which fundamentally qualifies it to provide counselling services such as BBiE. However, some stakeholders also questioned the added value that BBiE in addition to existing services.

The BBiE counsellors and their executives also attributed positive aspects to BBiE with regard to the image of the FEA. Some BBiE counsellors reported that clients with less positive experiences with the FEA in the past said that they did not expect such a service. BBiE could act as the “positive” face of the organization to the outside world.

# Danksagung

Wir bedanken uns herzlichen bei allen Interviewpartner*innen, die uns Ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben, um mit uns ihre Perspektiven und Einschätzungen zur BBiE zu teilen.

Des Weiteren gilt unser Dank Daniel Terzenbach, Vorstand Regionen der Bundesagentur für Arbeit, der dieses Projekt initiiert hat, sowie Christian Sprenger vom Bereich Kundenkernprozess Beschäftigte (KPM1) der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit für die fachliche Begleitung und Unterstützung des Projekts. Wir bedanken uns außerdem besonders bei unseren Kolleg*innen aus der Gruppe der ProIAB, Gudrun Fausel, Sebastian Graube, Jürgen Reinhold und Karsten Strien für ihr großes Engagement, mit dem sie uns bei der Codierung und Auswertung des umfangreichen Textmaterials unterstützt haben. Ohne sie wäre es uns nicht möglich gewesen, das umfangreiche Projekt in dieser Zeit zu beenden. Wir bedanken uns außerdem sehr herzlich

bei Monika Senghaas, deren sorgfältige Mitlese und wertvollen inhaltlichen Anmerkungen uns wichtige Impulse für den Bericht gaben.

# 1 Einleitung

Die zunehmende Digitalisierung, der wirtschaftliche Strukturwandel, die Veränderung demografischer Strukturen und gesellschaftliche Entwicklungen – wie der Wertewandel hin zu mehr Flexibilität und Nachhaltigkeit – bewirken tiefgreifende Veränderungen in Arbeitsprozessen und Berufsbildern. Diese Entwicklungen erfordern, dass sich Menschen an neue Anforderungen im aktuellen Job anpassen, zum Teil aber auch beruflich umorientieren, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Unternehmen müssen ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Erkennen von Entwicklungen und Antizipieren ihres veränderten Personalbedarfs sichern.

Vor diesem Hintergrund wurde ab dem Jahr 2020 sukzessive bundesweit die Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE) eingeführt, mit der die Bundesagentur für Arbeit (BA) Erwerbspersonen in Phasen der beruflichen (Neu-)Orientierung unterstützt. Hierbei konnte auf Erfahrungen aus der Pilotierung eines Angebots der Weiterbildungsberatung von April 2015 bis April 2016 in fünf ausgewählten Regionen zurückgegriffen werden, die auch wissenschaftlich begleitet wurde (Fuchs et al. 2017a, Fuchs et al. 2017b). Der Einführungsprozess der BBiE musste aufgrund der Pandemie vorübergehend unterbrochen werden, wurde dann aber im Jahr 2022 abgeschlossen.

Nicht nur der Weiterbildungsmarkt in Deutschland ist sehr komplex, auch die Beratungslandschaft in diesem Bereich ist facettenreich. Berufs- und Orientierungsberatung wird als eine Dienstleistung verstanden, die darauf abzielt, den Ratsuchenden eine reflektierte Entscheidungsfindung in Bezug auf ihre Bildungsinvestitionen zu ermöglichen. Die Beratung wirkt dabei als strukturierte Unterstützung auf den vielfältigen Wegen des lebenslangen Lernens. Sie ist durch den institutionellen Kontext, die Erwartungen der Ratsuchenden sowie das professionelle Selbstverständnis der Beratenden geprägt (Gieseke/Stimm 2016; Stanik 2015). Dabei ist die BA mit einem Beratungsangebot für Personen im Erwerbsleben keineswegs allein auf dem Beratungsmarkt. Die BBiE reiht sich in eine Vielzahl anderer Angebote zur Weiterbildungs- und Berufsberatung und -orientierung für berufserfahrene Personen ein. Es gibt ein breites Beratungsangebot von unterschiedlichen öffentlichen und privaten Anbietern.

Offen war bisher, welche Rolle die BA mit der neu eingeführten Beratungsleistung der BBiE in der Berufs- und Weiterbildungsberatungslandschaft einnimmt. Dabei stellen sich insbesondere folgende Fragen: Wie wird der programmatische Anspruch, die Dienstleistung im Netzwerk mit Externen zu erbringen, in die alltägliche Praxis der Beratungsarbeit übersetzt? Wie stellt sich für die Berater*innen die Zusammenarbeit intern in den Arbeitsagenturen sowie mit externen Netzwerkbeteiligten dar? Wie wird die BBiE von bereits zuvor tätigen Personen im Bereich der Berufs- und Weiterbildungsberatung wahrgenommen, und wie gestaltet sich eine Zusammenarbeit? Wie wird die BBiE von weiteren Stakeholdern, wie den Betrieben, Verbänden, Interessengruppen oder der beratungswissenschaftlichen Community wahrgenommen?

Vor diesem Hintergrund untersucht diese Studie die Frage, wie die BBiE in die Weiterbildungs- und Berufsberatungslandschaft eingebettet ist und welchen Beitrag sie mit ihrem neuen Angebot in der Berufsberatungslandschaft leistet. Dabei wird auch die interne Sicht der Berater*innen und ihrer Leitungen selbst beleuchtet, insbesondere jedoch die Perspektive externer Stakeholder. Für die Untersuchung wurden in fünf Regionen in Deutschland Interviews mit BBiE-Berater*innen geführt. Hieraus wurden anschließend für die Interviews mit lokalen Akteur*innen

drei kontrastierende Regionen ausgewählt, um die Breite des Untersuchungsfelds abzubilden und Varianzen in der Beratungslandschaft und der Umsetzung der BBiE und deren Vernetzung zu berücksichtigen. Die deskriptiven, vergleichenden Analysen dieser qualitativen Studie zeichnen ein Bild der für die BBiE relevanten lokalen und überregionalen Stakeholder in der Beratungslandschaft und ihren aktuellen Diskussionen. Die Studie beschreibt zudem Einschätzungen und Wünsche von Stakeholdern wie Betrieben, Bildungsträgern und Interessenverbänden. Gespräche mit Sachverständigen aus überregionalen Einrichtungen, sowie aus verschiedenen Bundes- und Landesministerien ermöglichen eine Meta-Sicht auf die Beratungsleistung und ihren Beitrag in der Beratungslandschaft.

Die Studie beruht auf einem qualitativen, explorativen Design. Das Design ermöglichte es, durch die Interviews mit den Berater*innen in den Agenturen die relevanten Netzwerkpartner*innen zu ermitteln und zugleich erste Erkenntnisse über die Form, Qualität und evtl. Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit diesen zu erhalten (siehe Kapitel 3). Für die Netzwerkpartner*innen wurden qualitative Interviews gewählt, um deren Perspektive auf die BBiE und auf die Zusammenarbeit mit der BBiE und der BA im Allgemeinen sowie Themen der Weiterbildungsberatung für Erwachsene in Deutschland zu rekonstruieren.

# 2 Konzeption und Einführung der BBiE

Nicht nur das Weiterbildungsangebot, auch die Weiterbildungs- und Berufsberatungslandschaft in Deutschland ist komplex und oftmals schwer überschaubar (OECD 2021). Schon in der Vergangenheit wurde bemängelt, dass es keine umfassende Übersicht über Beteiligte oder Kooperationen in der Weiterbildungs- und Berufsberatungslandschaft gab (Käpplinger/Maier-Gutheil 2015) und die Situation hat sich seitdem nicht verändert. Personen, die eine berufliche Veränderung anstreben, stehen vor der Herausforderung sich in diesem Angebotsdschungel zurechtzufinden und die für sie passende Bildungsmaßnahme oder das passende Beratungsangebot auszuwählen.

Neben der BBiE gibt es ein breites Beratungsangebot von öffentlichen und privaten Einrichtungen. Dazu zählen beispielsweise VHSen, Hochschulen, Kammern, Bildungsträger, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände oder freiberufliche Beratende. Zudem gibt es weitere Angebote und Fördermöglichkeiten von Bund, Ländern und Kommunen. Die Weiterbildungs- und Berufsberatung umfasst sowohl trägergebundene Beratungsangebote, die von den jeweiligen Bildungseinrichtungen selbst durchgeführt werden, als auch trägerübergreifende Beratungsformate, die allgemeine Orientierung und Entscheidungshilfen bereitstellen (Stanik 2015).

## 2.1 Konzeption der BBiE

Die BBiE ist ein Beratungsangebot der Bundesagentur für Arbeit, das sich an Menschen richtet, die an beruflicher Orientierung oder Weiterentwicklung interessiert sind. Die Berufsberater*innen sollen dabei die beratenen Personen zu einer eigenständigen und tragfähigen Berufswegplanung und -entscheidung befähigen.

Die BBiE adressiert primär folgende Zielgruppen:

- Beschäftigte, insbesondere solche mit niedriger Qualifikation, die vor einer beruflichen Neu- oder Umorientierung stehen,
- Personen, die einen beruflichen Wiedereinstieg anstreben.

Weitere beratene Personengruppen sind Arbeitsuchende und Arbeitslose mit erhöhtem Beratungsbedarf sowie Absolvent*innen aus Ausbildung und Studium, die intensive Unterstützung bei der beruflichen Orientierung benötigen.

Das Beratungsangebot der BBiE umfasst:

- Individuelle Beratungsgespräche und offene Sprechzeiten,
- Berufsorientierende Gruppenveranstaltungen, die auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abgestimmt sind.

Durch die offene Gestaltung der BBiE ist es vielerorts auch möglich, kreative ungewöhnliche Wege zu suchen, um die Zielgruppen niederschwellig zu beraten bzw. auf das Beratungsangebot aufmerksam zu machen. So bieten Teams teilweise z.B. in städtischen Einrichtungen, Kindertageseinrichtungen oder anderen Räumlichkeiten außerhalb der Arbeitsagenturen Beratungen an. Hierdurch sollen auch Personen angesprochen werden, die ansonsten nicht den Weg in die Arbeitsagentur finden würden.

Die BBiE ist bundesweit in 39 Verbünden organisiert, deren Struktur sich an den Arbeitsmarktregionen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) orientiert. Diese Verbünde umfassen in der Regel mehrere Agenturen für Arbeit und können auch Agenturen aus unterschiedlichen Regionaldirektionsbezirken integrieren.

Die Netzwerkarbeit hat im Kontext der BBiE programmatische Bedeutung und ist bereits in der Konzeption des Programms als fester Bestandteil eingeplant worden. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass die BBiE in ein Feld als Angebot dazukam, das teilweise bereits langjährig von anderen Einrichtungen besetzt wurde.

Die Abstimmung der Angebote der Arbeitsagenturen mit bestehenden Einrichtungen am Arbeits- und Ausbildungsmarkt wurde als entscheidend wahrgenommen, um friktionsfreie Abläufe zu gewährleisten und nicht gewinnbringende Doppelstrukturen zu vermeiden. Der Aufbau und die Pflege von Netzwerken sind somit essenziell, um gemeinsam mit den anderen Netzwerkbeteiligten gute Lösungen für die beratenen Personen zu entwickeln. Beispielhaft können hier spezielle Fragen im Migrationsbereich genannt werden.

## 2.2 Einführung der BBiE

Die Bundesagentur für Arbeit ist gemäß §§29ff. SGB III seit jeher zur beruflichen Beratung verpflichtet. In den letzten Jahren wurden jedoch zusätzlich verschiedene gesetzliche Regelungen erlassen, die die Förderung der beruflichen Weiterbildung erweitern und die Notwendigkeit einer spezifischen Beratung für Erwerbstätige unterstreichen.

Zu diesen Regelungen zählen:

- Das Qualifizierungschancengesetz (QCG) von 2019,
- Das Arbeit-von-morgen-Gesetz von 2020,
- Das Aus- und Weiterbildungsgesetz von 2024.

Die Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS), die 2019 ins Leben gerufen wurde, verfolgt das Ziel, die Leistungen im Bereich Weiterbildung und Qualifizierung zu bündeln und weiterzuentwickeln. Ein zentrales Anliegen der NWS ist die Verbesserung der Transparenz von Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die flächendeckende Vernetzung der lebensbegleitenden Weiterbildungsberatung. Weiterhin ist angestrebt, dass Beratungsangebote unterschiedlicher Einrichtungen nicht in Konkurrenz zueinanderstehen, sondern sich ergänzen und gut miteinander verzahnt werden sollten (BMAS/BMBF 2021). Ebenso sah der Koalitionsvertrag der 2021 regierenden Koalition aus SPD, Grüne und FDP eine deutliche Stärkung der beruflichen Weiterbildung und damit auch der Beratung dazu vor. So erhielt der von der BA bereits früher gestartete Prozess der Lebensbegleitenden Berufsberatung (LBB) eine zusätzliche Unterfütterung.

Bereits im Zeitraum von April 2015 bis April 2016 wurde mit der Weiterbildungsberatung (WBB) von der BA in fünf ausgewählten Regionen die Pilotierung eines Beratungsangebots unternommen, die wissenschaftlich begleitet wurde (Fuchs et al. 2017a, Fuchs et al. 2017b). Ab dem Jahr 2020 wurde sukzessive bundesweit die heutige BBiE eingeführt. Der Einführungsprozess musste aufgrund der Pandemie vorübergehend unterbrochen werden. Nicht nur die Rekrutierung und Qualifizierung von Berater*innen stockte, auch die Beratung selbst war phasenweise nur virtuell oder telefonisch möglich. Mit Ende des Jahres 2022 wurde die Einführung abgeschlossen.

# 3 Aufbau der Studie

Die Studie untersucht die Einbettung der BBiE in ihren lokalen Kontext, die Selbstwahrnehmung durch BBiE-Teams und die Fremdwahrnehmung der Dienstleistung durch Stakeholder sowie die Debatten, die ihre Etablierung im organisationalen Feld (DiMaggio/Powell 1983) auch überregional begleiten. Sie nutzt hierzu ein explorativ-fallstudienbasiertes Vorgehen. Dieses zeichnet sich laut Pflüger et al. (2017) u.a. durch die Kombination verschiedener Methoden aus, welche im Laufe der Erhebung angepasst werden können. Es ist außerdem durch die Multiperspektivität der Analyse sowie die Offenheit des Vorgehens besonders für die Analyse von organisationalen Netzwerken geeignet (Pflüger et al. 2017). Auch in dieser Studie wurde die Fallauswahl während der Erhebung strategisch dem Feld angepasst und Raum für sich aus dem Feld erschließende weiterführende Fragen und Themenschwerpunkte gelassen. Grundlage für die Studie sind Fallanalysen aus fünf BBiE-Verbundstandorten, in denen mit drei bis fünf Berufsberater‘*innen leitfadengestützte Gruppendiskussionen (Bogner/Leuthold 2005) in Präsenz geführt wurden. Mit ihren Führungskräften wurden leitfadengestützte Expert*inneninterviews geführt (Liebold/ Trinczek 2009; Froschauer/Lueger 2005). In drei vertiefenden Fallanalysen wurden auf Grundlage der beschriebenen Interviews leitfadengestützte und jeweils angepasste Expert*inneninterviews mit weiteren lokalen Stakeholdern geführt. Auf überregionaler Ebene wurden mit Personen, die in der Berufs- und Bildungsberatung oder in der Weiterbildungspolitik tätig waren, sowie mit Verantwortlichen aus Betrieben ebenfalls Expert*inneninterviews mit angepassten Leitfäden geführt.

Als Fall wird in dieser Studie eine Beratungslandschaft innerhalb einer bestimmten Region definiert.

Außerdem wurden Beobachtungen auf Fachveranstaltungen in Gedächtnisprotokollen dokumentiert. Sie dienten, ebenso wie Dokumentenanalysen, zur ergänzenden Rekonstruktion von Selbstverständnissen der Feldakteur*innen, regionalen Beratungsinfrastrukturen sowie Funktionszuschreibungen. Diese Informationen wurden zudem für das Erhebungsdesign und unterstützend bei der Auswahl der Interviewpartner*innen hinzugezogen.

Die Interviews - mit Ausnahme der Gruppendiskussionen, die vor Ort geführt wurden - fanden überwiegend per Video-Telefonie statt.

Das Vorgehen der Fallauswahl sowie die weiteren Analysen sind im Folgenden näher erläutert.

## 3.1 Auswahl des Samples

Die Auswahl der Fälle erfolgte in mehreren Schritten und stützt sich, wie bei Fallstudien üblich, auf verschiedene Erhebungs- und Auswertungsmethoden. Die Auswahl von Regionen für Interviews mit BBiE-Fach- und Führungskräften erfolgte auf der Basis von statistischen Strukturdaten und Dokumentenanalysen.

Um die Breite des Untersuchungsfelds abzubilden und mögliche Heterogenitäten in der Umsetzung der Beratung und Vernetzung und damit einhergehenden Herausforderungen aufzudecken, wurden fünf BBiE-Verbünde ausgewählt. Diese Zahl ermöglichte eine Auswahl von Fällen, die sowohl eine ausreichende Kontrastierung als auch die Wahl ähnlicher Fälle bei als relevant erachteten Charakteristika ermöglichte. Die berücksichtigten Charakteristika umfassten Unterschiede im Urbanisierungsgrad, unterschiedliche Betroffenheit von der Transformation, unterschiedliche Anteile Beschäftigter unter den Beratenen sowie Unterschiede in der Breite des neben der BBiE bestehenden Weiterbildungsberatungsangebots und der vorhandenen Netzwerkstrukturen.

Eine erste Hypothese war, dass sich die BBiE leichter in einem organisationalen Umfeld etabliert, das sich in der Selbstbeschreibung durch eine historisch gewachsene Kooperationskultur auszeichnet. Die Studie untersucht entsprechend, ob bestehende Kooperations- und Netzwerkstrukturen aus vorhergehenden Projekten für die BBiE bedeutsam sind, oder ob Netzwerke neu geschaffen wurden, um der BBiE Kooperationsmöglichkeiten zu eröffnen.

Eine zweite Hypothese stützte sich auf die Beobachtung, dass das Feld der Weiterbildungs- und Orientierungsberatung zwar durch eine relative Stabilität der Akteure gekennzeichnet ist, oftmals aber in befristeten projektförmigen Strukturen arbeitet. Dies könnte Abhängigkeits- und Konkurrenzverhältnisse ebenso wie Doppelstrukturen bedeuten. Ein weiterer Untersuchungsansatz beschäftigt sich daher mit der Einbettung der BBiE in bestehende Netzwerke.

Auf der Basis der Erkenntnisse aus Gruppendiskussionen in fünf Verbünden wurden dann zunächst drei kontrastierende Verbünde ausgewählt und daraus anschließend jeweils eine Teilregion für die Fallstudien. Da eine zentrale Fragestellung der Untersuchung die Vernetzung der BBiE und Einbettung in vorhandene Beratungsstrukturen darstellt, wurden als Kriterien dafür die Wichtigkeit interner und externer Kontakte herangezogen, sowie die Art der von den

Befragten als wichtig eingestuften externen Netzwerkbeteiligten (z.B. öffentliche Organisationen, zivilgesellschaftliche Akteure oder betriebsnahe Akteure).

**Auswahl der lokalen externen Stakeholder**

In einem zweiten Schritt ging es um die Auswahl der Fachpersonen auf Basis der beschriebenen Erkenntnisse aus dem ersten Schritt. Von Interesse waren lokale externe Stakeholder wie:

- Bildungsträger
- Kammern
- Volkshochschulen
- Jobcenter
- Anerkennungs- und Qualifizierungsberatung für Migrant*innen
- spezifische Landes- und Bundesprogramme.

Die Auswahl sollte Einrichtungen berücksichtigen, die mit der BBiE zusammenarbeiten, wie auch solche, die dies nicht tun. Die Rekrutierung erfolgte über die lokalen BBiE-Teams oder durch eigene Recherche und Ansprache durch die Forschenden. Die Teilnahmebereitschaft war durchweg hoch. Angebote freiberuflicher, selbstständiger Berater*innen wurden aus dem Sample ausgeschlossen, da sich zeigte, dass diese andere Zielgruppen ansprechen und eher Coaching- als Beratungsangebote machen.

**Auswahl der weiteren Interviewpartner*innen**

Die Gruppendiskussionen zeigten, dass die vorweg angenommene Akteurslandschaft in unterschiedlichem Ausmaß relevant für die Zusammenarbeit vor Ort war. Öffentlich finanzierte oder zivilgesellschaftliche Organisationen, die selbst häufig keinen Beratungsauftrag haben, erwiesen sich ebenfalls als bedeutsame Kontakte für den Zugang zu spezifischen Personengruppen. Deshalb wurde das Sample um diese Netzwerkbeteiligten erweitert.

Um die Perspektive überregional agierender Personen aufzunehmen, erfolgten Interviews mit Vertreter*innen

- der Ministerien auf Bundes- und Landesebene
- der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf Branchenebene ebenso wie der Dachverbände
- wissenschaftlicher Organisationen.

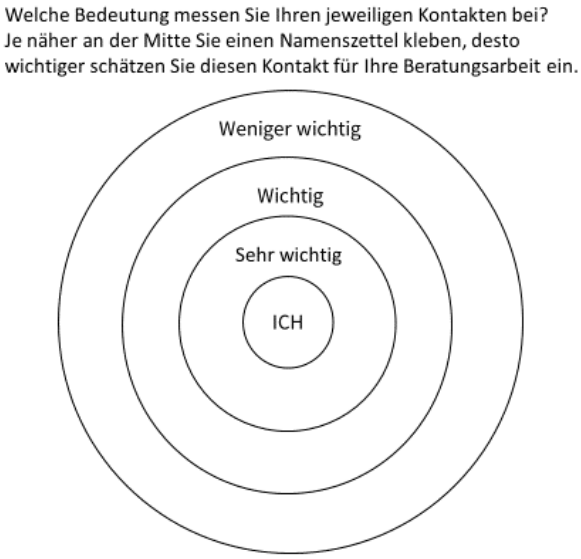
Die Betriebe (vom handwerklichen Kleinstbetrieb bis zum industriellen Großunternehmen), in denen Interviews erfolgten, waren in unterschiedlichen Regionen und Branchen verortet. Darunter waren Betriebe mit (n=6) und ohne Erfahrungen (n=3) mit der BBiE.

## 3.2 Methoden

In fünf BBiE-Verbünden führte die Projektgruppe mit Teams der BBiE zunächst Gruppendiskussionen im Umfang von jeweils etwa zwei Stunden und Einzelinterviews mit ihren Teamleitungen, stellenweise auch den Bereichsleitungen, teils im Tandem. Die Zusammenstellung der Teilnehmer*innen an den Gruppendiskussionen erfolgte durch die Führungskräfte, die im Vorfeld gebeten wurden, auf eine möglichst große regionale Mischung zu achten.

Die Gruppendiskussionen sowie Expert*inneninterviews wurde leitfadengestützt durchgeführt. Die Leitfäden bestanden aus je ähnlichen Themenblöcken, die für die einzelnen Interviewgruppen angepasst wurden:

**Abbildung 1: Beispiel für eine Netzwerkkarte**




Die Leitfäden der Gruppendiskussionen waren für alle 5 Gruppen identisch und enthielten Themenblöcke zur allgemeinen Vorstellung des Angebots der BBiE sowie den angestrebten Zielgruppen, Handlungsherausforderungen ihrer Arbeit sowie Fragen zum Einführungsprozess der BBiE intern und extern. Der zweite Block enthielt Fragen zu den Netzwerken sowie das Ausfüllen und die Diskussion von sogenannten Netzwerkkarten: Zur Visualisierung ihrer Netzwerkkontakte und der Wichtigkeit einzelner Netzwerkpartner*innen wurden die interviewten BBiE-Beraterinnen am Ende der Gruppendiskussionen dazu aufgefordert, Netzwerkkarten mit den für sie relevanten Netzwerkbeteiligten zu füllen. Zum Einsatz kamen egozentrierte Netzwerkkarten (Straus 2010). Bei dieser Methode wurde allen Teilnehmenden je ein Poster mit konzentrischen Kreisen, also unterschiedlichen Radien aber dem gleichen Mittelpunkt, vorgelegt. Im Mittelpunkt stehen die Befragten (siehe Abbildung 1). Sie wurden gebeten, auf Post-its die Namen ihrer Netzwerkakteur*innen zu notieren, wenn sie sie für ihre Arbeit als wichtig erachteten. Je weniger wichtig diese Kontakte eingeschätzt wurden, desto weiter auf die äußeren Kreise sollten sie geklebt werden. Im Anschluss wurden die Netzwerkkarten in der Gruppe besprochen.

Die Expert*inneninterviews mit überregionalen Stakeholdern beinhalteten eine Vorstellung der Interviewpartner*innen, die Vorstellung ihrer Tätigkeit, Wahrnehmungen zur Weiterbildungs(beratungs)landschaft in Deutschland sowie die Wahrnehmung und Verbindung zu der Weiterbildungsberatung durch das neu geschaffene Angebot der BBiE.

Auch die Leitfäden für Interviews mit lokalen Stakeholdern beinhalteten zunächst Themenblöcke zur Vorstellung der Interviewpartner*innen sowie zusätzlich einen Themenblock zur Vorstellung des lokalen Akteurs, also seiner Aufgabenstellung und Zielgruppen. Weitere Themenblöcke umfassten Fragen zu den Rahmenbedingungen der Arbeit intern und extern in Zusammenarbeit

mit anderen Stakeholdern und Netzwerken sowie der Bedeutung der Zusammenarbeit mit anderen Anbietern im Allgemeinen und der BBiE im Besonderen. Zudem wurde nach dem Beratungsverständnis der Stakeholder gefragt.

Hieran anlehnend umfassten die Leitfäden mit Betrieben ebenfalls Themenblöcke zur Vorstellung des Betriebs und der Tätigkeit der Interviewpartner*innen, die Einschätzung der Weiterbildungsbedarfe der eigenen Belegschaft, die Wahrnehmung der Weiterbildungs(beratungs)angebote durch lokale Akteure allgemein sowie die Wahrnehmung (und falls gegeben die Zusammenarbeit mit) der BBiE im Besonderen.

Die Leitfäden wurden zudem für die einzelnen Interviewpartner nach Bedarf flexibel angepasst und durch spezifische Fragen ergänzt, wo sich dies anbot.

Insgesamt führte das Projektteam 48 Interviews durch (Tabelle 1).

**Tabelle 1: Zusammensetzung des Samples**

| Personengruppe (Kürzel) | Anzahl gesamt |
|---|---|
| BBiE-Berater*innen und Team- bzw. Bereichsleitungen (Team_Nr, TL_Nr) | 5 Teams + 5 TL (davon 3 vertieft ausgewertet) |
| Führungs- und Fachkräfte aus Weiterbildungs- und Berufsberatungseinrichtungen sowie sonstige relevante Personen im regionalen Umfeld der interviewten BBiE-Teams (R01_Nr, R03_Nr, R04_Nr) | 13 |
| Überregionale politisch und wissenschaftlich tätige Personen im Handlungsfeld (ÜR_Nr) | 16 |
| Betriebe (B_Nr) | 9 |
| Gesamtzahl Interviews | 48 |

Legende: ÜR: Überregionale Sachverständige; B: Betriebe; R: Region; Team: BBiE-Team, TL: Teamleitung/Bereichsleitung

Im Folgenden stehen R01_Nr, R03_Nr, R04_Nr für lokal tätige Personen in den drei verschiedenen Regionen, die aus den fünf Verbünden ausgewählt wurden, ÜR_Nr für überregional tätige Personen, B_Nr für Betriebe, TL_Nr für die BBiE Team- bzw. Bereichsleitungen, Team_Nr für die BBiE-Teams.

Die Auswertung der geführten Interviews erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse mit vorrangig induktivem Vorgehen. Der Codebaum umfasste 3 übergeordnete Gruppen zu 1) der internen Selbstwahrnehmung der BBiE-Berater*innen 2), der externen Perspektive der Stakeholder auf die BBiE, 3) Themen zur Einbettung der BBiE in die Beratungslandschaft. Innerhalb dieser Gruppen wurden Codes entlang des Materials induktiv entwickelt, wobei sich einige Themen bereits aus den Leitfäden ergaben.

Limitationen, die sich aus der Rekrutierung der Interviewpartner*innen ergeben können, müssen in der Analyse berücksichtigt werden. So ist ein strategischer Umgang der aktiven Personen im Feld mit den Forschenden bei Zu- bzw. Absagen zu Gesprächen sowie während der Interviews nicht auszuschließen. Für externe Stakeholder gilt dies etwa für diejenigen lokalen Beratungsanbieter, bei denen die Interviews durch die BBiE-Beratungsfachkräfte angebahnt wurden.

Eine besondere Herausforderung für die Studie stellte die Gewinnung von Betrieben dar. Im Lauf des Projektes unterstützten Mitarbeitende aus BBiE-Verbünden und Handwerkskammern, die

bereits Kontakte zu den Betrieben hatten, das Forschungsteam um Zugang zu den Betrieben zu erhalten. Dies ist bei der Ergebnisinterpretation ebenfalls zu berücksichtigen. Eine statistische Repräsentativität der Ergebnisse wird mit diesem qualitativen Studiendesign nicht angestrebt.

# 4 Interne Sicht der Beratungsfachkräfte und Führungskräfte auf die BBiE

Zunächst werden die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Berater*innen der BBiE und ihren Führungskräften bezüglich der Selbstwahrnehmung ihrer Arbeit dargestellt (Erläuterungen der Abkürzungen siehe Tabelle 1). Dabei werden zunächst verschiedene Aspekte der Dienstleistung selbst und im Anschluss die zentrale Frage nach der Vernetzung der BBiE-Teams diskutiert.

## 4.1 Sicht auf das Beratungsangebot

Neben der Netzwerkarbeit und Einbindung in bereits am Markt vorhandene Beratungsstrukturen zielten einige Fragen des Leitfadens auf die Ausgestaltung des Beratungsangebots sowie Herausforderungen bei der Beratung ab.

### 4.1.1 Zielgruppen

Die Zielgruppen der BBiE sind in Weisungen für die Dienstleistung festgelegt, wobei der Schwerpunkt auf Beschäftigten und Wiedereinsteigenden liegt (vgl. Kapitel 2). Der Kund*innenzugang kann über verschiedene Wege erfolgen. Zunächst kann jede interessierte Person über die entsprechenden Webseiten der Arbeitsagenturen einen Beratungstermin vereinbaren oder sich zu Informationsveranstaltungen anmelden. Außerdem berichteten die BBiE-Teams davon, dass sie an öffentlichen Plätzen für das Angebot werben. Ein weiterer Zugangsweg ist die Verweisberatung durch externe Netzwerkbeteiligte, aber vor allem auch intern direkt über die Eingangszone der Agenturen (wenn dort ein entsprechender Beratungsbedarf der Person festgestellt wird) oder durch die Arbeitsvermittlung bzw. weitere interne Stellen. Eine wichtige Rolle spielten in den Interviews für die Kundenansprache auch persönliche Empfehlungen. Ob Personen, die zu den Hauptzielgruppen der BBiE gehören, die Beratung in Anspruch nehmen, kann somit vom Zugangsweg abhängen.

Innerhalb der festgelegten Zielgruppen setzten die Berater*innen sowohl zwischen den Teams als auch innerhalb der Teams unterschiedliche Schwerpunkte. Diese entwickelten sich zum einen aus der vorhergehenden Tätigkeit und den damit verbundenen bereits bestehenden Netzwerken heraus, die zum Teil auch für die neue Tätigkeit als BBiE-Beratungsfachkräfte Bedeutung hatten. War ein*e Berater*in vorher beispielsweise im AGS oder im Reha Bereich tätig, spiegelten sich diese Schwerpunkte zum Teil auch in der Arbeit als BBiE-Berater*in wider.

Zum anderen kann sich die Gruppe an Personen, die einen Beratungsbedarf hatten, je nach Region und Zeitpunkt unterscheiden. Regionale Unterschiede können sich durch Unterschiede in der Soziodemografie der Bevölkerung oder durch Unterschiede in der Wirtschaftsstruktur oder der wirtschaftlichen Lage ergeben. So kamen nach Einschätzung der Berater*innen

beispielsweise im städtischen Umfeld eher Personen mit Migrationshintergrund zur Beratung. Bezüglich der zeitlichen Perspektive berichten mehrere Befragte von Wellen, bei denen bestimmte Zielgruppen oder Beratungsanliegen vermehrt auftraten.

Zuletzt spielten auch die Erwartungen an die BBiE im eigenen Haus eine Rolle, z.B. inwiefern zu beratende Personen aus der Arbeitsvermittlung zugewiesen wurden.

Zu den Beratenen zählten unterschiedlichste Personengruppen, beispielsweise Frauen nach der Elternzeit, Personen mit Migrationshintergrund, Ungelernte, Akademiker*innen, mit ihrer Arbeitssituation unzufriedene Beschäftigte oder Personen mit gesundheitlichen Problemen. Gemeinsam ist den Personen, dass sie entweder selbst bei sich einen erhöhten Beratungsbedarf sahen, oder dies durch die zuweisenden Stellen in den Arbeitsagenturen so gesehen wurde. Das Beratungsangebot stand aber grundsätzlich jeder Person offen: „Also wir beraten eigentlich alle“ (Team_01).

Einige der Befragten berichten, dass bestimmte Zielgruppen (noch) schlecht mit dem Angebot erreicht wurden. Angeführt wurden hier vor allem Beschäftigte ohne Berufsabschluss, die eigentlich einen Schwerpunkt der definierten Zielgruppen darstellen:

„vor allem bedienen wir, glaube ich, eine der Kernzielgruppen, nämlich gerade – Menschen, die eben vielleicht nicht Akademiker sind, davon beraten wir, glaube ich, genug – sondern eher vielleicht wirklich Leute, die jetzt eben noch ein bisschen prekärer unterwegs sind und aber vom Wandel trotzdem sehr betroffen sind. Ja, da kommen wir, zum Beispiel, schlechter heran. Da fragt man sich schon, warum. Wo ich auch sage, vielleicht müssen wir wirklich noch mal mehr dahin gehen, wo es wehtut, und da einen längeren Atem haben.“ (TL_04).

Der Wunsch, Personen ohne Berufsabschluss besser zu erreichen, wurde von mehreren Berater*innen geäußert. Auch Wiedereinsteigende, Personen aus bestimmten Kulturkreisen und Beratungssuchende zu Transformationsthemen wurden von einigen Befragten als schlechter zu erreichende Personengruppen angeführt. Eine Beratungsfachkraft wies beispielsweise darauf hin, dass die Beratungsanliegen, mit denen Personen kommen, eher kurzfristigerer Natur seien, wohingegen Veränderungswünsche, die durch die Transformation der Arbeitswelt getrieben sind, eher einen längerfristigen Blick in die Zukunft benötigen würden. Der Veränderungsbedarf würde nicht nur bei den Erwerbspersonen, sondern auch bei den Betrieben selbst zum Teil (noch) nicht gesehen, vor allem bei kleinen Unternehmen (siehe auch Kapitel 5.3 zur Beratung von Betrieben).

In manchen Fällen wurde beschrieben, dass die BBiE-Teams proaktiv Felder ausmachten, in denen eine Beratung von Menschen im Berufsleben sinnvoll scheine. Insbesondere in Regionen, die von Strukturwandel und Transformation betroffen sind, wurde in BBiE-Teams versucht, vorausschauend zu planen. Hier wurde beschrieben, dass eine gute Netzwerkarbeit hilfreich sei. Während in einigen Regionen berichtet wurde, dass durch die Betriebsverantwortlichen der Kontakt zur Arbeitsagentur gezielt gesucht würde, um sich zur Transformation des Arbeitsmarktes beraten zu lassen, war dies in anderen Regionen gerade nicht der Fall: „Dabei wird aber auch deutlich, dass sich nicht alle anvisierten Kundengruppen, die Beratungsbedarf haben, tatsächlich von der BA beraten lassen wollen.“, wie eine Teamleitung zu ihrer, von einer

[1] Es werden nicht die einzelnen Teilnehmer*innen der Interviews zitiert, sondern das Team, innerhalb dessen die Gruppendiskussion stattgefunden hat.

Transformation betroffenen Branche beschreibt: „um die wird sich gekümmert. Da war lange eine These gewesen: […] die brauchen bestimmt ganz viel Beratung und da müssen wir wirklich ran an die großen Konzerne und dort Angebote aussprechen. Die großen Konzerne leisten eine Superarbeit. Die haben Personalabteilungen, die das super adaptieren, die dort mit den Leuten sprechen, die dort wirklich auch Zukunftsfelder aufmachen. Und die geben dort niemanden ab einfach so.“ (TL_02).

Insgesamt zeigt sich in den Interviews mit den BBiE-Berater*innen und ihren Teamleitungen, dass die durch die BA festgelegten Hauptzielgruppen der geringqualifizierten Beschäftigten und Wiedereinsteigenden nicht so leicht erreicht wurden. Die BBiE-Teams und die einzelnen Berater*innen innerhalb der Teams setzten zum Teil unterschiedliche Schwerpunkte.

### 4.1.2 Funktionszuschreibungen und Beratungsprozess

In der BBiE arbeiten Berater*innen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und Erfahrungen, was zu einem breiten Spektrum an Beratungsansätzen führt. Von der BA wird für die BBiE-Teams kein Beratungsstil explizit vorgeschrieben. Im Beratungsalltag gestaltete sich das Beratungsverständnis der aufgesuchten Teams daher sehr heterogen, sowohl zwischen den Teams als auch innerhalb der Teams. Das Beratungsverständnis war dabei eng geknüpft an das persönliche Verständnis der Zielsetzung der BBiE. Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Heterogenität in den Beratungsansätzen, die stark von individuellen Perspektiven sowie von kontextuellen und lokalen Gegebenheiten beeinflusst waren.

Das Verständnis von Beratung hat sich im Verlauf dieser Studie als zentrales Spannungsfeld zahlreicher Missverständnisse bei externen Stakeholdern und unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen rund um die BBiE bei internen Akteur*innen dargestellt und soll daher hier genauer betrachtet werden.

**Unterschiedliches Beratungsverständnis**

Das folgende Zitat einer befragten Beratungsfachperson fasst zusammen, welche unterschiedlichen Beratungsverständnisse von den Berater*innen implizit oder explizit geschildert wurden: „Der eine Aspekt ist, sozusagen, Beratung als hierarchische Form. Das heißt, ich als Berater oder Vermittler weiß, was richtig ist oder was gut ist und gebe es dem Kunden weiter, als Information. Und Beratung als, sagen wir mal, eher partnerschaftliche Form, in dem ich eben den Kunden ermächtige, für sich selber eine berufliche Entwicklung herauszufinden, was er möchte. Und wir sind sozusagen in dieser Zwitterrolle. Wir haben beides. Und für diese Informationsrolle brauchen wir natürlich Netzwerke, brauchen wir die Möglichkeit. Und für diese andere Rolle brauchen wir natürlich auch die Möglichkeit, sozusagen uns selber zu entwickeln, gewisse Ansätze, gewisse Qualifikationen auch zu haben, das immer handlungsorientiert wieder zu überprüfen. “ (Team_01).

Auch von Netzwerkpartnern und Expert*innen geäußerten Erwartungen an die Berater*innen bzw. das geschilderte eigene Verständnis des Ablaufs der BBiE-Beratungen bewegte sich in dem hier im Zitat dargestellten Rahmen (siehe Kapitel 5.1.2).

Die zitierte Person knüpft damit an ein grundlegendes Problem an, das in den Beratungswissenschaften als unterschiedliche Paradigmen der beruflichen Beratung systematisiert wird (Savickas 2008; 2011) (siehe Tabelle 2).

**Tabelle 2: Paradigmen der Beratung**

| Paradigma | Ziel | Ansatz |
|---|---|---|
| Career Guidance (Fachexpertise) | Passung von Beruf und Persönlichkeit | Direktiv, objektiv, Matching von Angebot und Nachfrage |
| Career Coaching (Begleitung) | Förderung von Wachstumspotenzialen | Langfristige Begleitung, subjektive Perspektiven |
| Unterstützende im Life Designing | Konstruktion beruflicher Identitäten | Kreative Erarbeitung neuer Perspektiven und Strukturen |

Quelle: eigene Darstellung nach Mocigemba, Theuring, Mewes & Roller 2024 © IAB

Die befragten Beratungsfachkräfte und viele Expert*innen, die befragt wurden, schilderten zwei grundlegend unterschiedliche Beratungsstile. Auf der einen Seite gibt es eine stark direktive Beratung, die ein hohes Fachwissen der Beratungsperson voraussetzt. In diesen Fällen übernahmen die Berater*innen eine eher führende Rolle und handelten eher lösungsorientiert, um die beratenen Personen schnellstmöglich wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Auf der anderen Seite steht die Prozessberatung, für die die direktive Form der Beratung oft als hinderlich betrachtet wird. Sie ist eher partizipativ ausgerichtet. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Fachwissen, sondern vor allem um die Unterstützung der beratenen Personen dabei, selbstständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für ihre berufliche Zukunft zu übernehmen. Auch in der Selbsteinschätzung der Berater*innen ist die Orientierungs- und Entscheidungsberatung eine Beratungsform, die eine hohe Beratungskompetenz erfordert. Gerade Kolleg*innen aus anderen Beratungsbereichen, wie der Arbeitsvermittlung, hätten es hier nach Ansicht einiger Berater*innen schwer. „Aber diese Orientierungs- und Entscheidungsberatung, diese Prozessberatung, ist die beste Grundlage, die man dafür haben kann. Wenn man aus dem Integrationsgeschäft kommt, ist es schwieriger, glaube ich, sich das zu erlernen. […] man ist sofort im Lösungskorridor.“ (TL_02). An diesem Zitat zeigen sich grundlegende Aspekte, die kritische Stakeholder der BBiE ansprachen: Können die Berater*innen in der BBiE innerhalb der Bundesagentur überhaupt freiere, partizipativere Formen der Beratung umsetzen? Aus der internen Perspektive wurde dieser Punkt ebenfalls angesprochen, allerdings mit der weniger grundlegenden Feststellung, dass eben alle Berater*innen der BBiE individuelle Beratungsstile entwickeln. Diese Beratungsstile wurden von den Interviewten in Abhängigkeit der vorherigen Berufserfahrung gebracht. Wenn Berater*innen zuvor in der Arbeitsvermittlung gearbeitet haben, so schätzten einige interviewte Personen ein, dann ist es oft ihr Verständnis ihrer Beratungsarbeit, eher direktiv zu beraten. Die BBiE als Beratungsangebot bewegt sich daher in einem Spannungsfeld und es ist eine offene Frage, ob sie durch einen offenen, partizipativ praktizierten Beratungsstil eher gewinnt oder an Vertrauen bei Stakeholdern verliert.

### Unterschiedliche Beratungsanliegen

Wie oben einführend dargestellt erforderte die Beratung in der BBiE nach Einschätzung der Befragten von den Berater*innen eine hohe Beratungskompetenz, um zwischen verschiedenen Beratungsstilen wechseln zu können. Für diese Variationsnotwendigkeit wurden unterschiedliche Beratungsanliegen als Grund genannt. „und dann merkt: Oh, jetzt bin ich ein paar Monate arbeitslos. […] Der war 15 Jahre als Helfer im Lagerbereich und hat gesagt, seit zehn Jahren hat er keinen Bock mehr drauf. Ja, dann habe ich ihn gefragt: Warum haben Sie denn jetzt – der […] ist jetzt 36 Jahre alt jetzt – warum haben Sie denn dann zehn Jahre gewartet?“ (Team_01). Hier wurde eine akute Situation beschrieben, in der die Person bereits arbeitslos

geworden ist. Der Beratungsperson war es hier von zentraler Bedeutung, dass die Person schnell wieder im Berufsleben Anschluss findet. Entsprechend sah sie für sich die Notwendigkeit, stärker direktiv vorzugehen.

Bei anderen Anliegen hingegen war weniger das Fachwissen der Berater*innen gefragt, sondern eine strukturierte Prozessbegleitung. Dieses Verständnis von Beratung stellt die individuelle Entwicklung der beratenen Personen in den Mittelpunkt und sieht die Beratungsperson als Begleiter*in und Impulsgeber*in.

Eine Teamleitung hatte den Eindruck, dass es auch immer wieder zu regelrechten „Konjunkturzyklen“ bei den Gesprächsanliegen kam. Dieser Eindruck wurde auch von anderen Gesprächspartner*innen an anderen Standorten geteilt. Sie stellten fest, dass bestimmte Themen wie Gesundheitsprobleme zu bestimmten Zeiten in den Fokus rückten.

„Es gibt manchmal so gefühlt so Wellen, […] wo man dann viele Menschen mit gesundheitlichen Beschwerden dann hat oder es gerade um das Thema Anerkennung dann vielleicht geht.“ (TL_03). Dies ermöglichte den Berater*innen dann, sich in eine dieser Anliegen gesondert einzuarbeiten und etwas mehr fachlich-inhaltliche Hilfestellung anzubieten.

**Berufsberatung bei Erwachsenen**

Traditionell wurde Berufsberatung in der Bundesagentur Jugendlichen angeboten. Dass sich mit der BBiE erstmals an eine erwachsene Gruppe Ratsuchender gewandt wird, wurde von vielen Befragten, internen und externen, als Novum wahrgenommen. Die internen von uns befragten Personen waren vor ihrer Position in der BBiE bereits in anderen Funktionen in der Arbeitsagentur tätig und konnten daher auf ihre Erfahrungen mit ihrer bisherigen Arbeit in der Agentur zurückgreifen. Von den externen Befragten, insbesondere aus der Gruppe der Expert*innen, wurde ebenfalls betont, dass es sich bei der BBiE um eine grundsätzlich neue Vorgehensweise der BA handele. In den Interviews wurde thematisiert, welche Unterschiede zur Beratung bei Jugendlichen gesehen werden. Insbesondere betrifft dies, neben den veränderten Inhalten, die Art der Gesprächs- und Beratungsführung. Dies wurde von den Berater*innen auf der einen Seite als Herausforderung wahrgenommen, auf der anderen Seite wurde aber auch wertgeschätzt, dass die Arbeit mit dieser Personengruppe andere Beratungsformen ermöglicht.

Immer wieder wurde von den befragten Berater*innen die Bedeutung der Freiwilligkeit der Beratung der BBiE hervorgehoben. Sie erst ermöglichte es aus der Sicht der meisten Befragten, eine Beratung auf Augenhöhe zu praktizieren. Diese wurde als unabdingbar erachtet, da es sich um die Beratung von Erwachsenen handelt, was in den Augen vieler Befragter einen erheblichen Unterschied zur traditionellen Berufsberatung vor dem Erwerbsleben darstellt. „[…] Und von denen, denke ich, können wir auch erwarten, dass sie ihre Schritte auch selber gehen können, wenn man sie anleitet. Das ist ja die Beratung. Beratung heißt nicht, Weg vorzeigen, sondern anleiten, Möglichkeiten aufzeigen.“ (Team_03).

**Persönliche Ausgestaltung der Beratung**

Es wurde deutlich, dass die unterschiedlichen Berufserfahrungen das Beratungsverständnis und das inhaltliche Angebot der Berater*innen bestimmten und sich teilweise mit anderen Fachbereichen überschnitten. Ein Berater beschrieb, dass er seine psychologischen Kompetenzen in die Arbeit einbrachte und dabei durch ihn strukturierte Gespräche von je drei Terminen standartmäßig anbot „Ich bin wahrscheinlich (lacht) der Einzige, der also ganz viel in

meinen Bereichen, wo ich ganz viele berufspsychologische Beratungen anbiete. […] Ich habe einen Mann gehabt, der hat dreimal drei Gespräche gehabt und hat dann irgendwie sich zurückgefunden. Da wurde festgestellt, irgendwas muss dann in die Tiefenpsychologie rein.“ (Team_04). Diese Vorgehensweise hatte der Berater für sich selbst standardisiert, es konnte dabei nicht auf Vorgaben zurückgegriffen werden.

Auch die angebotene Terminhäufigkeit und damit die Intensität der Prozessbegleitung war nicht nur von den vorhandenen Personalkapazitäten abhängig, sondern auch von dem Beratungsverständnis der Beratenden. Es reichte von dem persönlichen Grundsatz, nicht mehr als einen Termin anzubieten und dann darauf zu vertrauen, dass der Kunde oder die Kundin die in dem Gespräch erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten umsetzt: „Aber in der Regel heißt es für mich: Sie melden sich wieder mit Ergebnissen. Wenn man nichts mehr hört, ist für mich auch kein Interesse mehr da.“ (Team_01). Dieselbe Person hatte für sich auch beschlossen, zum gleichen Thema nicht mehrere Termine anzubieten und praktizierte eine eher direktive Form der Beratung, die sehr pragmatisch ausgerichtet ist, allerdings auch nicht tiefer geht.

Auf der anderen Seite der Skala gab es Berater*innen, die gerade in einer langjährigen Begleitung eine wichtige Unterstützung bei der Berufsfindung der beratenen Personen sahen, tiefgehende Gespräche führten bzw. entsprechende Prozesse anstießen und auch überzeugt waren, dass dies für das Image der Arbeitsagentur besonders hilfreich sei: „Und ich denke, diese Menschen haben dann auch ein ganz gutes Gefühl, wenn sie mit der Agentur für Arbeit zusammenarbeiten, weil sie merken, dort werde ich über Jahre begleitet“ (Team_02).

Einzelne BBiE-Berater*innen sahen es auch als ihre Aufgabe, bei Konflikten zwischen Arbeitgebern und Angestellten zu vermitteln. Sie beschrieben z.B. Konflikte bei längeren Umschulungen, in denen sie, ihrem persönlichen Engagement entsprechend, eine Art Mediation durchführten.

**Beratung zur Weitervermittlung**

Die Berater*innen der BBiE sahen ihre Funktion nicht hauptsächlich in einer Beratung zur Weitervermittlung an andere spezialisiertere Beratungsstellen. Diese Form der Beratung, die in der Bundesagentur als Verweisberatung bekannt ist, sei zwar eine Rolle, die ihnen immer mal wieder in ihren Agenturen zugedacht würde, so berichteten einzelne Berater*innen. Für sehr spezifische Einzelfragen empfahlen sie aber dennoch spezialisierte Beratungsstellen. Als Beispiele wurden Fragen zur Anerkennung von Abschlüssen im Handwerk oder Fragen zum Aufenthaltsrecht genannt. Hier wurde an entsprechend spezialisierte Beratungsstellen, z.B. von Kammern oder an Vereine überwiesen. In einigen Agenturen wurden auch Verfahren der gemeinsamen Fallbesprechung mit diesen externen Stellen verwendet, um auch zusammen mit den beratenen Personen über die möglichen nächsten Schritte zu beraten. Dafür wurde eine umfassende Netzwerkkenntnis und -arbeit als wichtig betrachtet (vgl. Kapitel 4.2.2).

### 4.1.3 Herausforderungen

Die Frage nach Herausforderungen in der Beratungsarbeit wurde in allen Interviews gestellt. Dabei stellten sich einige Herausforderungen als besonders relevant dar, die im Folgenden genauer beschrieben werden sollen.

**Bekanntheit des Angebots**

Eine Problematik, die von vielen BBiE-Berater*innen und ihren Teamleitungen als Herausforderung thematisiert wurde, war die mangelnde Bekanntheit des Beratungsangebots.

In vielen Interviews wurde die Frage der Bekanntheit auch innerhalb der Arbeitsagenturen selbst diskutiert. Auch wenn die BBiE-Teams im Haus andere Arbeitsbereiche der Agenturen bereits mehrfach über die BBiE informiert hatten, schien teilweise nicht klar zu sein, was die Beratung genau leisten kann: „Aber es ist eher so das Erfordernis oder die Erwartung an uns, dass wir erklären, was wir machen. Es gab dann auch in der Vergangenheit verschiedene Formate, über die wir dann informieren […] Und drei Monate später hören Sie dann: Wir wissen nicht, was die BBiE macht.“ (TL_01). Vor allem die Teamleitungen berichteten deshalb von andauernden Anstrengungen die BBiE und deren Leistungen in anderen Agenturbereichen präsent zu halten.

Die Bekanntheit der BBiE bei potenziellen externen Netzwerkpartner*innen wurde in den Interviews mit den BBiE Berater*innen hingegen kaum angesprochen. Es wurde vor allem über die oft umfangreiche Netzwerkarbeit berichtet (siehe Kapitel 4.2.2 zur Netzwerkarbeit der BBiE Teams).

Der Wunsch und die Bemühungen, das Angebot bei potenziellen Kund*innen in der Fläche bekannter zu machen, wurde hingegen von vielen Befragten thematisiert. Ein Punkt, der von mehreren Berater*innen angesprochen wurde, war hier der Wunsch nach einem stärkeren zentralen Marketing: „Ich wünsche mir tatsächlich auch mehr Werbung dafür, für diese gute Beratungsdienstleistung“ (TL_03).

Dementsprechend berichteten die BBiE Teams auch von zahlreichen Bemühungen, das Angebot durch eigene Initiativen bekannter zu machen. Dies erfolgte beispielsweise durch eigene Werbung in unterschiedlichen Medien, Besuch von Messen oder durch Veranstaltungen und unterschiedliche Angebote im öffentlichen Raum (z.B. Info-Stände), wobei hier von unterschiedlichem Erfolg berichtet wird. Viele Berater*innen betonten auch die wichtige und wachsende Rolle von Empfehlungsmarketing und Mund-zu-Mund Propaganda: „Und mittlerweile ist es dann auch öfter doch schon so, wenn man die Kunden fragt: Wie sind Sie zu uns gekommen, dass es dann heißt: Ja, mein Bruder war bei einer Kollegin oder meine Freundin, mein Nachbar. Also das nimmt jetzt hat man gemerkt, das nimmt deutlich zu.“ (Team_3).

**Zeitliche, fachlich-inhaltliche und beraterische Herausforderungen**

Des Weiteren berichteten die BBiE-Teams von Herausforderungen auf der zeitlichen Ebene, der fachlich-inhaltlichen Ebene und der beraterischen Ebene. Zu zeitlichen Engpässen kam es durch die Fülle der Aufgaben, die die Berater*innen für sich wahrnahmen. In den Gesprächen zeigte sich eine große Bandbreite an zeitlicher Beanspruchung. Diese war abhängig davon, wie die BBiE in die sonstigen Agenturabläufe eingebunden war. Teilweise wurden die BBiE-Berater*innen inoffiziell zur Entlastung des Arbeitsvermittlungsbereichs eingesetzt. Sie wünschten sich mehr Diversifizierung innerhalb der Beratungsaufgaben, um sich in einzelnen Schwerpunkten professionalisieren zu können. Beratungskräfte nahmen Bezug zu vergangenen Aufgabenverteilungen innerhalb des Agenturgefüges: „Ich habe eigentlich eine ganz einfache Lösung. Man teilt auf. [..] gab es ja früher schon, so eine Art Weiterbildungsberater für Arbeitslose/Arbeitssuchende und einen Berater wirklich im Beschäftigtenkontext, der im Arbeitgeber-Service verortet ist, und der andere Berater wirklich an die AV geknüpft ist […]. Wir sind Universaldilettanten auf allen Bereichen: BBvE, Reha, dann AGS.“ (Team_04).

Als fachlich-inhaltlich herausfordernd empfanden betroffene Berater*innen die unterschiedlichen Programme und Zugänge zu Berufen, was ein hohes Fachwissen der Beratenden erforderte. Die Universalität der Beratungsaufgaben führte dazu, dass Berater*innen mit unterschiedlichsten Problemen und Bedürfnissen konfrontiert wurden. Neben der Anpassung des Beratungsstils erforderten die unterschiedlichen Inhalte der Anfragen auch komplexe Kenntnisse der Berater*innen zu Weiterbildungsinhalten oder zumindest zu geeigneten Verweisstellen. Die Berater*innen beschrieben Komplexität und Umfang der Kenntnisse, die notwendig sind: „Also dieses wirklich komplexe Wissen, und es kommt ja […] von dem Lagerhelfer bis zum Akademiker ist ja eine komplette Bandbreite und da auch die Beratung so aufzubauen, dass dann hinterher unterm Strich der Kunde auch seine eigene Entscheidung trifft, das finde ich, ist schon echt ein ganz großes Kino“ (TL_05).

Die Berater*innen beschrieben eine große Spannbreite der Beratungsanfragen, die nicht nur zu inhaltlicher Herausforderung, wie beschrieben führen können, sondern auch beraterische Kreativität erforderten. „Und auf der anderen Seite kommen da vielleicht auch Leute, die schon ganz viel in Eigenrecherche mitbringen und Akademiker sind, wo man sich wieder vielleicht auf einem völlig anderen Niveau einstellen muss plötzlich.“ (Team_03). Hier beschrieb die interviewte Person die unterschiedlichen beraterischen Herausforderungen, mit denen im Beratungsalltag umgegangen wird. Um sich mit den Ratsuchenden zu synchronisieren und in einen gemeinsamen Prozess zu kommen, musste sich auf deren Sprache und Bildungshintergrund eingestellt werden. Im Gegensatz zur Beratung vor dem Erwerbsleben gibt es hier eine sehr heterogene Kundschaft. Einen weiteren Aspekt, der in der Tendenz zu Herausforderung führen kann, ist die Tiefe der Beratung, wie eine Beratungsfachkraft ausführte. Die erhöhte Beratungszeit machte es möglich, Themen nicht nur lediglich an der Oberfläche zu betrachten, sondern auch zugrundeliegende Prozesse im Rahmen der beraterischen Möglichkeit anzuschauen. Für die Berater*innen bedeutete das, sich auf intensivere Gespräche einstellen zu müssen: „Also ich finde die Gespräche auch sehr intensiv, also beratungsintensiv, das schwimmt nicht mehr an der Oberfläche, sondern geht sehr tief ins Thema rein. Und wir haben ja auch mehr Beratungszeit als in der Arbeitsvermittlung“ (Team_03).

**Regionale Herausforderungen**

Die strukturellen Unterschiede zwischen den Regionen im Sample, die in unterschiedlichem Maß prosperieren oder von der Transformation der Wirtschaft betroffen sind und eine unterschiedliche soziodemografische Zusammensetzung der Bevölkerung aufweisen, brachten unterschiedliche Anforderungen an die BBiE mit sich. In den Interviews mit den BBiE Teams wurde deutlich, wie unterschiedlich die Kund*innenstruktur und damit auch die Herausforderungen an die BBiE selbst innerhalb eines Verbunds oder auf noch weniger aggregierter Ebene sein können: „Bei uns ist es so, wir sind <Mittelstadt 2> vier und betreuen <Gebietskörperschaft 1>, <Gebietskörperschaft 2>, was beides relativ, sage ich mal, grob ähnlich ist von der Kundenstruktur. Also da sind tatsächlich auch viele Leute mit Abschlüssen, Akademiker. Und dann betreuen wir aber noch den Kreis <Mittelstadt 6>, wo dann so <Mittelstadt 7>, <Mittelstadt 6> dabei ist. Und das ist wirklich … also auch da schon quasi bei uns innerhalb des einen Agenturbezirks ist ein riesengroßer Unterschied eigentlich festzustellen.“ (Team_03)

Auch Faktoren wie Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder die Verfügbarkeit von öffentlichem Personennahverkehr, die im Kontext von Beratungsanliegen eine Rolle spielen können,

unterscheiden sich zwischen verschiedenen Regionen. Berater*innen aus ländlichen Regionen in Westdeutschland berichteten zusätzlich über Frauen, die nach einer sehr langen Familienphase von ca. 20 Jahren wieder den Einstieg ins Berufsleben suchten. Eine Konstellation, die von Berater*innen aus Ostdeutschland in den Gesprächen nicht berichtet wurde.

Ein weiterer Unterschied, der in einigen Gruppendiskussionen thematisiert wurde, lag in den Schwierigkeiten bei der Kund*innengewinnung. Während viele Berater*innen aus städtischen Regionen eher von einer starken Auslastung sprechen, berichteten Berater*innen in manchen ländlichen Regionen davon, dass sie viel mehr Anstrengungen zur Kundenakquise aufbringen mussten.

## 4.2 Netzwerkstrukturen der Beratungsfachkräfte in der BBiE

Obwohl die Frage nach Netzwerkarbeit ursprünglich auf externen Partner*innen abzielte (ohne dass dies in den Interviews, in denen lediglich nach „Netzwerkpartnern“ gefragt wurde, explizit gemacht wurde), wurden in den Gruppendiskussionen neben externen auch interne Netzwerkbeteiligte als wichtige Akteure für die Arbeit der BBiE-Teams genannt. Deshalb wird im Folgenden die Bedeutung interner und externer Netzwerke aus Sicht der BBiE-Teams diskutiert.

### 4.2.1 Zusammenarbeit mit anderen Agenturbereichen

Andere Arbeitsbereiche der Arbeitsagenturen wurden in den Netzwerkkarten der BBiE-Berater*innen häufig als „wichtige“ Netzwerkbeteiligte benannt. Einerseits spielten hierbei die Zuweisung zu beratender Personen, etwa über die Eingangszone oder über die Arbeitsvermittlung (AV), andererseits aber auch Abstimmungsthemen bei „ähnlichen“ Anliegen der zu beratenden Personen eine Rolle.

Gleichzeitig berichteten viele Teams von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit anderen Anlaufstellen der Agenturen, die die Arbeit erschweren. Häufig wurden Probleme aus der Anfangsphase der BBiE - beispielsweise Unklarheiten darüber, was die Themen und Zielgruppen des neuen Angebots sind - als Gründe genannt. So beschrieb eine Beratungsfachkraft, dass Agentur-Kolleg*innen anfangs „sich komplett gesträubt haben, tatsächlich mit uns zu kooperieren. Es gab auch schon mal solche Anrufe: Ich traue euch überhaupt nicht über den Weg, aber ich stelle mal probeweise den Kunden um“ (Team_05). Häufig benannten Teams, dass auch weiterhin ein mangelndes Wissen über die BBiE in den Agenturen bestand, dass vergessen wurde, die BBiE „mitzudenken“ oder dass an die Präsenz der BBiE regelmäßig erinnert werden musste (Team_05). Auch Teamleitungen waren teilweise „sehr viel intern beschäftigt mit diesem Erklären und Rechtfertigen“ (TL_01), was zu Frustration führte.

Viele Berater*innen und Leitungspersonen vermuteten in der ablehnenden Haltung auch Vorbehalte aufgrund der vermeintlich größeren „Freiheit“ der BBiE-Berater*innen in der Ausgestaltung der Beratung sowie der höheren Einstufung: Mitarbeiter*innen im Arbeitgeber-Service oder in der Arbeitsvermittlung verdienen etwa 400 Euro brutto weniger pro Monat.

**Zusammenarbeit mit der Arbeitsvermittlung (AV)**

Die AV ist die interne Schnittstelle, deren Mitarbeitende von den befragten Berater*innen am häufigsten als sehr wichtige Netzwerkpartnerin in den Netzwerkkarten genannt wurde. Gerade zu Beginn der BBiE während der Pandemie war die AV eine wichtige interne Netzwerkpartnerin zur Überstellung von zu beratenden Personen. Einzelne BBiE-Berater*innen äußerten aber auch die Wahrnehmung, dass Kund*innen aus Überlastung oder Überforderung anderer Bereiche, wie etwa der AV, überstellt wurden, obwohl diese nicht immer zur BBiE-Kernzielgruppe passten.

Eine andere Beratungsfachkraft äußerte sich dagegen kritisch über den zu großen Arbeitsaufwand der „richtigen" internen Kundensteuerung, insbesondere wenn es um die Definition des „erweiterten Beratungsbedarfs" von arbeitslosen beratenen Personen geht: „die Angst, dass bei uns von, ich sage mal, hundert Beratungen zehn falsch sind, die ist so elementar. […] Das lähmt schier den halben Apparat. Und ich denke mir immer wieder: Ja, dann ist halt mal einer falsch. Ja, aber er ist da. Der kann Fragen stellen, der kommt vielleicht doch zufrieden heraus, weil er im Grunde dann vielleicht eine Verweisberatung gekriegt hat, eine Info, die er so noch nicht gehabt hat." (Team_01).

**Zusammenarbeit mit der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA)**

Auch die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) wurden als wichtige interne Kontakte genannt, insbesondere um mit bestimmten Personengruppen in Kontakt zu kommen und neue Netzwerkbeteiligte zu gewinnen. So berichtete eine Beratungsfachkraft beispielsweise von Kontakten zu Kitas und Kindergärten, die zusammen mit der BCA akquiriert werden konnten. Die BCA wurden häufig als sehr gut vernetzt beschrieben, sodass gegenseitige Unterstützung bei der Netzwerkarbeit möglich war. Vereinzelt wurde die Zusammenarbeit aus personellen Gründen als nur gering ausgeprägt beschrieben.

Teilweise wünschten sich Berater*innen aber auch, dass die BBiE durch die BCA stärker „mitgedacht" würde, etwa dass bei Messen die BCA auch Werbematerial der BBiE-Berater*innen mitnimmt und bewirbt, anstatt dass BBiE Berater*innen selbst dort werben müssen.

**Zusammenarbeit mit der Reha-Beratung**

Aufgrund der recht hohen Nachfrage der BBiE-Beratung durch Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen wurde auch die Reha-Beratung und der Berufspsychologische Service regelmäßig als interne Netzwerkpartner*in genannt. Hier ergaben sich für die BBiE-Berater*innen allerdings häufig Schwierigkeiten in der Frage, ab wann eine beratene Person zur Reha-Beratung überstellt werden sollte.

Teilweise nannten Berater*innen Gründe, beratenen Personen (noch) nicht an die Reha-Beratung zu überstellen, etwa weil sie davon ausgingen, dass beratenen Personen auch von der BBiE-Beratung profitieren können, oder aber um einen langwierigen Reha-Prozess zu umgehen: „weil wir ganz oft ja auch feststellen, na ja, es ist ja vielleicht gar nicht so schlecht, wenn es noch nicht in Richtung Eröffnung Reha-Verfahren geht. Es ist ja vielleicht auch sogar ganz gut, dass sie noch nicht krank genug sind, weil wir es ja aus der Erfahrung heraus wissen, einmal wie lange das dauert, wie schwierig das ist und wie selten zum Schluss tatsächlich das Ziel berufliche Umorientierung, Neuorientierung, Umschulung besprochen wird. […] Und manchmal erwischt man sich auch dabei, tatsächlich so ein bisschen zu versuchen, in die andere Richtung zu beraten." (Team_02). Erst bei einer tatsächlichen Erkrankung wurden die beratenen Personen dann aber direkt an eine Reha überstellt.

Aber auch die Kapazität der Reha-Beratung wurde als Grund genannt. So beschrieb eine Beratungsfachkraft, dass präventive Beratungsanliegen bei gesundheitlichen Themen häufig noch von BBiE-Berater*innen beraten wurden, weil die Reha-Beratung bereits zu überlastet war.

**Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber-Service (AGS)**

Neben der AV wurde der Arbeitgeber-Service (AGS) besonders häufig als interner Netzwerkpartner der BBiE-Berater*innen genannt. Anders als bei der AV wurde der AGS jedoch häufiger nur als „wichtiger“ oder „weniger wichtiger“ Kontakt der Berater*innen genannt. Dies spiegelt sich auch in den Gruppendiskussionen wider: Oft stellte der AGS einen der zentralen Konfliktpunkte der internen Schnittstellen für die BBiE-Berater*innen dar. So kritisierte eine Beratungsfachkraft: „[…] dass wir jetzt im Jahr vier der BBiE […] noch kein stabiles Konstrukt der Zusammenarbeit mit dem AGS haben. Ich kann mich nicht erinnern, dass wir jeweils einen Beratungsfall vom AGS zugeteilt bekommen haben, der sich aus einer Arbeitsmarktberatung […]. Eher habe ich so ein bisschen den Eindruck, dass der AGS befürchtet, je mehr er mit uns zusammenarbeitet – das ist meine persönliche Meinung – umso eher stellen sie ihre eigene Existenz infrage. Also es ist eher ein Auseinanderdividieren und kein Zusammenarbeiten.“ (Team_01).

Die negativen Erzählungen in der Zusammenarbeit mit dem AGS betrafen verschiedene Ebenen: Teilweise erzählten Berater*innen von erfolglosen Kontaktaufnahmen mit dem AGS zu Beginn der BBiE. Andere kritisierten das geringe Verständnis des AGS für den Beratungsaspekt der BBiE, etwa wenn von Seiten der BBiE für eine beratene Person nach einem passenden Arbeitgeber oder nach einer gewissen Maßnahme gesucht wurde. Eine Teamleitung sah im AGS viel Potential um beratene Personen für die BBiE zu akquirieren, kritisierte aber beim AGS fehlende Initiative für eine aufsuchende Beratung bei den Arbeitgebern selbst.

Kritik gab es auch für die Aufteilung der Zuständigkeiten zwischen AGS und BBiE, etwa wenn beratene Personen mit Anliegen zur betrieblichen Einzelumschulung zur BBiE kamen und die Beratung des Arbeitgebers nur über den AGS und nicht durch die BBiE erfolgen konnte. Ein*e Berater*in kritisierte hier, dass diese Aufteilung zu unnötigem Aufwand und Verzögerungen führen würde.

Teilweise wurde vermutet, dass die Sorge, die BBiE könne Beschäftigte aus Unternehmen „wegberaten“, auch beim AGS zu Zurückhaltung bei der Zusammenarbeit mit der BBiE führe (TL_05). Auch eine Beratungsfachkraft erzählte, der AGS „[…] weiß nicht, was wir machen, und hat eher Angst, wenn wir mitkommen, dass wir unter Umständen Fragen beantworten, die oft gar nicht gestellt wurden, oder vielleicht Dinge erzählen, die der AGS gar nicht, also wo sie gar nicht möchten, dass das erzählt wird“ (Team_05).

Andere Teams bzw. Beratungskräfte berichteten dagegen von positiver Zusammenarbeit mit dem AGS an bestimmten Standorten des Verbunds und von erfolgreichen gemeinsamen Veranstaltungen oder Fallbesprechungen, etwa wenn eine gemeinsame Zusammenarbeit von höherer Leitungsebene angestrebt wurde oder bereits aus früheren Tätigkeiten der Berater*innen persönliche Kontakte bestanden.

Unklarheiten über die Arbeit der BBiE, unklare Arbeitsteilung in der Beratung von Beschäftigten und Arbeitgebern, aber auch verschiedene Auffassungen von „Beratung“ scheinen somit zu

anhaltenden Konflikten in der Zusammenarbeit von BBiE und AGS zu führen. Auch hier bestanden allerdings regionale Unterschiede.

### 4.2.2 Netzwerke der Berater*innen

Netzwerkarbeit (mit externen Akteur*innen) wurde von den Berater*innen und ihren Leitungen als ein ganz zentraler Teil ihrer Arbeit verstanden. „Und dann Aktivität vor Ort ist das Wichtigste, sich vernetzen, ein eigenes Netzwerk schaffen und schauen, was können wir bespielen“ (TL_02). Netzwerkarbeit diente aus Sicht der Berater*innen verschiedenen Zwecken. Netzwerkkontakte wurden zum einen für die Gewinnung von potenziell Interessierten und zu Marketingzwecken genutzt. Außerdem um neue Beratungsorte außerhalb der Arbeitsagenturen zu erschließen. Zum anderen waren Netzwerkkontakte wichtig, um Informationen zu erlangen, die beispielsweise für die Empfehlung anderer spezialisierter Beratungsstellen aber auch für die eigene Beratungstätigkeit wichtig waren („Und für diese Informationsrolle brauchen wir natürlich Netzwerke“, Team_01). Das eigene Angebot wurde vorgestellt und Informationen über andere Angebote eingeholt. Gemeinsame Beratung mit anderen Beratungseinrichtungen fand eher selten statt.

Als externe Netzwerkbeteiligte wurden auf den Netzwerkkarten am häufigsten die Industrie- und Handelskammern (IHK) und Handwerkskammern (HWK), VHSen und Bildungsträger genannt. Weitere, von mehreren befragten Berater*innen genannte Netzwerkbeteiligte waren z.B. Vereine und Initiativen, städtische/kommunale Einrichtungen, Hochschulen oder Anerkennungs- und Qualifizierungsberatungen für Migrant*innen. Betrachtet man aber die Bedeutung, die die Netzwerkbeteiligten für die Berater*innen hatten, spielten für die befragten Berater*innen neben IHK/HWK und VHS vor allem städtische und kommunale Einrichtungen eine (sehr) wichtige Rolle, aber zum Teil auch Kitas und Familienzentren oder Unternehmen.

Dabei berichteten viele Berater*innen, dass sie auch auf alte Netzwerke aus ihrer Zeit vor der Tätigkeit in der Berufsberatung zurückgreifen konnten. Gleichzeitig wurden neue Netzwerke aufgebaut. Dass die BBiE in bestehende Netzwerke der Geschäftsleitung bzw. anderer Bereiche mit eingebunden wurde, wurde von den Befragten in unterschiedlichem Maße berichtet. Beim Teilen von Netzwerken innerhalb des Teams wurde zum Teil auch von Grenzen berichtet: „Und vieles, was in <Großstadt 5> funktioniert, würde in <Großstadt 8> niemals funktionieren, oder umgekehrt. Haben wir alles ausprobiert“ (Team_05). Als eine Möglichkeit, neue Netzwerkkontakte zu knüpfen, wurden auch Messen und Veranstaltungen genannt. Insgesamt zeigt sich in den Fallstudien ein Unterschied zwischen städtischen und ländlichen Gegenden. In ländlichen Regionen wurde zum Teil von deutlich mehr Schwierigkeiten beim Aufbau von Netzwerken aber auch bei der Akquise von Interessierten berichtet (vgl. Kapitel 4.1.3).

Viele Berater*innen und ihre Teamleitungen sprachen einen Zielkonflikt bei der Netzwerkarbeit an. So wichtig Netzwerkarbeit auch für die Arbeit der Befragten war, wurde sie auch als sehr zeitintensiv beschrieben. („Da braucht man auch die Zeit, die Ressourcen.“, Team_01). Deshalb wurde eine Konzentration auf wichtige Netzwerkbeteiligte von vielen Befragten als notwendig erachtet. Einige Berater*innen, die in Städten tätig waren, berichteten von einem sehr hohen Kund*innenaufkommen und langen Wartezeiten, sodass zum einen nicht so viel Zeit für Netzwerkarbeit blieb, zum anderen auch keine weiteren Netzwerkaktivitäten zur zusätzlichen Gewinnung Interessierter als sinnvoll erachtet wurden. „Ich blocke auch bei

Kooperationspartnern und sonstigen Netzwerkpartnern. Jetzt war wieder am Mittwoch die Anfrage, […]  Auch ein ganz wichtiger, aber es wird too much“ (Team_04).

Netzwerkarbeit sollte aus Sicht der BBiE-Teams zielgerichtet stattfinden und bestehende Netzwerke immer wieder überprüft werden. „[…] das finde ich immer sehr wichtig, immer wieder neu zu denken, immer noch mal neu zu überlegen, welche Netzwerkpartner, welchen können wir nutzen, und welche bringen uns den Nutzen, also damit hinterher der Kundennutzen auch da ist.“ (TL_05).

Zum Teil wünschten sich die Beratungskräfte bestimmte weitere Kontakte oder eine Intensivierung von bestehenden Kontakten, was aber durch Zeitmangel oder aufgrund mangelnder Bereitschaft potenzieller Netzwerkbeteiligter erschwert wurde.

Bezüglich anderer Beratungseinrichtungen sahen die befragten Berater*innen, ähnlich wie die Befragten aus diesen Beratungseinrichtungen (siehe Kapitel 5.2), überwiegend keine Konkurrenzproblematik. Vielmehr ergänzten sich aus der Sicht vieler Befragten die Angebote und bieten somit eine Alternative für die beratenen Personen: „Wenn ich das Gefühl habe, ich komme mit jemandem nicht weiter, dann schicke ich den auch zum Beispiel: Dann gehen Sie mal dort hin, gucken Sie, ob es da vielleicht besser passt einfach“ (Team_02).

# 5 Sicht der externen Stakeholder

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den regionalen und überregionalen externen Stakeholdern dargestellt. Analog zur internen Sicht wird zunächst wieder der Blick auf das Beratungsangebot selbst untersucht, bevor die Rolle der BBiE für die Netzwerke der Akteure und Rolle in der Berufs- und Qualifizierungsberatungslandschaft diskutiert wird. Die Frage nach der Zusammenarbeit mit der BBiE war im Leitfaden der Stakeholderinterviews explizit enthalten.

## 5.1 Sicht auf das Beratungsangebot

Analog zur internen Sicht (Kapitel 4.1) werden bezüglich der Sicht externer Stakeholder auf das Beratungsangebot selbst die Zielgruppenfrage, Funktionszuschreibungen an die BBiE und die Sicht auf den Beratungsprozess sowie Herausforderungen an die BBiE behandelt.

### 5.1.1 Zielgruppen der Beratung

Bezüglich der Zielgruppen der BBiE gab es unter den externen Stakeholdern unterschiedliche Interpretationen, für wen die BBiE eine geeignete Beratungsform sei. Die Verbünde bzw. Agenturen der Fallstudien setzten diesbezüglich zum Teil unterschiedliche Schwerpunkte, zum Teil auch aufgrund der regionalen Gegebenheiten (siehe Kapitel 4.1.1).

Bei den befragten externen Stakeholdern herrschte bezüglich der Zielgruppen der BBiE vielfach die Auffassung vor, dass die BBiE nicht nur in Beschäftigung befindliche Personen und Wiedereinsteigende als Zielgruppe habe. Sie könne gezielt auch einzelne Gruppen mit besonderem Beratungsbedürfnis betreuen. Beratungsanbieter*innen führten hierzu ihre eigene Klientel an - z.B. die Gruppe von Geflüchteten aus der Ukraine - die aktuell häufig Beratung benötigten. Tatsächlich beschreiben die BBiE-Teams ja auch eine große Bandbreite an

Kund*innen und betonen die Offenheit des Angebots für sämtliche Personengruppen (vgl. Kapitel 4.1.1). Einige externe Stakeholder hoben auch hervor, dass die BBiE eine gewisse Positivselektion an beratenen Personen betreue: „Die BBiE sozusagen hat, sage ich mal, die schwierige Klientel eigentlich nicht als Kundschaft, sondern das sind schon Leute, die für sich im Kopf haben, ich will beruflich umsteigen, will mich weiterentwickeln oder ich suche was Neues.“(ÜR_15). Von einem lokalen Akteur wurde berichtet, dass „kompliziertere Fälle“ (R03_03) von der BBiE an die eigene Beratungseinrichtung verwiesen wurden. Positiv wurde dabei die BBiE als Anlaufstelle für sehr viele Zielgruppen hervorgehoben, da es außerhalb der BA viele Beratungsangebote für je einzelne Gruppen gäbe. Der Überblick ginge dann schnell verloren „Für jede Zielgruppe wurde eine Beratungsstruktur – ich übertreibe jetzt ein bisschen – […] ohne sich wirklich genau zu überlegen: Erreiche ich die gewünschte Zielgruppe auch, oder ist nicht vielleicht schon jemand vor Ort, der sowieso schon Kontakt hat, der das vielleicht auch und vielleicht sogar auch besser übernehmen könnte?“ (ÜR_14). Einigen externen Beratungsakteur*innen waren die Zielgruppen der BBiE aber nicht klar, was beispielsweise eine Empfehlung anderer Beratungs- oder Informationsstellen erschwerte. So war zum Beispiel einem befragten, selbst Beratung anbietenden Akteur lange nicht klar, dass sich Personen, die nicht erwerbstätig sind, bei der BBiE beraten lassen können.

Einzelne Befragte äußerten sich skeptisch, für wen die BBiE grundsätzlich geeignet sein könne. Die Bereitschaft zur Agentur zu gehen wäre auch in der Beratungslandschaft und bei Bildungsträgern mit einer solchen Abwehrhaltung verbunden, dass man nicht wisse, welche beratenen Personen freiwillig zur Agentur gehen sollten. Zumal es andere Stellen mit Kompetenzen für einzelne Personengruppen, z.B. mit Migrationshintergrund, gäbe. Eine „One-Stop-Shop-Lösung für 80 Millionen Personen“ (ÜR_04) könne nicht funktionieren.

Als gegenteilige Ansicht zu der sehr umfassenden Interpretation der Zielgruppe wurde vereinzelt infrage gestellt, ob die BA überhaupt für Beratung zuständig sei, die nicht direkt zur Integration in den Arbeitsmarkt führt: „Gerade das ganze Thema Unternehmensunterstützung und Beschäftigtenunterstützung, fernab des großen Themas Arbeitslosigkeit, Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt und, und, und, ist ja nicht primär Arbeitsbereich der Bundesarbeitsagentur“ (ÜR_05).

Sowohl bei der internen Perspektive der BBiE-Berater*innen als auch bei den externen Stakeholdern zeigten sich somit positive aber auch negative Aspekte, die sich aus der großen Zielgruppenbreite der BBiE ergeben. So nahmen es Beratungsanbieter spezifischer Zielgruppen als positiv wahr, wenn sie ihre Klientel auch zur BBiE schicken konnten, auch wurde die BBiE als Option für „alle“ Gruppen positiv hervorgehoben.

Andererseits zeigte sich an verschiedenen Stellen auch, dass diese breite Ansprache in der Praxis Einschränkungen erfährt. Die Einschätzung eines Stakeholders, die BBiE suche sich eher nicht die „komplizierteren“ Fälle aus, steht auf der anderen Seite der Einschätzung der Berater*innen selbst gegenüber, dass die „schwierigere“ Kernzielgruppe der geringfügig Beschäftigten, für die es evtl. zusätzliche Bemühungen bedürfte, nicht erreicht wird. Gleichzeitig zeigten sich bei den Teams auch eigenständige Ansätze, die Zielgruppen selbst stärker zu definieren oder bestimmte, als relevant wahrgenommene Gruppen besonders anzusprechen.

Die BBiE bewegt sich somit an verschiedenen Stellen in einem Spannungsfeld zwischen einem universellen Angebot und einer gezielteren, möglicherweise zeitaufwändigeren Ansprache von Gruppen, für die Weiterbildung als besonders gewinnbringend gesehen wird.

### 5.1.2 Funktionszuschreibungen und Beratungsprozess

Interviewte Personen aus allen externen Gruppen schrieben der BBiE Funktionen auf unterschiedlichen Ebenen zu. Im Vordergrund stand die Bedeutung und Vielseitigkeit der BBiE als einem Instrument zur Bekämpfung des Fachkräftemangels und zur Unterstützung des Übergangs in eine neue Arbeitskultur ("New Work"). Im Verlauf der Gespräche erschienen aber noch weitere Diskussionsstränge und Perspektiven auf die Funktion der BBiE, die im Folgenden dargestellt sind.

**Technische und strategische Perspektiven auf die BBiE**

Teils gab es auch eine vordergründige, technische Wahrnehmung der BBiE als Instrument gegen den Fachkräftemangel und zur Unterstützung nötiger Anpassungen an die strukturwandelbedingten veränderten Anforderungen am Arbeitsmarkt.

Einige, auch größere, Betriebe beschrieben eine große Unsicherheit angesichts des Strukturwandels in ihrer Region. Sie sahen in der BBiE eine wichtige Orientierungshilfe dafür, welche Formen der Weiterbildung (etwa Anpassungsqualifizierung oder neue Berufsabschlüsse) notwendig seien, um den Strukturwandel erfolgreich zu gestalten („wer sollte hier besser den Überblick haben als die Arbeitsagentur?“, B_08). Diese Sichtweise betonte die Unterstützung der Betriebe bei der Fachkräftegewinnung und -entwicklung. Die BBiE wurde hier als ein Lotse wahrgenommen, der Orientierung im Übergangsprozess zu einer neuen Arbeitswelt bieten kann. Während der Bedarf für eine hohe Fachlichkeit und Wissen zu Qualifizierungen auch bei den Berater*innen als wichtig angesehen wurde, spiegelten sich Aspekte des Strukturwandels in der Praxis der BBiE-Teams aber nur zum Teil wider. Teilweise wurde berichtet, dass Beschäftigte bzw. Betriebe, die von der Transformation stark betroffen sind, nicht so gut erreicht wurden bzw. diese Gruppen diesbezüglich gar keinen Beratungsbedarf sehen (vgl. Kapitel 4.1.1).

Auf einer grundlegenderen Ebene äußerten viele Befragte, dass die BBiE ein Transformationsinstrument für die Beratungsstrukturen der Bundesagentur für Arbeit sein könne. Diese Transformation benötige es, damit mit der Weiterentwicklung der Berufswelt auch eine Weiterentwicklung der Beratung einhergehe. Viele, auch überregionale, Stakeholder sahen die Möglichkeit, durch die BBiE eine neue Form der Arbeits- und Weiterbildungskultur zu etablieren, die stärker auf individuelle Bedürfnisse eingehe. Insbesondere betonten sie die Notwendigkeit, dass Berufsberatung und Weiterbildung als kontinuierlicher Bestandteil des beruflichen Alltags wahrgenommen werden sollte – eine Auffassung, die auch bei den Arbeitnehmer*innen und den Betrieben ankommen müsse: „dass einfach in den Köpfen viel, viel breiter noch klar wird: Weiterbildung, das gehört zum beruflichen Alltag dazu“ (ÜR_09). Gerade in kleinen Betrieben muss hier oft noch bei Mitarbeiter*innen und Personalleitung „der Hund zum Jagen getragen werden“ (R01_06).

**Bedenken zur BBiE: Weiterbildungsberatung oder Personalentwicklungsinstrument**

Zum Teil zeigte sich eine gänzlich unterschiedliche Auffassung zur Funktion der Beratung der BBiE zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen. Bei einem Teil der Expert*innen überwog der

Grundgedanke der Bildung im ursprünglich humbold'schen Sinne: Anlasslose Bildung, und damit auch Berufs- und Weiterbildungsberatung, als Menschenrecht. Eine utilitaristischere Sicht fand sich bei einem anderen Teil der überregionalen befragten Personen: Bildung mit Ziel und Zweck vor dem Hintergrund betrieblicher Notwendigkeit. Dies könnte auch aus einem Missverständnis über die Arbeit und die Möglichkeiten der BBiE resultieren, wenn in einem Interview betont wurde, dass die Beitragzahlergemeinschaft nicht für Selbstverwirklichungspläne Einzelner aufkommen könne. Die BBiE dient allerdings nicht primär dazu, einen Förderbedarf festzulegen. Auch aus Sicht der Mitarbeitenden in Betrieben, so einige der befragten überregionalen Stakeholder, sei aber eine anlasslose und nicht zielgerichtete Fort- oder Weiterbildung zu vermeiden. Ein solches Vorgehen koste, so die Befürchtung, nicht nur Kapazitäten im Betrieb, sondern viele Beschäftigte hätten ohne klare Perspektive im Anschluss nicht das nötige Durchhaltevermögen.

Wenige der befragten überregionalen Stakeholder äußerten Bedenken, dass die BBiE Begehrlichkeiten bei den Beschäftigten wecken könnte, die ansonsten nicht vorhanden wären. Sie gaben zu bedenken, dass es einen Unterschied mache, ob Beschäftigte in einem Beruf gar nicht mehr arbeiten können oder ob man es sich nur etwas besser wünschen würde: „besser geht immer." (14_ÜR). Sie befürchteten, dass dies zu unrealistischen Erwartungen seitens der Arbeitnehmer*innen führen könnte, welche Karrierefortschritte oder Veränderungen in ihrer Arbeit nach der Fort- oder Bildungsmaßnahme möglich sein könnten. Diese Sorgen teilten jedoch die überwiegende Zahl der Betriebe nicht (siehe auch Kapitel 4.5).

Die von den Expert*innen geäußerte Perspektive stellte die Frage nach der Zielsetzung von Weiterbildung und zeigte einen Unterschied in der Auffassung zwischen den betriebswirtschaftlichen Sichtweisen eines Teils der Befragten und der eher humanistisch orientierten Sichtweise eines anderen Teils der Befragten.

**Die BBiE als niedrigschwellige, unabhängige Beratung für Erwachsene**

Ein weiterer Diskussionsstrang drehte sich um die Rolle der BBiE als neutrale Beratung. Viele überregionale Stakeholder hoben hervor, dass die BBiE eine einzigartige Rolle als neutrale, nicht leistungsorientierte Beratung spiele. Sie ermögliche es den Ratsuchenden, sich ohne den Druck einer unmittelbaren beruflichen Verwertbarkeit weiterzuentwickeln. Diese Unabhängigkeit wurde als eine der Stärken der BBiE betrachtet, da sie nicht den kommerziellen Interessen von Bildungsanbietern unterliegt und eine breitere Perspektive auf den gesamten Arbeitsmarkt bieten könne. Die Neutralität als wichtige Funktion der BBiE nannten auch Personen aus einzelnen Betrieben. Betriebe, sofern sie bereits mit der BBiE gearbeitet hatten, fanden die neutrale Sichtweise, die den Mitarbeitenden der Agentur möglich war, sehr wichtig: „das hat nochmal einen anderen Wert, weil die Arbeitsagentur einen umfassenderen Blick auf den gesamten Arbeitsmarkt hat." (B_08).

Die meisten regionalen Bildungsdienstleister, die ebenfalls Beratung anbieten, nahmen für sich in Anspruch, klientenzentriert zu arbeiten und ihre eigenen Bildungsprodukte nicht „verkaufen" zu wollen. Ihre Beratungen würden über ihre eigenen Interessen als Weiterbildungsunternehmen hinausgehen. Dies wurde ihnen, so die überwiegende Mehrheit, auch dadurch ermöglicht, dass sie in großen Netzwerken arbeiten und andere Angebote in der jeweiligen Region sehr gut kennen würden. Damit unterstrichen sie die Bedeutung einer guten Vernetzung im Aktionsraum der BBiE. Einige Betriebe und Bildungsdienstleister bestätigten dies und betonten dennoch, dass

die neutrale Sichtweise der BA-Mitarbeiter*innen einen Mehrwert für die Beratung biete. Denn diese hätten einen umfassenden Blick auf den Arbeitsmarkt. Weiterhin wurde die Möglichkeit „dass man sich da auch anonym beraten lassen kann“ (ÜR_17), ohne dass die Beschäftigungshistorie bekannt ist, positiv erwähnt. Dies senke die Hemmungen, das Angebot anzunehmen. So stellte ein Befragter fest, dass er den Eindruck habe, dass Personen dort sehr gut beraten werden (R04_06).

Dahingegen wurde von einigen überregionalen Expert*innen die Frage aufgeworfen, ob es überhaupt unabhängige Beratung geben könne, wenn die beratene Person nicht auch dafür bezahlt. Auch geschäftspolitischer Druck auf die Berater*innen, in einer bestimmten Richtung zu beraten, gäbe es in der BA immer in irgendeiner Art („Verwertungslogik“, ÜR_12) und hemme einen unabhängigen Beratungsprozess. Nachdem Controlling für die BBiE zu Beginn keine Rolle spielte, wurde es, bevor die Interviews stattfanden, seitens der Zentrale ausgebaut. Dies wurde auch von einigen der überregionalen Befragten thematisiert. Bislang gab es in der BBiE das ansonsten in anderen Bereichen der Bundesagentur übliche Controlling zur Transparenz über geleistete Beratungen und die Verwendung der übrigen Arbeitszeit noch nicht. Mit intensiverem Controlling verstärke sich nun der beschriebene Druck. Aus Sicht mehrerer überregionaler Stakeholder hat die BA mit verstärktem Controlling in der BBiE eine Chance vertan.

Auch für die Berater*innen selbst spielte die stärkere Neutralität und der geringere Umfang von Controlling eine Rolle, hier allerdings im Bezug auf andere Bereiche der Agenturen wie etwa die AV. Auch die Berater*innen sehen dabei die neutrale Beratung als zentral für eine gute Beratung an.

**Sicht auf die ergebnisoffene Beratung**

Das Beratungsverständnis war nicht nur unter den Beratenden selbst sondern auch bei den externen Stakeholdern von Missverständnissen und divergierenden Vorstellungen geprägt. Dies gilt auch in Bezug auf die Erwartungshaltung beratener Personen oder die Überzeugungen von überregionalen Stakeholdern, die hier ebenfalls nicht einheitlich waren.

Vor allem aus Sicht der Beratungswissenschaft wurde an eine Ethik der Beratung der Anspruch einer ergebnisoffenen Ausrichtung formuliert. Diese sollte sich an den individuellen Lebenslagen, Wünschen und realisierbaren Optionen der beratungssuchenden Person orientieren - nicht an den Leistungserwartungen der Organisation. Gleichwohl ist jedes Beratungsangebot immer auch rechenschaftspflichtig vor Geldgebern oder einer kritischen Öffentlichkeit.

Die Mehrheit der befragten Stakeholder betonte die ergebnisoffene Beratung als wesentlichen Erfolgsfaktor der BBiE. Als Gegenentwurf hob eine befragte Person „die Suche nach dem perfekten Matching mit einer psychodiagnostischen Vermessung“ (ÜR_12), die er in der herkömmlichen Arbeitsberatung sieht, hervor.

Die Mehrheit der befragten überregionalen Stakeholder argumentierte, dass insbesondere bei der Berufsorientierung von Erwachsenen der Erfolg darin liege, den beratenen Personen die Möglichkeit zu geben, sich auszuprobieren und neue, kreative Wege zu entwickeln. Diese Flexibilität ermögliche es den Beratungspersonen, individuell auf die Bedürfnisse der beratenen Personen einzugehen und innovative Wege zu finden, die nicht sofort auf ein festgelegtes Ergebnis hinarbeiten müssen. Die Beratung wurde hier als ein offener Prozess verstanden, der Platz für Erkundung und individuelle Entfaltung lässt. Auch lokale Stakeholder äußerten sich

positiv zur offenen Beratung: „ich kann es gar nicht genug wertschätzen, dass es so was gibt. Dass man da hingehen darf ohne Rechenschaft geben zu müssen“ (R04_04).

Dem gegenüber steht die kritische Haltung einiger überregionalen Expert*innen, die eine vollkommen ergebnisoffene Beratung ablehnten. Diese Position beruhte auf der Überzeugung, dass eine solche Beratung zu wenig Orientierung und Struktur biete und nicht den Erwartungen der beratenen Personen entspräche. Sie nannten Zielorientierung und Führung als zentrale Elemente, um die beratenen Personen nicht nur zu begleiten, sondern auch klare Ergebnisse zu erzielen. Hier wurde die Beratung als geführter Prozess verstanden, bei dem die Berater*innen eine aktive Rolle übernahmen, um die beratenen Personen zu konkreten beruflichen Entscheidungen zu führen. Besonders betont wurde, dass die beratenen Personen die Beratung mit einem klaren Plan verlassen sollten, um nicht das Gefühl zu haben, dass die Sitzung nichts gebracht habe. Andere überregionale Stakeholder wandten ein, dass ganz klar vermittelt werden müsse, welche Konsequenzen welche Form der Weiterbildung mit sich bringe.

**Rolle der Berater*innen**

Ein weiterer Diskussionsstrang bezog sich auf die Rolle der Berater*innen und die Frage ihrer professionalisierten Beratungshaltung. Die Strukturen der BBiE ermöglichten es den Beratungsfachkräften, sich von den traditionellen Strukturen der Arbeitsagenturen zu lösen und auch mal „weg aus der Amtsstube“ (12_ÜR) und den damit notwendigerweise empfundenen Hierarchien zu gehen. Beratungsformate wie digitale Räume oder gemeinsame Aktivitäten förderten die Zugänglichkeit und sprächen Personen an, die aus verschiedenen Gründen (Scham, schlechte Erfahrungen, Unkenntnis des Angebots) die Agenturen meiden würden. Dies führte zu einer Erweiterung des Zugangs zu Beratung. Die Einschätzungen regionaler Stakeholder, die begeisterte Aussagen von gemeinsam beratenen Personen wiedergaben, bestätigten dies: „Das ist ja toll, dass man die Leute aus der Agentur hier auch mal einfach so treffen kann. Die sind ja ganz anders, als ich mir das immer vorgestellt habe.“ (R04_04).

Ebenso wie in den Gruppendiskussionen mit Berater*innen die vorherige Position eine Rolle spielte, gab es auch aus externer Perspektive Bedenken bezüglich des Wandels der Berater*innenrolle. Besonders Berater*innen, die aus der Arbeitsvermittlung kamen - so die Einschätzung einiger Expert*innen - könnten sich vor der Herausforderung sehen, sich von der schnellen Vermittlung hin zu einer langfristig orientierten Beratung weiterzuentwickeln. Der Wechsel von der schnellen Jobvermittlung zu einem Beratungsansatz, der auf „Upskilling“ und nachhaltiger beruflicher Weiterentwicklung setzt, stelle eine deutliche Professionalisierungsanforderung dar, wie einige Expert*innen ausführen.

Das in der BBiE vorherrschende Beratungsverständnis zeigte sich in den Diskussionen um die BBiE als ein kritischer Punkt, der von gegensätzlichen Auffassungen aber auch Missverständnissen geprägt ist. Innerhalb des Samples zeigten sich sowohl innerhalb als auch zwischen den Teams unterschiedliche Auffassungen einer „guten“ Beratung, die in heterogenen Teams unter anderem positiv als „Vielfalt“ hervorgehoben wurden.

Andererseits zeigte sich aber auch aus der externen Perspektive eine unterschiedliche Auffassung zu den Zielen der Beratung durch eine BBiE und der Frage, welche Form der Beratung für die Beratenden, aber auch die Betriebe und den Arbeitsmarkt besonders förderlich sei. Teilweise

wurde der Organisation der BA eine offene, neutrale Beratung wie sie durch die BBiE erfolgen kann, gar nicht zugetraut oder als nicht wünschenswert wahrgenommen.

Der Spielraum in der Beratung, der von den Berater*innen teilweise als positiv hervorgehoben wurde, scheint gleichzeitig aus externer Perspektive zu Unklarheiten zu führen. Dabei ist allerdings grundlegend anzumerken, dass bei den externen Stakeholdern teilweise eine vielfältige Erwartungshaltung an die Beratung in der BBiE besteht.

### 5.1.3 Herausforderungen

Bezüglich der Herausforderungen an die BBiE kristallisierten sich in den Interviews mit den externen Stakeholdern vor allem zwei Themen heraus, die im Folgenden näher ausgeführt werden.

**Bekanntheit des Angebots**

Die Problematik der fehlenden flächendeckenden Bekanntheit des Angebots der BBiE sprachen die meisten externen Akteur*innen an, wie auch schon die BBiE-Berater*innen selbst (vgl. 4.1.3). Ihr Bekanntheitsgrad sei ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die BBiE. Dies bezog sich nicht nur auf die Bekanntheit der Beratungsdienstleistung bei den Zielgruppen, die maßgeblich für die Inanspruchnahme der BBiE ist. Auch die Bekanntheit bei potenziellen Netzwerkbeteiligten und Stakeholdern sei von Bedeutung.

Eine der häufigsten Rückmeldungen aller Gruppen von Stakeholdern auf die Frage nach Veränderungsempfehlungen war die, das Angebot bekannter zu machen. Hiermit verbunden war ein Bedauern, dass die BBiE nach Wahrnehmung der meisten Befragten nicht bekannter sei („Wie kriegt man eigentlich ein so tolles Angebot in die Breite?“, ÜR_09).

Doch auch bezüglich der Bekanntheit bei befragten Personen aus Einrichtungen der Weiterbildung und Weiterbildungs- und Orientierungsberatung selbst zeigt sich ein gemischtes Bild. Die Befragten kannten zum größten Teil das BBiE-Angebot. Jedoch gab es unter den Interviewpartner*innen auch eine geringe Zahl, die entweder gar nichts davon wusste oder es - der häufigere Fall - mit anderen Beratungsdiensten der Agentur verwechselte. Ein potenzieller Stakeholder, dem die BBiE aber gänzlich unbekannt war, äußerte beispielsweise im Gespräch, dass er eine Dienstleistung wie die BBiE sehr befürworte, aber eben noch nie von ihr gehört habe. Ein anderer Akteur gab an, die BBiE nicht gut genug zu kennen als dass man „einen gewissen Schluss daraus ziehen könnte. Das wäre aber vielleicht schön, wenn man den Kontakt intensivieren könnte“, um eine „verifizierte Aussage“ (R01_04) über die BBiE treffen zu können. Hier zeigt sich, dass es innerhalb der Weiterbildungs- und Beratungslandschaft eine gewisse Intransparenz in Bezug auf die BBiE gab.

Zum Teil erfuhren die befragten Personen erst spät im Einführungsprozess von dem neuen Angebot der BBiE. Mehrere Personen äußern Bedauern darüber, bei der Einführung der BBiE nicht früher eingebunden worden zu sein. Eine Abstimmung mit den bereits am Markt vorhandenen Beratungsanbieter*innen und anderen relevanten Stakeholdern durch die BA fand aus Sicht vieler externer Stakeholder in den untersuchten Regionen nicht statt. Somit blieben aus Sicht einiger der befragten Stakeholder potenzielle Synergieeffekte ungenutzt.

Die Ansprache der Betriebe erfolgte, wie eingangs dargestellt (vgl. Kapitel 3.4), hauptsächlich über die BBiE-Teams. Damit wurden größtenteils selektiv Personen aus Betrieben befragt, die bereits Kontakt mit der BBiE hatten. Insofern lässt sich über die Bekanntheit für diese Personengruppe keine Aussage treffen. Bei den nicht über die BBiE-Teams angesprochenen Betrieben, in denen Gespräche stattfanden, war die BBiE allerdings unbekannt.

**Imagefragen**

In vielen Interviews thematisierten die Befragten die Frage des Images der BA. Die Ausführungen deuten darauf hin, dass die BBiE dazu beizutragen könnte, dass die BA als wandlungsfähige und innovative Organisation wahrgenommen wird. Immer wieder berichteten Netzwerkbeteiligte von positiven Erfahrungen. Dies waren entweder eigene Erfahrungen oder Berichte über Beratungen, die Befragte wiedergaben. Personen mit Beratungsaufgaben innerhalb und außerhalb der Agentur berichteten darüber, dass sie von der Weiterempfehlung der BBiE durch Beratene erfahren. Sie müssten jedoch gleichzeitig Vorurteile gegenüber der Agentur abbauen, insbesondere was die Neutralität und Freiwilligkeit der Leistung angeht. Vielfach wurde in den Mittelpunkt gestellt, dass viele Personen nicht in die Agentur zur Beratung gingen, weil sie bei ihr ausschließlich Leistungen für Arbeitslose vermuteten: „Das sehen wir immer wieder als große Herausforderung, so ein bisschen so diese Imagepflege, Imagebereinigung, dahin zu kommen, dass einfach wahrgenommen wird, die Agentur für Arbeit bietet eben nicht nur für Bürgergeldempfänger oder -empfängerinnen eine Leistung. Sondern auch jemand, der berufstätig ist, der auf Transferzahlungen nicht angewiesen ist, kann dort Dienstleistungen in Anspruch nehmen.“ (ÜR_09). Einzelne Bildungsträger, die mit der BBiE kooperierten, berichteten sogar von Angst unter ihren Teilnehmenden, zur BA zu müssen („Das will ich jetzt eigentlich nicht, wenn es nicht sein muss.“, ÜR_16), wobei sie dann als vermittelnde Instanz auftraten. Die BBiE wurde hier als Leistung beschrieben, die der bisher erlebten Willkür einzelner Berater*innen bei der BA, welche Berufsausbildung für Erwachsene nicht gutgeheißen hätten, ein Ende setzte.

Das Angebot vor Ort wurde vor allem von Betrieben als positives Gegenbeispiel zu negativen Erlebnissen mit zentralen Einrichtungen der Agentur - z.B. zur Erteilung von Arbeitserlaubnissen - dargestellt. Während einige Befragte die Wandlungsfähigkeit der BA in den Mittelpunkt stellten und dies den Menschen vermittelt werden müsse, sahen andere Befragte eine Möglichkeit für den Erfolg der BBiE gerade darin „den Anschein der BA ein wenig in den Hintergrund zu rücken und neutraler aufzutreten, um die Menschen auch zu erreichen.“ (ÜR_05).

Viele Stakeholder sahen sich allerdings auch in ihrer Wahrnehmung eines „monolithischen“ Auftretens der BA bestätigt: „die BA macht halt gerne mal was und man erfährt dann immer hintenrum, wenn es schon da ist, dass da was passiert ist. Und das ist nicht immer sehr schön, unter uns gesagt, weil ich glaube, es ist oft gewinnbringender und zielführender, wenn man vorher die Partner mit ins Boot holt.“ (ÜR_05).

## 5.2 Netzwerkstrukturen externer Stakeholder: von Kooperation bis Konkurrenz

Die Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS) beschreibt das Ziel, dass Beratungsangebote unterschiedlicher Anbieter nicht in Konkurrenz zueinanderstehen, sondern sich ergänzen und gut miteinander verzahnt werden sollten (BMAS/BMBF 2021). Inwiefern gelingt dies aus Sicht der

externen Befragten bei der Schaffung der neuen flächendeckenden Beratungsdienstleistung der BBiE?

### 5.2.1 Rolle innerhalb der vorhandenen Angebotsstruktur

Die Weiterbildungs- und Berufsberatungslandschaft in Deutschland ist historisch gewachsen und regional sehr heterogen. Regionen mit einer längeren Tradition an Weiterbildung und Orientierungsberatung und einem vielfältigen Angebot stehen Regionen mit einer rudimentären Angebotsstruktur gegenüber. Insofern ist es plausibel, dass auch die Einschätzung des Bedarfs eines neuen Beratungsangebots nicht einheitlich ausfiel. So bezeichneten mehrere externe Stakeholder die BBiE als einen Gewinn; in einer Region mit einem sehr dünnen Beratungsangebot bezeichnete sie eine befragte Person sogar als notwendig. Als wichtig wurde auch eine gewisse Pluralität an Beratungsangeboten empfunden, so dass jede Person, die Beratung nachfragt, das für sie passende Angebot fände. Manche Personengruppen würden beispielsweise nicht freiwillig ein Angebot der BA aufsuchen, deshalb brauche es auch andere Möglichkeiten. Allerdings gäbe es alternativ oft spezifische bzw. nicht-neutrale Beratungsangebote. Die BBiE könne hier für Personen, die eine neutrale und allgemeinere Beratung wünschen, die richtige Option sein. Die Beratung durch die BBiE stelle „eine wichtige Säule neben anderen“(ÜR_17) dar.

Auf der anderen Seite warnten einige überregionale externe Stakeholder (die nicht selbst Beratung anboten) auch vor einer Schaffung von Doppelstrukturen. Von einigen Befragten wurde kritisch kommentiert, dass zugleich Ministerien auf Bundes- wie Landesebene und teilweise auch kommunale oder Beratungsakteure selbst Projekte initiieren bzw. finanzieren. Hierdurch seien Doppelstrukturen unvermeidbar. Es wurde aber auch argumentiert, dass diese nicht zwingend dysfunktional seien. Vielmehr sei ein pluralistisches Angebot einer pluralistischen Gesellschaft angemessen. Allerdings sahen Befragte auch Probleme hinsichtlich der Dauerhaftigkeit, Verlässlichkeit und Qualität einer Beratungsinfrastruktur, die strukturell auf zeitlich begrenzten Projekten basiert. Für die Einbettung der BBiE in einen lokalen Kontext hieß es, dass sich Beteiligte oft in Doppelstrukturen bewegten und Handlungsroutinen im Umgang damit ausgebildet hätten.

Eine Minderheit der befragten Stakeholder kam zu der Einschätzung, dass das vorhandene Angebot an Beratungsmöglichkeiten ausreichend sei und das Problem in diesem Bereich eher bei mangelnder Transparenz und Bekanntheit läge. Die Mehrheit der externen Stakeholder, sowohl regional als auch überregional und mit und ohne Beratungsauftrag, äußerten sich aber eher dahingehend, dass der Ausbau eines flächendeckenden Beratungsangebots notwendig sei. Nur ein lokaler Akteur wies darauf hin, dass die Nachfrage nach Beratung, die durch die BBiE gedeckt wird, auch von anderen Beratungsakteur*innen abgedeckt werden könnte („alle Bildungsträger lechzen danach“, R01_06). Um Doppelstrukturen zu vermeiden, wurde ein Austausch zwischen den Beratungsakteur*innen als wichtig angesehen. Außerdem thematisierten einige überregionale Stakeholder, dass mit der BBiE - durch die Schaffung eines Angebots auf Bundesebene - Angebote auf Landesebene unter Druck geraten und um ihre Weiterfinanzierung bangen müssten oder bereits eingestellt wurden.

Vor diesem Hintergrund scheint es überraschend, dass die hier befragten Akteure auf lokaler Ebene, die selbst Weiterbildungs- und Berufsberatung anbieten, keine Konkurrenz durch die BBiE

sahen. Keine der befragten Personen aus diesem Bereich sah durch die BBiE eine Gefahr für das eigene Angebot, sie empfanden die BBiE eher als Ergänzung dazu. Als Konkurrenz nahmen andere Befragte aus Beratungseinrichtungen die BBiE auch deshalb nicht wahr, weil es zumindest teilweise wenig Überschneidung beim Angebot oder den Zielgruppen gab. Durch die Einführung der BBiE gingen – so die Befragten - die Beratungsanfragen bei den lokalen Beratungsakteuren, die bereits am Markt tätig waren, nicht zurück. In einem Fall wurde sogar eher von einer Zunahme der Nachfrage gesprochen, weil Personen von der BBiE auch an die eigene Einrichtung verwiesen würden (R03_03).

Einige Befragte, bei denen Berufsorientierung und Weiterbildungsberatung nur einen Teil des gesamten Beratungsangebots ausmachten, sahen außerdem einen Vorteil darin, dass mit der BBiE ein Teil der Beratung an anderer Stelle stattfinden konnte. Die BBiE konnte also hier für eine Arbeitsentlastung sorgen. Ein weiterer genannter Aspekt war, dass sie sich durch das Angebot der BBiE auf den eigenen Kernkompetenzbereich konzentrieren konnten.

Um eine mögliche Konkurrenz oder potenzielle Kooperationsmöglichkeiten einschätzen zu können, müssen die Stakeholder allerdings zunächst Kenntnis über die BBiE und deren Ausgestaltung haben. Dies war in einigen Fällen bei den befragten Personen nicht gegeben (siehe Kapitel 5.1.3).

### 5.2.2 Einbindung in Netzwerkstrukturen

Ebenso wie der Umfang an Beratungsangeboten unterschieden sich die Struktur und die Dichte von Netzwerken zwischen den Regionen der Fallstudien – diese wurden ja auch vor dem Hintergrund einer möglichst kontrastierenden Selbstbeschreibung der vorhandenen Kooperationsstrukturen ausgewählt. Einige der befragten Stakeholder äußerten – ähnlich wie einiger BBiE-Berater*innen (s. Kapitel 4.2.2) ein mögliches „Zu viel“ an Netzwerkarbeit. Eine befragte Person aus überregionaler Sicht: „Irgendwann ist es auch zu viel Netzwerken, weil man kann sich nicht mehr an allen Netzwerken beteiligen, und dass man sich da auch genau überlegen muss: Wie greift das ineinander und was ist jetzt der Unterschied?“ (ÜR_14).

Im Gegensatz dazu berichtete ein überregionaler Akteur aus einer Region mit geringer Angebots- und Netzwerkdichte, dass eine stärkere Vernetzung der Beratungseinrichtungen wünschenswert sei: „Aber das ist halt alles sehr regional zergliedert, keiner weiß so richtig voneinander. Jeder macht halt nur so sein eigenes kleines Ding. Und das wollen wir gerne etwas stärker strukturieren und vernetzen.“ (ÜR_05).

Ähnlich wie bereits durch viele BBiE-Berater*innen (vgl. Kapitel 4.5) wurden Netzwerkaktivitäten als zeitaufwändig beschrieben. Daher brauche es immer wieder eine Selbstvergewisserung darüber, zu welchem Zweck und mit welchem Nutzen sie betrieben würden. Netzwerkarbeit könne zur eigenen Organisationsentwicklung beitragen, wenn Wissen über Praktiken ausgetauscht würde. Sie könne zur Selbstverortung dienen, wenn man damit Wissen über das Beratungsumfeld gewinnt. Sie könne auch die Beratungsarbeit erleichtern, wenn man wisse, in welchen Fällen eine andere Einrichtung weiterhelfen kann, wenn man selbst nicht weiterweiß („Verweisberatung“). In den vergangenen Jahren habe die Bedeutung von Netzwerkarbeit aber auch aus politischen Gründen zugenommen. Ausrichtende von Fachkonferenzen, die unter anderem den Aspekt der Netzwerkarbeit adressieren, zeigten sich teils überrascht über das große Interesse und die über die Kapazitätsgrenzen der Veranstaltung hinausreichenden

Anmeldezahlen. Gedeutet wurde dieses Interesse damit, dass es angesichts von finanziellen Kürzungen im Handlungsfeld bei gleichzeitiger Einführung der BBiE Unsicherheiten unter Beratungsakteur*innen gebe und der Wunsch nach Austausch zugenommen habe.

Aus Sicht der befragten BBiE-Teams diente Netzwerkarbeit vor allem der Information, Marketingzwecken und der Akquirierung Interessierter sowie der Verweisberatung (siehe Kapitel 4.5). Von den befragten externen Stakeholdern wurden Netzwerken ähnliche Funktionen zugeschrieben. Ein sehr häufig genannter wichtiger Erfolgsfaktor bei der Netzwerkarbeit waren persönliche Ansprechpartner*innen bei den Netzwerkbeteiligten. Gab es eine konkrete Person, die beispielsweise bei Fachfragen kontaktiert werden konnte, sei eine gute Zusammenarbeit viel leichter umsetzbar. Dies wurde in Bezug auf die Zusammenarbeit mit der BBiE und mit der BA im Allgemeinen betont. Es wurde auch von Zusammenarbeit auf Institutionenebene berichtet. Aber selbst, wenn Institutionen zusammenarbeiten wollten, hinge der Erfolg der Zusammenarbeit von den Personen vor Ort ab.

Vorhandene formelle und informelle Netzwerke etablierter Beratungseinheiten bestanden bei den Befragten je nach Schwerpunkt der eigenen Beratungstätigkeit aus unterschiedlichen Einrichtungen. Allerdings gab es auch große Schnittmengen, auch mit den Netzwerken der BBiE (vgl. Kapitel 4.2.2). So wurden Kammern, VHSen und die BA sehr häufig genannt. Auch Kommunen, Ministerien, Bildungsträger, Anerkennungsberatung und ähnliche Einrichtungen spielten in Netzwerken häufig eine bedeutende Rolle. Viele der Befragten waren stark in verschiedene Netzwerke eingebunden, wobei die BBiE selbst nur zum Teil in diesen regionalen Netzwerken vertreten zu sein schien. Auf überregionaler Ebene wurde von einem Akteur thematisiert, dass über Jahre gewachsene Beratungsnetzwerke Vorbehalte gegen eine Öffnung für die BBiE haben könnten: „Warum sollen wir unsere Kontakte, unsere Netzwerke öffnen zu einer Einrichtung […], die tendenziell in Konkurrenz zu unserer Förderung treten kann?“ (ÜR_17).

So scheint es für die BBiE auch bei einem starken Willen zur Netzwerkarbeit nicht immer einfach gewesen zu sein, bei bestehenden Netzwerkstrukturen Fuß zu fassen. Von Seiten der BBiE Berater*innen wurde in den Interviews in einigen Fällen von mangelnder Kooperationsbereitschaft möglicher Netzwerkbeteiligter berichtet (siehe Kapitel 4.2.2). Auf der anderen Seite wurde aber auf Ebene überregionaler externer Stakeholder von einer befragten Person berichtet, dass Beratungsnetzwerke auf die BBiE zugingen und dort keine Kooperationsbereitschaft gesehen hätten. Möglicherweise verspräche man sich seitens der BBiE z.B. bei kleineren Einrichtungen keinen Nutzen von einer Zusammenarbeit. Auch ein regionaler Beratungsakteur äußerte den Wunsch nach einer stärkeren Vernetzung mit der BBiE. Ein weiterer lokaler Beratungsakteur, der eine sehr gute und enge Zusammenarbeit mit der BBiE beschrieb, wies darauf hin, dass die eigene Einrichtung von den Netzwerken der BBiE Berater*innen profitiere. Insgesamt scheinen die BBiE Teams in den Fallstudien unterschiedlich stark in die bestehenden, von weiteren Beratungsakteur*innen beschriebenen Netzwerken eingebunden gewesen zu sein. Für die Hypothese, dass sich die BBiE in einem organisationalen Umfeld mit einer historisch gewachsenen Kooperationskultur und entsprechend hoher Netzwerkdichte leichter etablieren könnte, finden sich jedoch in den Fallstudien keine deutlichen Hinweise.

Eine Zusammenarbeit zwischen externen Stakeholdern und der BBiE fand bei der Netzwerkeinbindung in unterschiedlichem Maße statt. Exemplarisch kann ein Akteur dargestellt werden. Er erzählte von einer engen Netzwerkarbeit mit unterschiedlichen Beratungsakteuren,

mit der BBiE jedoch gäbe es nicht die engste Zusammenarbeit. Berichtet wurde von einem Teil der Befragten, dass es einen (unregelmäßigen) Austausch mit der BBiE gäbe, aber häufig ohne, dass daraus eine konkrete Zusammenarbeit erwüchse. Austauschtreffen zwischen der BBiE und anderen Beratungsanbieter*innen dienten beispielsweise der Abklärung von Konkurrenz und der gegenseitigen Information, die Grundlage für eine Verweisberatung sei. Einige Personen berichteten davon, dass eine Verweisberatung, also eine Weitervermittlung der Person an andere Stellen, von und/oder hin zur BBiE erfolge, die je nach Konstellation eine unterschiedlich große Rolle einnehmen könne. In einem Fall mit einem geringen regionalen Angebot nahm die BBiE eine herausragende Rolle bei der Verweisberatung ein. Die BBiE erfüllte hier aus Sicht der befragten Beratungsakteur*innen unterschiedliche Zwecke. So berichtete eine befragte Person von der Einschaltung der BBiE, wenn es konkret um Förderberatung ginge, andere verwiesen für eine Orientierungsberatung an die BBiE.

Gemeinsame Beratungsangebote oder Fallbesprechungen nannten die befragten externen Stakeholder mit Beratungsauftrag auf regionaler Ebene kaum. Diese gab es dann, oder sie waren angedacht, wenn „von oben“ feste Strukturen für die Zusammenarbeit der BBiE mit anderen Beratungsakteur*innen geschaffen wurden. Auch wenn es zum Zeitpunkt der Interviews in den jeweiligen Regionen noch nicht viel Erfahrung innerhalb solcher Strukturen gab, wurde die Idee einer gemeinsamen Beratung von den beteiligten Beratungseinrichtungen als sinnvoll eingeschätzt.

In den wenigen Fällen, in denen es in den Fallstudien bereits eine engere Zusammenarbeit mit der BBiE gab, wurde diese von den befragten Beratungsakteur*innen als „Glücksgriff“ (R04_07) und sehr gewinnbringend wahrgenommen: „die können so viel mehr, als wir jemals leisten könnten“ (R04_04).

## 5.3 Weiterbildung(sberatung) bei Betrieben

Auch wenn zunächst der AGS der Hauptansprechpartner für Unternehmen ist, spielte in den Gruppendiskussionen die Ansprache von Betrieben bzw. die Kund*innengewinnung über diesen Weg durch die Berater*innen eine Rolle. Für die Interviews mit Betrieben war die Vermittlung durch „Türöffner“ sehr hilfreich. Dies waren Kontaktpersonen aus den Netzwerken rund um die BBiE-Teams, die mit den teilnehmenden Firmen bereits Kontakte hatten. Das Thema Weiterbildung und Weiterbildungsberatung wurde von den befragten Betrieben in unterschiedlichem Maß als wichtig erachtet.

**BBiE als wichtiges Instrument für Betriebe und Gesamtgesellschaft**

Fast alle befragten Betriebe fanden das Angebot der BBiE sehr sinnvoll. Dies betraf sowohl Betriebe, die die BBiE bereits genutzt hatten als auch solche, denen das Angebot im Rahmen des Interviews erst vorgestellt wurde. Viele Befragte zogen dabei nicht nur ihre betriebswirtschaftliche Perspektive in Betracht, sondern argumentierten aus einer gesamtgesellschaftlichen Einschätzung heraus. Sie bewerteten positiv, dass Mitarbeitende die Möglichkeit hätten, sich neutral beraten zu lassen, bevor sie sich in ihrem Beruf nur noch unwohl fühlten. Da sei eine gut überlegte Alternativentscheidung doch für alle der bessere Weg. Vielleicht, so die Überlegung einiger Personalchefs, könnte der eigene Betrieb auf diesem Weg auch Erwerbspersonen aus einer anderen Firma rekrutieren.

Nur einzelne Betriebe im Sample konnten inhaltlich mit dem Angebot der BBiE nichts anfangen. Dies betraf kleinere Handwerksbetriebe. Bei diesen wurde das Thema Weiterbildung bereits seit Längerem vom Betrieb im Austausch mit der Kammer oder anderen Betrieben bearbeitet.

**Weiterbildung nicht bei allen Betrieben von Interesse**

Die Ansicht, dass sie von Weiterbildung profitieren könnten, teilten nicht alle Betriebe. Das berichteten einige Befragte, vor allem lokale Bildungsdienstleister, die ihrerseits mit Betrieben zusammenarbeiten. Diese Feststellung, dass Weiterbildung für alle notwendig sei, komme eher von außen. Gerade kleinere Betriebe müssten davon überzeugt werden, dass es Handlungsbedarfe gibt. Viele der befragten Bildungsdienstleister, aber auch einige Berater*innen der BBiE, berichteten davon, dass oft kein Handlungsbedarf gesehen würde, solange es noch ausreichend Personal gebe und noch alle Prozesse wie gewohnt ablaufen könnten. Dies wurde oft damit in Verbindung gebracht, dass kleinere, eventuell inhabergeführte Betriebe keine professionelle Personalarbeit leisten können und im Alltagsgeschäft für eine in die Zukunft gerichtete Personalarbeit keine Zeit sei bzw. auch der Blick über den Tellerrand des eigenen Betriebes fehle. Hier gab es auch Unterschiede zwischen ländlichen und städtischen Regionen.

Mit Blick auf die Unterschiedlichkeit der Betriebe, z.B. hinsichtlich Branche und Größe, wurde von einigen Betrieben und Verbänden die Notwendigkeit betont, dass die BA viel mehr auf Einzelfälle und Anliegen eingehen müsste. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass nicht jeder Betrieb alle Beschäftigten weiterbilden könnte oder wollte. Von einer befragten Person eines Verbands wurde am Beispiel eines mittelständischen Bäckereibetriebs aufgezeigt: „Wie soll der denn jetzt seinen Mitarbeiter weiter schulen, in irgendwelchen tollen Cupcakes oder ich weiß nicht was? Das ist halt nicht das, was seine Kunden nachfragen. Also da wird es halt schon irgendwann schwierig. Er kann sie auch nicht alle zu Bäckermeistern machen, weil dann wollen die sich selbstständig machen oder haben eben keine Aufgabe mehr in dem Betrieb. Das ist halt auch immer so eine Gratwanderung: Was kann ich als Betrieb überhaupt anbieten, was auch letztlich Mehrwert für mich selber bietet? Und das ist nicht immer so einfach, wie es auf dem Papier scheint. Und auch da wäre eine Beratung noch mal gut.“ (ÜR_14). Insgesamt wurde von den Verbänden die Notwendigkeit gesehen, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen zu beraten: „die beschäftigen sich noch nicht mit dem Thema, gerade nicht, wenn die Auftragslage noch gut ist und man eigentlich gar keine Notwendigkeit sieht, das Geschäftsmodell zu ändern, auch wenn man irgendwie weiß: Ich muss wahrscheinlich was tun.“ (ÜR_14).

Einige Betriebe sahen in der Weiterbildung eine Konkurrenz zur Neueinstellung und betonten das wirtschaftliche Risiko des Betriebs. Für sie blieb abzuwägen, mit welcher Variante der Betrieb mehr Risiko eingeht und ab wann: „aber wenn es dann zwei Jahre dauert, bis jemand als LKW-Fahrer weiterqualifiziert ist, dann stellt sich die Frage, warum man nicht gleich jemanden von extern holt. Man hat bei der Beschäftigtenqualifizierung auch keine Gewissheit, dass die Person die Qualifizierung überhaupt schafft oder dann das Unternehmen verlässt.“ (B_05). Ein*e Befragte*r wünschte sich daher eine ganzheitlichere Beratung durch die Agentur.

**Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit**

Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der Agentur war bei allen befragten Betrieben außerordentlich hoch, was allerdings vor dem Hintergrund des Zugangs zu dieser

Befragtengruppe gesehen werden muss: In den meisten Fällen wurden sie explizit von den BBiE-Teams als Ansprechpartner*innen empfohlen.

Der Kontakt zur BBiE entstand für viele der befragten Betriebe über anderweitige Kontakte zur Bundesagentur, z.B. über den Arbeitgeber-Service; in ländlich geprägten Räumen teils auch über langjährig Bekannte oder Netzwerke. Hier unterstrichen die Befragten die Bedeutung des persönlichen Kontakts in die Agenturen hinein. Hierdurch müssten sie nicht befürchten, ansonsten in großen Agenturmailverteilern „hängen zu bleiben“ (B_06) und keine Reaktion zu erhalten. Insgesamt schien bei den Betrieben Pragmatismus vorzuherrschen: Betriebe hatten überwiegend ein bestimmtes Anliegen oder eine Problemstellung, mit der sie sich an einen - häufig beliebigen - Mitarbeitenden der Agentur wandten. Wer in der Agentur dieses Anliegen bearbeitet, so bestätigten nahezu alle Befragten aus Betrieben auf Nachfrage, ist dabei überwiegend gleichgültig, es werde nach einer Lösung für die Situation geschaut. Einzelne Betriebe berichteten aber auch, dass die BBiE-Mitarbeitenden sich bei ihnen mit ihrem Angebot vorgestellt hätten. Nur wenige Betriebe meldeten sich eigeninitiativ mit Fragen zur Weiterbildung bei der Agentur.

Einzelne Betriebe, vor allem kleinere Handwerksbetriebe, unterstrichen, dass sie bei der derzeitigen Fachkraftsituation ohnehin „alles einstelle(n), auch wenn noch ein paar Fertigkeiten fehlen. Dafür brauche ich keine Weiterbildungsberatung“ (B_02). Diese Betriebe signalisierten also, dass sie momentan keinen Bedarf für ein Angebot wie die BBiE sehen.

Eine Person, die bei einem Bildungsträger tätig war, äußerte, dass der BA immer noch ein wenig der „Stallgeruch in Richtung Unternehmen“ (R01_06) fehle und diese daher eher zögerlich auf Angebote der BA reagieren würden. Von den Betrieben selbst wurde immer wieder die fehlende Information zur BBiE angeführt. Auch das Erstaunen darüber, dass es eine solche Leistung, bei der es nicht um Arbeitslose oder Betriebsschließungen gehe, bei der Arbeitsagentur gäbe, wurde häufig geäußert.

In nahezu allen Betrieben konnte im Interview festgestellt werden, dass diesen die Unterscheidung zwischen BBiE und anderen Bereichen oder Leistungen der Bundesagentur nicht bewusst war. Es schien ein Pragmatismus vorzuherrschen, der die betrieblichen Notwendigkeiten und die Lösung spezifischer Probleme in den Fokus nimmt. Häufig wurde die BBiE beim Arbeitgeber-Service verortet oder mit diesem verwechselt. Dieser geringe Bekanntheitsgrad ist jedoch nicht spezifisch für die BBiE, auch andere Angebote der BA sind vielen Betrieben nicht bekannt, wie z.B. die Weiterbildungsförderung (Kruppe/Lang/Leber 2021).

# 6 Zusammenfassung und Einordnung

Berufsberatung für Personen im Erwerbsleben stellt für die BA einen Paradigmenwechsel dar. Die Idee einer Berufsberatung vor dem Eintritt von Arbeitslosigkeit und bevor Beschäftigte einen Beruf nicht mehr ausüben wollen oder können, ist sowohl für die BA selbst als auch für ihre Stakeholder in gewisser Weise Neuland, wie von allen Befragtengruppen wahrgenommen wurde.

**Einschätzung der BBiE-Teams**

Die befragten BBiE-Berater*innen und ihre Leitungen sahen die Berufsberatung im Erwerbsleben überwiegend positiv. Durch die großen Gestaltungsmöglichkeiten was Inhalt, Ablauf und Örtlichkeit der Beratungen angeht, empfanden die Berater*innen ihren eigenen Aussagen nach ein großes Selbstwirksamkeitsgefühl. Sie schätzten überwiegend ein, dass sie ihre beraterischen Kenntnisse voll einbringen können und dadurch auf die unterschiedlichen Anliegen der beratenen Personen eingehen können. Sie zeigten teilweise große Kreativität bei der Ansprache von Personen mit möglichem Beratungsbedarf. Die Vielfalt der Beratungsanliegen brachte teilweise Herausforderungen mit sich, für die die Berater*innen individuelle Lösungen finden mussten.

Überwiegend wurde von einer hohen Arbeitszufriedenheit berichtet. Viele Berater*innen berichteten auch von dem Gefühl, einen bedeutsamen Beitrag für die Entwicklung der beratenen Personen leisten zu können.

**Interne Strukturen**

In den Gesprächen mit den BBiE-Teams wurde oft erwähnt, dass die BBiE nicht in jedem Fall sachgerecht in die internen Strukturen der Agenturen eingebunden sei. Dies wurde auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt, wie z.B. fehlende Einbindung in die hausinternen Abläufe aber auch unklare Aufgabenaufteilung mit anderen Teams und unterschiedliche Beratungsauffassungen. An den Schnittstellen zu Arbeitsvermittlung, Reha und vor allem zum Arbeitgeber-Service beschrieben die Befragten viele Unklarheiten, sowohl was die inhaltliche als auch was die organisatorische Zusammenarbeit und Aufgabenteilung angeht. Die Arbeit innerhalb der BBiE-Teams hingegen wurde als gut funktionierend und lösungsorientiert beschrieben, trotz der teilweise herausfordernden geografischen Verteilung der Mitarbeitenden über mehrere Landkreise.

**Netzwerke rund um die BBiE**

Die „Berufsberatung im Erwerbsleben“ wurde durch externe Befragte, die Kontakt zu ihr hatten oder Erfahrungen in der Zusammenarbeit gesammelt haben, in aller Regel als sinnvolles Angebot bewertet. Der Zweck der Zusammenarbeit hing dabei vom eigenen Angebot oder dem Bedarf ab. In einigen Fällen stand eine Förderberatung im Vordergrund, in anderen Fällen die berufliche Orientierung.

Netzwerkarbeit spielte für diesen Personenkreis eine wichtige Rolle, wobei die BBiE in den Netzwerken der externen Interviewpartner*innen nur in wenigen Fällen eine zentrale Rolle einnahm. Zum Teil bestand noch gar keine Zusammenarbeit mit der BBiE.

Im Kontext von Netzwerkarbeit spielt auch das gegenseitige Kennen und Wissen um die Aktivitäten des Anderen eine Rolle. Lokale Netzwerkbeteiligte wie überregionale Stakeholder berichteten von Unklarheiten im Verständnis, an wen sich die Beratung genau richten soll, sowie was und wie beraten wird (siehe unten).

In Bezug auf die Zusammenarbeit und vor allem auf den Einführungsprozess der BBiE wurde von vielen der befragten Personen mehr Transparenz und Einbindung gefordert. Die BA werde mitunter als „Platzhirsch“ wahrgenommen, der bestehende Strukturen ignoriere.

Politisch wurde immer wieder die Forderung der Vermeidung von Doppelstrukturen formuliert, bestehende Angebote sollten sich ergänzen. Einige der befragten Stakeholder kommentierten kritisch, dass zugleich Ministerien auf Bundes- wie Landesebene und teilweise auch kommunale oder Beratungsakteur*innen selbst Projekte initiieren bzw. finanzieren. Hierdurch seien Doppelstrukturen unvermeidbar. Es wurde aber auch argumentiert, dass Doppelstrukturen nicht zwingend dysfunktional seien. Vielmehr sei ein pluralistisches Angebot einer pluralistischen Gesellschaft angemessen.

Unter denjenigen, die ein ähnliches Beratungsangebot bereitstellten, herrschte aus überregionaler Perspektive gegenüber der BBIE auch Skepsis. Im Handlungsfeld kursierten „Erzählungen“, dass Angebote aufgrund der Einführung der BBiE eingestellt worden seien. Befragte auf der regionalen Ebene verneinten dies hingegen für ihren Aufmerksamkeitskreis.

Im lokalen Kontext gab es bei den Beratungsangeboten häufig Doppelstrukturen. Im Umgang damit gibt es aber Unterschiede: Viele der befragten BBiE-Berater*innen hatten Handlungsroutinen damit ausgebildet. Andere nahmen die Beratungswelt um die BA herum kaum wahr, was dann teilweise auch von den dort agierenden anderen lokalen Beratungsakteur*innen so empfunden wurde. Dies wurde in den Gesprächen mit einem Teil der lokalen und überörtlichen externen Stakeholder deutlich. Diese äußerten Bedauern darüber, dass es bislang zu keinen Kooperationsgesprächen mit der BBiE gekommen sei, trotz eigenen Bemühens. In den wenigen Fällen, in denen eine enge Zusammenarbeit mit der BBiE stattfand, wurde diese aber als sehr gewinnbringend beschrieben.

**Zielgruppenfrage und Zweckbestimmung**

Zu den Zielgruppen gab es bei vielen der internen und externen Befragten teilweise unterschiedliche Auffassungen und zum Teil auch Unklarheiten, an wen sich die BBiE richtet oder richten sollte. Ein Aspekt, der hier positiv hervorgehoben wurde, ist, dass die BBiE verschiedensten Personengruppen offensteht. Sie spricht nicht, wie es oftmals bei anderen Beratungsangeboten ist, nur eine spezifische Zielgruppe an. Andererseits ergeben sich hierdurch für die Berater*innen auch Herausforderungen, den vielfältigen Beratungsanliegen und Zielgruppen im angemessenen zeitlichen Rahmen gerecht zu werden.

Die Zweckbestimmung des Angebots war in der Kommunikation allerdings noch zu unspezifisch. Dies erforderte viel Erklärungsarbeit, intern und extern. An die unklare Zweckbestimmung hefteten sich politische Aushandlungsprozesse. Diese beziehen sich vor allem auf das Beratungsverständnis und die Zielgruppen: Wird arbeitsmarktbezogen mit Blick auf aktuell offene Stellen beraten und auch vermittelt? Oder ist die Beratung ergebnisoffen an den individuellen Lebenslagen und Wünschen der Person orientiert? Wie oft wird eine Person beraten, wie intensiv begleitet?

Eine Schärfung der Zielgruppen der BBiE und ihre klare Kommunikation sowohl gegenüber den internen Schnittstellen als auch den externen Netzwerkpartnern könnte ein Weg sein, das Profil der BBiE zu schärfen und Unklarheiten mit den Stakeholdern zu minimieren.

**Beratungsverständnis**

Die BA organisiert die fachliche Weiterbildung des BBiE-Beratungspersonals durch ein sechsmonatiges Zertifikatsprogramm an ihrer eigenen Hochschule. Trotzdem zeigte sich in den Gesprächen kein einheitliches Selbstverständnis von Beratung, sondern eine heterogene

Auffassung von Beratungsgrundsätzen. Dominant war das beratungswissenschaftliche Ideal der Personenzentriertheit. Extern blieb diese Zusatzqualifizierung weitgehend unbeachtet. Hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung der Beratung herrschten verschiedene Annahmen vor. So wurde etwa die BA als Institution häufig mit der Erwartung verbunden, dass ihr Beratungsauftrag streng am Arbeitsmarkt ausgerichtet sein müsse, was eine ergebnisoffene Beratung erschwere. Im Gegensatz dazu betrachteten andere das Angebot als notwendigerweise ergebnisoffen.

Mit Blick auf quantifizierbare Aussagen zur Leistung der BBiE war in der Laufzeit dieses Forschungsprojekts zur BBiE ein hoher Handlungsdruck durch die BA-Leitungsebene bemerkbar. Teilweise wurden aufgrund der Debatten um ein BBiE-Controlling Befürchtungen laut, dass das Vertrauen in die Professionalität des Beratungspersonals zugunsten von Zielvorgaben zurückgefahren werden könnte.

Eine genauere interne Auseinandersetzung mit der Zielsetzung der Beratung sowie eine entsprechende zielgerichtete Professionalisierung der Berater*innen könnte dazu beitragen, die internen Unterschiede der Ausrichtung der Beratung zu adressieren und gleichzeitig ein genaueres Profil der durch die BBiE angebotenen Beratung nach außen zu senden. Insbesondere die Ergebnisoffenheit der Beratung stellte sich dabei in den Interviews als ein zentraler Faktor dar, der einerseits für eine neutrale Beratung von Erwachsenen als wünschenswert wahrgenommen, andererseits nicht von allen Stakeholdern in der BA verortet wird.

**Imagefragen**

In den Interviews zur BBiE mit nahezu allen externen Stakeholdern waren Imagefragen der BA durchgängig präsent. Immer wieder wurde auf Vorurteile und weniger gute Erfahrungen der eigenen Klientel mit der BA verwiesen, so dass diese den Kontakt zur Organisation zu meiden versuche. Zum Teil wurden auch Vorbehalte eigener Netzwerkpartner erwähnt. Diese würden sich fragen, ob eine solche Beratungsleistung wie die BBiE der BA zuzutrauen sei. Positiv der BBiE gegenüber eingestellte Stakeholder sahen hier „Vorschussvertrauen“ als relevant an, der Organisation müsse Lernzeit eingeräumt werden. Befragte aus überregionalen Einrichtungen lobten den innovativen Aspekt der BBiE, sahen in ihr sogar das Potenzial, einen Kulturwandel in der Organisation zu befördern. Der BA wurde immer wieder auch exklusives Wissen um den aktuellen Arbeitsmarkt sowie dessen Entwicklungstendenzen zugesprochen. Dies prädestiniere die Organisation geradezu, eine Beratungsleistung wie die BBiE anzubieten. Es wurde aber auch hinterfragt, wozu es die BBiE zusätzlich zu bestehenden Angeboten brauche. Bereits erwähnt wurde die Annahme, dass es sich um eine Organisation handele, die einen klaren Arbeitsauftrag habe, der auf die Integration in den Arbeitsmarkt abziele. Damit könne die BA keine ergebnisoffene Beratung anbieten.

Aus der Binnensicht war man sich der positiven Aspekte der BBiE mit Blick auf das Image der BA sehr bewusst. So berichteten einige BBiE-Berater*innen von beratenen Personen, die nach einem Beratungsgespräch zurückspiegeln, dass sie sich nach vielen weniger guten Erfahrungen mit der BA eine solche Beratung gar nicht hätten vorstellen können. Die BBiE sei das positive Gesicht nach außen. Auch in Marketing-Hinsicht könne die Organisation mit der BBiE ihr Image als „*moderne Organisation*“ verbessern.

# Literatur


Bogner, Alexander; Leuthold, Margit (2005): „Was ich noch dazu sagen wollte..." Die Moderation von Experten-Fokusgruppen. In: Bogner, Alexander et al. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 155-172.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2021): Umsetzungsbericht Nationale Weiterbildungsstrategie, BMAS und BMBF. Berlin.

DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, 48, S. 147-160.

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2005): Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. utb GmbH.

Fuchs, Philipp; Fuchs, Stefan; Hamann, Silke; Wapler, Rüdiger; Wolf, Katja (2017a): Pilotierung der Weiterbildungsberatung durch die Bundesagentur für Arbeit. Implementationsstudie und quantitative Begleitforschung. IAB Forschungsbericht 1/2017. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Fuchs, Philipp; Fuchs, Stefan; Hamann, Silke (2017b): Weiterbildungsberatung - Variationen in der Umsetzung eines neuen Dienstleistungsangebots der Bundesagentur für Arbeit. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 40, S. 321-338.

Gieseke, Wiltrud; Stimm, Maria (2016): Praktiken der professionellen Bildungsberatung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-10878-6_1.

Holland, John L. (1997): Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. Odessa: Psychological Assessment Ressources.

Käpplinger, Bernd; Maier-Gutheil, Cornelia (2015): Ansätze und Ergebnisse zur Beratungsforschung in der Erwachsenen -und Weiterbildung: Eine Systematisierung. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report, 38(2), S. 163–181.

Kruppe, Thomas; Lang, Julia; Leber, Ute (2021): Nur jeder zehnte Betrieb nutzt die Weiterbildungsförderung der Bundesagentur für Arbeit, In: IAB-Forum 17. Mai 2021, https://iab-forum.de/nur-jeder-zehnte-betrieb-nutzt-die-weiterbildungsfoerderung-der-bundesagentur-fuer-arbeit/

Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 32-56.

Mayring, Philipp; Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer, S. 633-648.

Mocigemba, Dennis; Theuring, Thomas; Mewes, Daniel; Roller, Claudio (2024): Agile Beratungs-Ensembles und Life Designing für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. In:

OECD (2021): Continuing Education and Training in Germany, Getting Skills Right. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1f552468-en.

Parsons, Frank (1909): Choosing a vocation. Boston: Houghton-Mifflin.

Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2017): Fallstudien in der Organisationsforschung. Handbuch Empirische Organisationsforschung, S. 389-413.

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), Career development and counselling: Putting theory and research to work (pp. 42–70). Hoboken, NJ: Wiley

Savickas, Marc L. (2008): Helping People Choose Jobs. A History of the Guidance Profession. In: Athanasou, James A.; van Esbroeck, Raoul (Ed.): International Handbook of Career Guidance. Basel: Springer International, S. 97-114.

Savickas, Marc L. (2011): Career Construction. Washington D.C.: APA.

Stanik, Tim (2015): Institutionelle Anbieterkontexte und Regulation von Beratungen in der Weiterbildung. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report, 38(2), S. 97–211.

Straus, Florian (2010): Netzwerkkarten–Netzwerke sichtbar machen. In: Stegbauer, C., & Häußling, R. (Hrsg.). Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 527-538.

Strauss, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. https://doi.org/10.1787/1f552468-en.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel für eine Netzwerkkarte ..... 16

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammensetzung des Samples ..... 17
Tabelle 2: Paradigmen der Beratung ..... 21

# Impressum

**IAB-Forschungsbericht 22|2025**

**Veröffentlichungsdatum**
14. November 2025

**Herausgeber**
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
der Bundesagentur für Arbeit
Regensburger Straße 104
90478 Nürnberg

**Nutzungsrechte**
Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:
Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de

**Bezugsmöglichkeit dieses Dokuments**
https://doku.iab.de/forschungsbericht/2025/fb2225.pdf

**Bezugsmöglichkeit aller Veröffentlichungen der Reihe „IAB-Forschungsbericht“**
https://iab.de/publikationen/iab-publikationsreihen/iab-forschungsbericht/

**Website**
https://iab.de

**ISSN**
2195-2655

**DOI**
10.48720/IAB.FB.2522

---

**Rückfragen zum Inhalt**
Julia Lang
Telefon: 0911 179-7754
E-Mail: julia.lang@iab.de
Linda Heuer
Telefon: 0911 179-3575
E-Mail: linda.heuer@iab.de