

Bildung

# Berufs- und Studienorientierung

Position  
Stand: Januar 2025

vbw

Die bayerische Wirtschaft





## Vorwort

### Berufs- und Studienorientierung stärken

Eine frühzeitig an Talent und Arbeitsmarkt ausgerichtete sowie vorausschauende berufliche Orientierung bietet jungen Menschen die Chance, von Beginn an die richtigen Entscheidungen zu ihrer beruflichen Laufbahn zu treffen. Dies gilt unabhängig davon, ob sie sich für eine Ausbildung oder ein Studium interessieren. Auf diese Weise kann auch die immer noch zu hohe Abbrecherquote in der dualen Ausbildung und im Studium gesenkt und ein aktiver Beitrag zur Fachkräftesicherung geleistet werden.

Mit einer Reihe innovativer Projekte unterstützen wir seit vielen Jahren die Weiterentwicklung und Optimierung der Berufs- und Studienorientierung, unter anderem mit dem *Berufswahl-SIEGEL*, dem Modellprojekt *Qualitätsmanagement Berufliche Orientierung an weiterführenden Schulen (QmBO)* und der *AusbildungsOffensive Bayern (AOB)*.

Unser Positionspapier analysiert die aktuellen Herausforderungen in der Berufs- und Studienorientierung. Wir erläutern die unterschiedlichen Ansätze und zeigen, wie sie in Bayern noch effektiver und praxisnäher gestaltet werden können.

Bertram Brossardt  
Januar 2025



# Inhalt

Position auf einen Blick	1	
<b>1</b>	<b>Berufs- und Studienorientierung</b>	<b>3</b>
1.1	Definition und Ziele	4
1.2	Akteure	5
1.3	Maßnahmen zur Berufs- und Studienorientierung	7
<b>2</b>	<b>Weiterentwicklung der Berufs- und Studienorientierung</b>	<b>9</b>
2.1	Kooperation Schulen und Unternehmen ausbauen	9
2.2	Berufs- und Studienorientierung als fächerübergreifende Querschnittsaufgabe	10
2.3	Intensivierung der Berufsorientierung in der Sekundarstufe I	10
2.4	Stärkung der Handlungskompetenz von Lehrern	10
2.5	Weiterentwicklung des P-Seminars	11
2.6	Umsetzung des Berufswahl-SIEGELS	11
2.7	Modellversuch Qualitätsmanagement Berufliche Orientierung an weiterführenden Schulen (QmBO)	12
2.8	Hochschulische Aktivitäten	12
2.9	Einbindung der Eltern	13
2.10	Digitale Angebote	13
2.11	Lebensbegleitende Berufsberatung	14
2.12	Rahmenbedingungen angemessen gestalten	14
2.13	Wirksamkeit durch Evaluation erhöhen	16
Ansprechpartner/Impressum		17

## Position auf einen Blick

### Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Berufs- und Studienorientierung

Der Übergang junger Menschen von der Schule in die Arbeitswelt macht eine umfangreiche Orientierungs- und Entscheidungsleistung erforderlich. Jugendliche sehen sich dabei mit rasanten Entwicklungen und Veränderungen in der Berufs- und Arbeitswelt konfrontiert. Der Berufsorientierung kommt eine Schlüsselrolle zu, um den Übergangsprozess erfolgreich gestalten zu können. Stellen wir den Kindern und Jugendlichen im Bildungssystem frühzeitig Angebote zur Verfügung, erkennen sie ihre Fähigkeiten eigenständig und erhöhen ihre Chancen, den geeigneten Beruf zu finden. So entwickeln sie schließlich berufliche Souveränität.

Um einen Überblick über das breite Studien- und Berufswahlspektrum zu erlangen, müssen junge Menschen unabhängig von ihrer sozialen Herkunft bei der Berufs- und Studienorientierung individuell, stereotypenfrei, frühzeitig und kontinuierlich unterstützt werden. Ziel muss es sein, die eigene Berufswahl selbstbestimmt zu treffen. Im Fokus muss dabei die Praxisnähe der Angebote stehen.

Um die Berufs- und Studienorientierung weiter zu verbessern sowie zukunftsorientiert aufzustellen, empfiehlt die vbw

- Eine noch engere Verzahnung zwischen Schulen und Unternehmen für eine vertiefte und arbeitsweltnahe Berufs- und Studienorientierung.
- Berufs- und Studienorientierung ist als Querschnittsaufgabe zu sehen und an allen Schulen fächerübergreifend umzusetzen.
- Für eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema ist die Berufsorientierung in der Sekundarstufe weiter zu intensivieren, dazu gilt es auch das Angebot an Praktika systematischer zu gestalten und gezielt zu nutzen.
- Die Möglichkeiten und Chancen der beruflichen Ausbildung sowie das duale Studium sollten an den Gymnasien noch mehr in den Fokus gerückt werden.
- Im Rahmen der Projekt-Seminare zur Berufs- und Studienorientierung am Gymnasium sind die Kooperationen mit Unternehmen weiter auszubauen.
- Um ihrer zentralen Rolle bei der Berufs- und Studienorientierung gerecht zu werden, ist die Handlungskompetenz von Lehrern weiter zu stärken.
- Schulische und hochschulische Aktivitäten im Bereich der Studienorientierung sind noch besser zu verzahnen und die hochschulischen Aktivitäten sind weiter auszubauen.

[Position auf einen Blick](#)

- Es bedarf noch mehr geeigneter Informationsformate für die Zielgruppe Eltern, damit diese ihre Kinder beim Berufswahlprozess noch besser unterstützen können.
- Es muss sichergestellt werden, dass für Unternehmen weiterhin ein flexibler Rahmen besteht, Praktika anzubieten. Eine höhere administrative und finanzielle Belastung von Betrieben durch komplexe rechtliche Vorgaben gilt es zu vermeiden.
- Die Potenziale der Digitalisierung sind noch stärker für die Berufs- und Studienorientierung zu nutzen. Auch die Möglichkeiten eines künftigen Einsatzes von Künstlicher Intelligenz (KI) in diesem Bereich gilt es verstärkt auszuloten.
- Die Wirksamkeit von Angeboten zur Berufs- und Studienorientierung ist zu evaluieren und die Ergebnisse entsprechend bei der Konzeption und Weiterentwicklung von Angeboten zu berücksichtigen.
- Es ist notwendig, basierend auf den Erkenntnissen des Berufswahl-SIEGELS, ein flächendeckendes Qualitätsmanagement-System zur Beruflichen Orientierung an allen weiterführenden Schulen zu implementieren.

# 1 Berufs- und Studienorientierung

## Berufs- und Studienorientierung als kontinuierlicher Prozess

Der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt bzw. in ein Studium ist für junge Menschen mit zahlreichen Entscheidungen verbunden. Während und insbesondere zum Ende der Schulzeit steht eine umfangreiche Orientierungs- und Entscheidungsleistung an. Dabei sehen sie sich mit rasanten Entwicklungen und Veränderungen in der Berufs-, Studien- und Arbeitswelt konfrontiert. Berufsbilder sowie Studiengänge wandeln sich, Anforderungen an zukünftige Mitarbeiter werden in Teilen komplexer und auch die Beschäftigungschancen in einzelnen Berufen verändern sich. Hinzu kommt, dass viele Jugendliche keinen ausreichenden Überblick über das breite Berufswahlspektrum und den Arbeitsmarkt besitzen. Zukünftige Auszubildende können sich zwischen 327 Ausbildungsberufen entscheiden, zukünftige Studierende haben deutschlandweit die Auswahl aus rund 9.900 Bachelorstudiengängen. Um bei dieser Vielzahl an Möglichkeiten eine individuell geeignete Auswahl treffen zu können, müssen junge Menschen auch ihre eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten kennenlernen und reflektieren. Aus diesen Gründen sind Schüler bei der Berufs- und Studienorientierung frühzeitig, umfassend und kontinuierlich zu unterstützen.

Weiterhin konzentrieren sich die Berufswünsche junger Menschen auf relativ wenige Ausbildungsberufe. Im Ausbildungsjahr 2023 wurde erneut mehr als ein Drittel aller neuen Ausbildungsverträge in nur zehn Berufen abgeschlossen, obwohl zur gleichen Zeit die Auswahlmöglichkeiten mit 327 Ausbildungsberufen weit höher lagen. Diese Zahlen zeigen, dass im Rahmen der Berufsorientierung junge Menschen an die Vielfalt und die damit verbundenen Chancen möglicher Ausbildungsberufe noch effektiver herangeführt werden müssen.

Eine falsche Berufs- oder Studienwahl führt in nicht wenigen Fällen zu einer vorzeitigen Lösung des Ausbildungsvertrages oder einem Studienabbruch. Die Quote für die vorzeitige Lösung des Ausbildungsvertrages liegt branchenübergreifend bereits seit mehreren Jahren bei über 20 Prozent. 28 Prozent der Bachelor-Studierenden in Deutschland brechen ihr Studium ab, die Mehrheit davon in den so genannten MINT-Fächern (Mathematik und Naturwissenschaften: 51 Prozent; Ingenieurwissenschaften: 35 Prozent). Eine noch bessere schulische Berufs- und Studienorientierung kann dazu beitragen, die Abbrecherquoten weiter zu senken.

Grundsätzlich sollten sich die Maßnahmen zur Berufs- und Studienorientierung neben der Talentorientierung auch daran ausrichten, welche Berufe und Studiengänge gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt, auch in Hinblick auf den Bedarf der Betriebe, bieten. Dass die Arbeitsmarktchancen ein äußerst wichtiger Faktor bei der Berufswahl sind, belegen aktuelle Analysen.

Von einer erfolgreichen Berufs- und Studienorientierung profitieren alle. Sie hilft jungen Menschen, den zu ihren Neigungen und Fähigkeiten passenden Beruf zu finden. Gleichzeitig profitiert davon die Gesellschaft – im Sinne einer vorausschauenden Arbeitsmarktpolitik – sowie die Unternehmen, die dadurch ihren Fachkräftebedarf passgenauer decken können.

## 1.1 Definition und Ziele

Berufsorientierung beschreibt einen Prozess, der die spätere Berufswahl durch Informationen über Arbeitsfelder, Branchen und einzelne Berufsbilder mit den dazugehörigen Anforderungen unterstützt. Er umfasst Aktivitäten, die dazu beitragen, dass die Entscheidungsfähigkeit der Jugendlichen bei der Gestaltung ihrer Arbeits- und Berufsbiografie verbessert wird. Es geht um einen Abgleich zwischen Wünschen, Neigungen, Können und Wissen auf der Seite des Lernenden und Anforderungen, Bedarfen und Chancen auf der Seite der Arbeits- und Berufswelt. Hierbei schließt die Berufsorientierung alle Qualifizierungswege, das heißt rein schulische wie duale Ausbildung und Studiengänge ein.

In der Studienorientierung geht es vor allem um Informationen über akademische Berufe und die Anforderungen eines entsprechenden Studiums. Am Anfang dieses Prozesses steht eine Selbsterkundung, bei der die Schüler idealerweise ihre Lebensziele und Zukunftswünsche definieren. Hierzu zählt unter anderem, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und die Eigen- der Fremdwahrnehmung gegenüberzustellen. Danach sollten die Schüler potenziell geeignete Studiengänge, die wichtigsten Begriffe der Studienwelt sowie Mechanismen der Studienfinanzierung kennenlernen. Digitale Self-Assessment-Tests, die für Schüler aller Schularten sinnvoll sind, eröffnen die Möglichkeit, Fähigkeiten und Kompetenzen besser einschätzen zu können. Auch der vor- und nachbereitete Besuch von Studieninformationsmessen oder ein Schnupperstudium können dazu beitragen, dass sich die Schüler für das Studium entscheiden, das wirklich zu ihnen passt. In der zentralen Studienberatung gibt es oftmals einen festen Ansprechpartner für die Zusammenarbeit mit Schulen. In einer dritten Phase sollten die Schüler dann Informationen darüber erhalten, wie sich ihr Berufs- und Studienziel effektiv erreichen lässt.

Im Mai 2023 veröffentlichte der von der vbw initiierte Aktionsrat Bildung das Gutachten „Bildung und berufliche Souveränität“. In diesem geht das Expertengremium der Frage nach, welche Konzepte und Strategien dazu beitragen können, sowohl die Teilnehmer\*innen von Bildungsmaßnahmen als auch die Bildungseinrichtungen bei der Entwicklung von beruflicher Souveränität zu unterstützen. Aus einer empirisch abgesicherten Bestandsaufnahme leitet der Aktionsrat Bildung Handlungsempfehlungen ab und richtet diese an politischen Entscheidungsträger.

Die schulische Berufs- und Studienorientierung umfasst insbesondere die folgenden Ziele:

- Förderung der Bereitschaft Jugendlicher, sich mit Fragen der Arbeits- und Berufswelt/Studienwelt zu beschäftigen
- Vermittlung von Kenntnissen über die Arbeits- und Berufswelt/entsprechende Studiengänge und den Berufseinstieg nach Ausbildung und Studium

- Verbesserung der Selbsteinschätzung durch Reflexion von Neigung und Eignung
- Eignungsfeststellung durch Kompetenzfeststellungsverfahren
- Flexibilisierung von Berufs-/Studienwünschen und Beschäftigung mit Alternativen
- Entwicklung von Methodenkompetenz für die Recherche und Verarbeitung von Berufs-/Studieninformationen
- Entwicklung von Entscheidungskompetenz in Hinblick auf die Berufs-/Studienwahl
- Ermöglichung praktischer Erfahrungen durch Einbindung des Lernortes Betrieb bzw. erster hochschulischer Erfahrungen, z. B. durch Einbindung eines Schnupperstudiums und/oder durch Studieninformationstage

Nicht nur die Ziele, auch die Instrumente der Berufs- und Studienorientierung sind vielfältig. Im Fokus stehen dabei die unterschiedlichen Instrumente, die junge Menschen befähigen, ihre Kompetenzen und beruflichen Wünsche zu eruieren sowie Einblicke in die Praxis zu erhalten. Im Folgenden eine beispielhafte Auflistung:

- Einsatz von Instrumenten zur Kompetenzfeststellung
- Durchführung von Planspielen zum Thema Wirtschaft bzw. Arbeitswelt
- Einbindung von Experten aus Betrieben/Hochschulen in den Unterricht
- Einbindung der Eltern in die schulische Berufsorientierung
- Gesprächsrunden mit Auszubildenden/Studierenden
- Messebesuche
- Betriebs-/Hochschulerkundungen
- Schnupperstudium
- Studienwahltests oder Studierfähigkeitstests
- Schülerbetriebspraktika

## 1.2 Akteure

Im Bereich der Berufs- und Studienorientierung gibt es eine Vielzahl an Akteuren. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Schulen sowie der Bundesagentur für Arbeit zu.

So ist Berufsorientierung eine zentrale schulische Aufgabe und liegt somit im Verantwortungsbereich des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus. Das Thema „Berufsorientierung“ ist im Bayerischen Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen verankert. In Artikel 2 heißt es: „Die Schulen haben insbesondere die Aufgabe, berufsorientierte Bildung zu vermitteln, auf Arbeitswelt und Beruf vorzubereiten, in der Berufswahl zu unterstützen und dabei insbesondere Mädchen und Frauen zu ermutigen, ihr Berufsspektrum zu erweitern.“ Berufsorientierung ist in Bayern an allen allgemeinbildenden Schulen verankert und wird in Mittelschulen, Realschulen, Wirtschaftsschulen und Gymnasien umgesetzt.

Ein weiterer zentraler Akteur ist die Bundesagentur für Arbeit (BA). Nach § 33 Sozialgesetzbuch III (SGB III) hat die BA „(...) zur Vorbereitung der Jugendlichen und Erwachsenen auf die Berufswahl und zur Unterrichtung der Ausbildungssuchenden, Arbeitssuchenden, Arbeitnehmer und Arbeitgeber“ Berufsorientierung zu betreiben. Die BA bietet ein breites

Portfolio an Berufsorientierenden Maßnahmen, hierzu gehören beispielsweise Informationsveranstaltungen in (Vor-)Abgangsklassen, die Bereitstellung von Informationen im Berufsinformationszentrum (BIZ), diverse Online-Angebote sowie die Informationsveranstaltungen für Eltern. Die vertiefte Berufsorientierung sowie die Berufswahlvorbereitung der BA bieten die Möglichkeit, Schüler allgemeinbildender Schulen auf ihre Berufswahl durch Maßnahmen vorzubereiten, wenn sich Dritte mit mindestens 50 Prozent an der Förderung beteiligen. Zur besseren Übersicht hat die BA 2021 mit der Landingpage „AusbildungKlarmachen“ ihre Informationen und Angebote rund um Ausbildung für die Jugendlichen, aber auch Eltern, Lehrer und Unternehmen auf einer Website gebündelt. Gemeinsam mit der Kampagne „AusbildungKlarmachen“ und Veranstaltungen soll so die Berufsorientierung der Jugendlichen gestärkt werden.

Das am 01. April 2024 in Kraft getretene Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung („Weiterbildungsgesetz“) greift auch das Thema „Berufsorientierungspraktika“ auf (§48a SGB III). Die Agentur für Arbeit kann junge Menschen, die ihre Berufswahl noch nicht abschließend getroffen haben, durch ein Berufsorientierungspraktikum fördern, um sie beim Übergang in eine Berufsausbildung zu unterstützen.

Des Weiteren bietet die Bundesagentur für Arbeit im Rahmen der Lebensbegleitenden Berufsberatung (LBB) die gezielte Berufsberatung vor dem Erwerbsleben (BBvE) an. Unterstützt durch berufsorientierende Medien und das Erkundungstool Check-U soll die Berufsorientierung, berufliche Beratung und auf Wunsch die Vermittlung in betriebliche Ausbildungsverhältnisse sowie Unterstützung durch passgenaue arbeitsmarktpolitische Instrumente gefördert werden, um den Übergang von der Schule in den Beruf individuell erfolgreich zu gestalten.

Die Jugendberufsagenturen (JBA) setzen sich für die Verbesserung der Integrationsarbeit von Jugendlichen, insbesondere von benachteiligten Jugendlichen, durch die verstärkte Kooperation der beteiligten Akteure ein. Es gilt die qualitative Ausgestaltung der Jugendberufsagenturen, an die jeweiligen regionalen Bedarfe angepasst, weiterzuentwickeln, z. B. durch das Aufgreifen von Praxistipps. Zudem sollten die Unterstützungsmöglichkeiten und Angebote noch stärker zielgruppenorientiert beworben werden.

Die Hochschulen für angewandte Wissenschaften, Universitäten sowie *hochschule dual* sind mit ihren Informationsangeboten und -formaten ebenfalls wichtige Akteure der Studienorientierung in Bayern. Weitere zentrale Akteure bei der Berufs- und Studienorientierung sind Unternehmen, die unter anderem durch die Bereitstellung von Praktikumsplätzen und Schnuppertagen einen wertvollen Beitrag zur Berufsorientierung leisten sowie Träger, die sich mit unterschiedlichen Angeboten im Bereich der Berufs- und Studienorientierung engagieren. Auch sind an dieser Stelle die Eltern zu nennen, die im Berufswahlprozess häufig der erste und wichtigste Ansprechpartner ihrer Kinder sind.

### 1.3 Maßnahmen zur Berufs- und Studienorientierung

Die Angebote zur Berufs- und Studienorientierung haben sich in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und es gibt eine große Bandbreite an erfolgreichen Angeboten und Maßnahmen von den verschiedensten Institutionen und Trägern. Im Folgenden wird eine kleine Auswahl an etablierten Angeboten und Programmen vorgestellt.

#### **Bildungsketten**

Ziel der Bildungsketten-Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) ist es, Schulabbrüche zu verhindern, die Übergänge von der Schule in die duale Berufsausbildung oder ein Studium zu optimieren und damit die Jugendlichen zu unterstützen, den Berufsabschluss zu erreichen. Auf eine präventive Förderung und eine Berufsorientierung, die bereits in der Schulzeit ansetzt, wird dabei großer Wert gelegt. Hierzu werden gemeinsam mit den Ländern bewährte Programme und Initiativen verzahnt. In Bayern wurde im Frühjahr 2023 die KAUSA-Landesstelle (Koordinierungsstelle Ausbildung und Migration) vorgestellt. Das Projekt hat das Ziel, Menschen mit Migrations- und Fluchtgeschichte für eine duale Ausbildung zu gewinnen und damit bei der Integration zu unterstützen. Die vbw ist eng in die Arbeit der Landesstelle eingebunden.

#### **Drei-Säulen-Modell der Berufsorientierung des Bayerischen Arbeitsministeriums**

Das Staatsministerium für Arbeit und Soziales (StMAS) setzt sich gemeinsam mit der Wirtschaft mit einem Drei-Säulen-Modell, bestehend aus der Messe Berufsbildung in Nürnberg, der Würdigung von regionalen Berufsorientierungsveranstaltungen sowie der branchenübergreifenden Internetplattform zur Berufsorientierung in Bayern (BOBY) für eine umfassende Berufsorientierung in Bayern ein.

#### **Projekte zur Stärkung der Berufsorientierung an Mittelschulen**

Mit dem Handbuch *Berufsorientierung an Mittelschulen* wurden bereits 2010 mehr Transparenz in die Vielfalt bereits bestehender Maßnahmen zur Berufsorientierung gebracht und erfolgreiche Ansätze bekannter gemacht. Dadurch werden Ideen, Tipps und Handwerkszeug rund um die Berufsorientierung einem breiten Publikum zugänglich gemacht. Das Handbuch stellte praxiserprobte und bewährte Konzepte der Berufsorientierung vor, die von bayerischen Mittelschulen entwickelt und umgesetzt wurden und die Inspirationen für eine ähnliche Umsetzung an der eigenen Schule geben.

Zusätzlich haben die Verbände bayme vbm vbw in den letzten Jahren unterschiedliche Modellprojekte wie *empower(me) 1.0* und *2.0*, *scout(me)*, *talentscout(BY)* und *Berufungs!Orientierung* initiiert. Hier wurden Ansätze zur Vertiefung der Berufsorientierung sowie eine intensive Unterstützung und Begleitung der Mittelschüler bei der Berufswahl getestet. Insbesondere schwächeren Schülern konnten dadurch ihre vielfältigen beruflichen Chancen und eine Perspektive aufgezeigt werden.

#### **Projekt-Seminar zur Berufs- und Studienorientierung**

Das P-Seminar bleibt auch im G9 ein wesentlicher Bestandteil des Gymnasiums in Bayern und ist für alle Schüler verpflichtend. Mit dem P-Seminar öffnet sich das Gymnasium der

Arbeitswelt und ermöglicht Schülern wichtige Erfahrungen für eine gelungene Berufs- und Studienwahl. Gemeinsam mit dem Staatsministerium für Unterricht und Kultus und weiteren Partnern zeichnet die vbw jedes Jahr besonders gelungene P-Seminare in Bayern aus.

### **SCHULEWIRTSCHAFT Bayern**

Diese freiwillige Kooperation der Schulen und Unternehmen in Form eines Netzwerkes besteht seit über 50 Jahren. Zu den Hauptaufgaben gehören insbesondere die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur frühzeitigen, systematischen und praxisorientierten Berufsorientierung. Die rund 100 regionalen Arbeitskreise und die Landesarbeitsgemeinschaft unterstützen die Schulen ihrer Region in der Planung und Durchführung von Betriebserkundungen und Betriebspraktika sowie Bewerbertrainings oder Potenzialanalysen. Schüler und Lehrer erhalten dadurch konkrete Einblicke in die Berufs- und Arbeitswelt.

## 2 Weiterentwicklung der Berufs- und Studienorientierung

### Berufs- und Studienorientierung noch effizienter und praxisorientierter gestalten

Auch wenn es eine sehr positive Entwicklung bei der Berufs- und Studienorientierung zu verzeichnen gibt, so gilt es dennoch weiterhin, am Optimierungsprozess festzuhalten und sich gemeinsam für eine noch effizientere sowie praxisorientierte Angebots- und Prozessstruktur einzusetzen.

#### 2.1 Kooperation Schulen und Unternehmen ausbauen

Durch ihr Engagement im Rahmen der Berufsorientierung beteiligen sich Unternehmen aktiv am Schul- und Unterrichtsgeschehen. Damit wird ein Praxisbezug ermöglicht und Schüler erhalten aus erster Hand wertvolle Hinweise und Informationen zu ihren Wunschberufen und den damit verbundenen vielfältigen Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt. Die Kooperation zwischen Schulen und Unternehmen muss flächendeckend noch weiter ausgebaut und intensiviert werden. Es gilt die regionalen Unternehmen noch stärker im Berufsorientierungsprozess einzubinden, beispielsweise durch Berufsinformationstage und -messen an Schulen, Unternehmensbesuche oder Praktikumsangebote. Durch die Einbindung von Unternehmen können Schüler direkten Einblick in die Berufs- und Arbeitswelt in ihrer Region erhalten und sich über ihre Karrierechancen informieren. Nur so kann bayernweit ein hoher Praxisbezug in der Berufs- und Studienorientierung sichergestellt werden.

Darüber hinaus müssen die Bildungseinrichtungen in Zusammenarbeit mit Betrieben gewährleisten, dass im Rahmen der angebotenen Praktika qualitativ hochwertige Lernerfahrungen zur Verfügung gestellt werden. Diese müssen zudem im Unterricht unter Berücksichtigung pädagogischer und fachspezifischer Konzepte vor- und nachbereitet werden. Von den Lernenden muss für den gesamten Prozess der Gestaltung der eigenen Lernerfahrung (von der Suche nach einem geeigneten Praktikumsplatz über die Bewerbung bis zur Vor- und Nachbereitung) auch eine altersangemessene Eigenverantwortlichkeit eingefordert werden.

Die Netzwerkpflege sowie der Ausbau der Netzwerke an Schulen nehmen eine zentrale Rolle ein. Es ist die Aufgabe der einzelnen Schule, sich ihrem Umfeld noch stärker zu öffnen, Netzwerke mit Akteuren, z. B. mit den Jugendberufsagenturen, aus diesem Bereich zu bilden und zu pflegen und dabei aktiv auf Betriebe zuzugehen und Kooperationen anzubahnen. Eine Vernetzungsmöglichkeit für Schulen und Unternehmen stellt dabei das regionale SCHULEWIRTSCHAFT-Netzwerk dar. Gemeinsame Austausch- oder Weiterbildungsformate von Lehrkräften und Ausbilder können zu der Erarbeitung von erfolgreichen Kooperationskonzepten beitragen.

## 2.2 Berufs- und Studienorientierung als fächerübergreifende Querschnittsaufgabe

Berufs- und Studienorientierung wird mittlerweile an allen Schulen in das Schulprogramm integriert und kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt. Von zentraler Bedeutung ist, dass Berufs- und Studienorientierung nicht nur in den einzelnen Unterrichtsfächern umgesetzt wird, sondern als Querschnittsaufgabe auch fächerübergreifend in die Curricula aufgenommen wird. Die allgemeinbildenden Schulen müssen flächendeckend ein über alle Jahrgangsstufen und Fächer transparentes Gesamtkonzept der Berufs- und Studienorientierung umsetzen. Nur so kann gewährleistet werden, dass alle Schüler die notwendige Unterstützung bei ihrer Berufs- und Studienwahl erhalten. Genderstereotypen, die bei der Berufswahl immer noch eine große Rolle spielen, muss aktiv entgegengewirkt werden.

## 2.3 Intensivierung der Berufsorientierung in der Sekundarstufe I

Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema der beruflichen Orientierung sowie ein fundierter Einblick in die unterschiedlichen Berufsbilder erleichtern den Abgleich der eigenen Interessen und Talente mit den Anforderungen eines Berufes. Durch frühe Kooperationen sollen Gelegenheiten ermöglicht werden, um darauf aufbauend eine bewusste Übergangentscheidung zu treffen. Um dies zu ermöglichen, muss die Berufsorientierung in der Sekundarstufe I weiter intensiviert werden. In den Lehrplänen von Mittelschulen sind Praktika in der 8. Jahrgangsstufe verbindlich vorgesehen. Realschulen und Gymnasien sind verpflichtet, jedem Schüler ein Praktikum im Sinne eines festen Bestandteiles der schulischen Berufs- und Studienorientierung zu ermöglichen. Dies muss von den Schulen proaktiv umgesetzt werden und kann in jeder Schule unterschiedlich ausfallen. Es gilt deshalb die Praktika noch systematischer als heute vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten. Begrüßt wird die Funktion des Koordinators für Berufliche Orientierung (KBO) als zentrale Ansprechperson für Berufliche Orientierung an bayerischen Realschulen und Gymnasien. Darüber hinaus sollten an den Gymnasien die Möglichkeiten und Chancen der beruflichen Ausbildung sowie das duale Studium noch mehr in den Fokus gerückt werden.

## 2.4 Stärkung der Handlungskompetenz von Lehrern

Lehrer nehmen bei der schulischen Berufs- und Studienorientierung eine Schlüsselrolle ein. Das Thema Berufs- und Studienorientierung muss daher in der Aus- und Weiterbildung der Lehrer für alle allgemeinbildenden Schulen noch stärker in den Fokus genommen werden. Um die Handlungskompetenz von Lehrern im Bereich der Berufs- und Studienorientierung zu stärken, müssen sie in speziellen Grundlagenbereichen geschult werden, wie zum Beispiel im Projektmanagement und in der Netzwerkarbeit. Lehrern muss es auch ermöglicht werden, noch stärker als heute kontinuierlich eigene praktische Erfahrungen in der Arbeitswelt zu sammeln. Lehrkräften bieten die Verbände bayme vbm vbw mit dem *prungbrett hop-on hop-off* für Lehrkräfte die Möglichkeit, Einblicke in Unternehmen der Region zu bekommen.

Der Stärkung der Koordinatoren für die berufliche Orientierung (KBO) an Gymnasien, z. B. durch Fortbildungsangebote, und der Einführung dieser Funktion auch an Realschulen gilt unsere volle Unterstützung. Gleiches gilt für die Berufsorientierung durch die SCHULEWIRTSCHAFT-Experten an Mittelschulen. Hier bekommen Lehrkräfte über ihre regionalen SCHULEWIRTSCHAFT-Netzwerke Input zur Berufsorientierung in ihrer Region. Befürwortet werden auch die Aktivitäten zu Unternehmenspraktika für Lehrkräfte über das bundesweite Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT.

Die flächendeckende Vernetzung und Kooperation bei der Berufs- und Studienorientierung muss inner- wie außerhalb der Schulen kontinuierlich intensiviert werden. Um die Nachhaltigkeit und Qualität von Maßnahmen der Berufsorientierung zu sichern, müssen diese dokumentiert und evaluiert werden, so dass sie für die Planung und Gestaltung zukünftiger Maßnahmen und die interne Lehrerweiterbildung genutzt werden können.

## 2.5 Weiterentwicklung des P-Seminars

Das Projekt-Seminar zur Berufs- und Studienorientierung (P-Seminar) am Gymnasium hat sich in Bayern bereits erfolgreich etabliert. Nun muss es darum gehen, das P-Seminar weiterzuentwickeln. Zum einen soll der Anteil der Kooperationen mit Partnern der privaten Wirtschaft innerhalb der gesamten Arbeitswelt ausgebaut werden. Zum anderen müssen die Lehrkräfte weiter qualifiziert werden. Dabei unterstützt unsere Handreichung *Studien- und Berufswahl begleiten! Unterrichtseinheiten für das P-Seminar am bayerischen Gymnasium* und die jährliche Vergabe des P-Seminar-Preises.

## 2.6 Umsetzung des Berufswahl-SIEGELS

Weiterführende Schulen mit allgemeinbildendem Abschluss können in Bayern seit 2016 ihre qualitativ hochwertige Berufs- und Studienorientierung unter Beweis stellen. Das *Berufswahl-SIEGEL* unterstützt Schulen durch Beratung und Begleitung, ihre Berufs- und Studienorientierung nachhaltig und stetig weiterzuentwickeln. Zudem werden regionale Entscheidungsträger und Akteure rund um das Thema Berufs- und Studienorientierung an einen Tisch gebracht.

Am Beispiel des *Berufswahl-SIEGELS*, das Schulen mit besonders guter Berufs- und Studienorientierung auszeichnet und in ein regionales und bundesweites Netzwerk einbindet, kontinuierlich begleitet und berät, sollte ein freiwilliger und schulartübergreifender Zertifizierungsprozess für allgemeinbildende weiterführende Schulen etabliert werden. Ziel ist es, die langfristige Qualitätsentwicklung aller Schulen sicherzustellen.

In Bayern sind seit 2010 559 Bewerbungen von weiterführenden Schulen mit allgemeinbildendem Abschluss aus Niederbayern, Schwaben, Unterfranken, Oberpfalz, Oberbayern und Mittelfranken eingegangen. Insgesamt wurden damit 141.210 Schüler erreicht, aktuell gibt es 167 Berufswahl-SIEGEL Schulen in ganz Bayern. Die bayernweite Einführung des Berufswahl-SIEGELS wird mit dem Start in Oberfranken im Schuljahr 2024/25 erfolgen. Diese

ist im Papier „Mehr Praxisbezug an Schulen“ des Bayerischen Kultusministeriums in Kooperation mit den Kammern und der vbw verankert und ausdrücklich zu begrüßen.

Bei der weiteren Umsetzung in Oberfranken werden die Erfahrungen der Pilotregionen berücksichtigt. Innerhalb des Lehrerkollegiums sind die Verantwortlichkeiten für dieses Konzept und für die Umsetzung eindeutig zu regeln. Um einen größtmöglichen Bildungserfolg zu erzielen, sind Einzelmaßnahmen systematisch zu planen, umzusetzen und an Qualitätskriterien zu orientieren. Die vbw begrüßt die geplanten Maßnahmen der Staatsregierung zur Stärkung des Praxisbezuges an Schulen und unterstützt finanziell. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der zielgerichteten und flächendeckenden Umsetzung des Berufswahl-SIEGELS in allen bayerischen Regierungsbezirken über 2025 hinaus.

## 2.7 Modellversuch Qualitätsmanagement Berufliche Orientierung an weiterführenden Schulen (QmBO)

Im Projektzeitraum August 2024 bis Juli 2026 findet ein Schulversuch des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus (StMUK) zur Etablierung eines nachhaltigen Qualitätsmanagements im Bereich der beruflichen Orientierung an weiterführenden Schulen statt. Die vbw unterstützt den Modellversuch inhaltlich und finanziell. In Zusammenarbeit mit dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) sollen, unter Berücksichtigung von Good-Practice-Beispielen von Berufswahl-SIEGEL-Schulen, Konzepte zur Weiterentwicklung von inhaltlichen und strukturellen Verankerungs- und Unterstützungsmöglichkeiten des Qualitätsmanagements in der Berufsorientierung erarbeitet werden. Es nehmen 23 Modellschulen aus allen bayerischen Regierungsbezirken teil, darunter Förder Schulen, Mittelschulen, Realschulen, Gymnasien und Fachoberschulen. Ziel ist eine Versteigerung der Ergebnisse auf Schul- und Schulaufsichtsebene.

## 2.8 Hochschulische Aktivitäten

Die Angebote der Hochschulen beziehen sich auf zwei wichtige Orientierungsphasen. Die Phase der Studienwahl sowie, zu einem späteren Zeitpunkt und auf der ersten Phase aufbauend, die Phase der Berufswahl, die sich idealerweise im Laufe des Studiums verfestigt. Es ist Aufgabe der Hochschulen, Angebote zu unterbreiten, die sich an den Stärkenprofilen und Spezialisierungsmöglichkeiten orientieren. Die Hochschulen werden ihrer Rolle als wichtiger Akteur bei der Berufs- und Studienorientierung zunehmend gerecht und haben in den letzten Jahren ihr Angebot kontinuierlich erweitert und professionalisiert. Um die hohen Abbrecherquoten unter Studierenden zu verringern, insbesondere in den MINT-Fächern (in den Bachelorstudiengängen Mathematik/Naturwissenschaften liegt die Quote bei 51 Prozent; in den Ingenieurwissenschaften bei 35 Prozent), müssen die schulischen und hochschulischen Aktivitäten im Bereich der Studienorientierung noch besser verzahnt werden und die hochschulischen Aktivitäten noch weiter ausgebaut werden. Dabei ist insbesondere die Einbindung der Unternehmen von zentraler Bedeutung, um eine enge Kopplung der Hochschulen an die Berufswelt zu ermöglichen.

## 2.9 Einbindung der Eltern

Die Eltern nehmen eine sehr wichtige Rolle bei der Berufs- und Studienorientierung ihrer Kinder ein und prägen die Berufswahl der Kinder in einem erheblichen Ausmaß. Dabei geht es keinesfalls darum, dass Eltern die Entscheidung für ihre Kinder übernehmen. Idealerweise stehen sie jedoch als gut informierter Gesprächspartner und Ratgeber zur Verfügung und unterstützen den Entscheidungsprozess der Jugendlichen. Um der wichtigen Rolle der Eltern im Entscheidungsprozess gerecht zu werden, ist es unabdingbar, dass sie bei dieser Aufgabe unterstützt werden und sie leichten Zugang zu allen relevanten Informationen haben. Dies muss insbesondere auch für sozial schlechter gestellte Familie gelten. Studien stellen jedoch bislang fest, dass Eltern häufig nur unsystematisch in Berufsorientierungsprojekte eingebunden werden. Entsprechende Begleitangebote gilt es bei geeigneten Berufsorientierungsaktivitäten zu implementieren. Dabei können Vorurteile abgebaut und realitätsnahe und aktuelle Informationen übermittelt werden. Da das Thema in den letzten Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen hat, gibt es mittlerweile Studien und Leitfäden, die Hilfestellungen bei der Konzeption und Durchführung von elternspezifischen Angeboten, wie beispielsweise Elterninformationsabende, anbieten. Diese müssen noch bekannter gemacht und flächendeckend angeboten werden. Hervorzuheben ist hier das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Modellprojekt *#parentsonboard*, das erprobt, wie die Begleitkompetenz der Eltern im Berufsorientierungskompetenz gestärkt werden kann. Die Verbände bayme vbm vbw legen mit ihren Projekten zur Berufs- und Studienorientierung Wert auf die Information der Eltern. So gibt es beispielsweise im Rahmen von *sprungbrett bayern* eine digitale Elternabendreihe. Auch über die *AusbildungsOffensive-Bayern* werden digitale Elternabende durchgeführt.

## 2.10 Digitale Angebote

Neben klassischen Angeboten der Berufs- und Studienorientierung sollten bereits bestehende digitale Angebote in der Studienorientierung, wie Self-Assessment-Tests und Eignungstests weiter ausgebaut werden. Digitale Angebote haben den Vorteil, dass mit einfachen Mitteln, zeit- und ortsunabhängig eine große Reichweite erzielt werden kann und auch die jungen Menschen erreicht werden können, die sich scheuen, an realen Veranstaltungen teilzunehmen. Daher muss es das gemeinsame Ziel der beteiligten Akteure sein, die Potenziale der Digitalisierung auch für die Berufs- und Studienorientierung weiterhin zu nutzen. Dazu müssen die Möglichkeiten, junge Menschen online bei der Berufs- und Studienorientierung zu unterstützen, weiter ausgebaut, regelmäßig auf ihre Wirksamkeit geprüft und kontinuierlich verbessert werden. Einen relevanten Beitrag zur Studien- und Berufsorientierung leistet zunehmend auch Künstliche Intelligenz (KI), sei es durch Chatbot-Anwendungen oder KI-gestützte Bewerbungs- und Karriereberater. Auch hier gilt es die Einsatzpotenziale weiter auszutesten und gewinnbringend zu nutzen.

## 2.11 Lebensbegleitende Berufsberatung

Nicht selten ist der berufliche Orientierungsprozess nicht nach der ersten Berufswahl abgeschlossen. Aus unterschiedlichen Gründen kann ein erneuter Entscheidungsprozess notwendig werden. Auch mit Blick auf die sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes im Zuge der Transformation wird lebensbegleitende Berufsberatung (LBB) immer wichtiger. Für alle, die sich erneut mit der Frage der Berufswahl auseinandersetzen, muss es passgenaue Beratungsangebote geben.

Auf bayerischer Ebene bietet das Portal „Komm weiter in B@yern“ als zentrales Weiterbildungsportal einen Überblick über die vielfältigen Qualifizierungsmöglichkeiten im Freistaat. Hier kann man sich über passende Angebote, geeignete Fördermöglichkeiten und individuelle Beratung informieren.

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) möchte mit der Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE) auf die sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes reagieren und ein vollumfängliches Angebot bereitstellen. Im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie hat die BA die integrative Online-Weiterbildungsplattform „mein NOW“ entwickelt. Ziel der Plattform ist es unter anderem Transparenz über berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten herzustellen und relevante Informationen von Bund, Ländern, weiteren Partnern sowie der Bundesagentur für Arbeit an einem zentralen Ort zu bündeln. In der Plattform wurde auch das Online-Erkundungstool „New Plan“ der Bundesagentur für Arbeit integriert, welches die individuellen Fähigkeiten und Interessen misst. Das Tool gibt Anregungen für kleinere und größere Veränderungen und Unterstützung bei der Suche nach einem beruflichen Aufstieg, einer Umorientierung oder auf dem Weg in die Selbstständigkeit.

In „mein NOW“ werden auch die Angebote von KURSNET integriert. KURSNET ist aktuell das größte Portal für berufliche Aus- und Weiterbildung in Deutschland, betrieben von der Bundesagentur für Arbeit. Über die Sucheingabe lassen sich gezielt passende Bildungsangebote finden. Die Bildungsangebote bei KURSNET gliedern sich in verschiedene Fachbereiche.

Um den Einsatz von Mitteln für die Berufsorientierung durch die Bundesagentur für Arbeit im Rahmen der lebensbegleitenden Berufsberatung (LBB) optimal zu gestalten, muss das passgenaue Matching im Mittelpunkt der Bemühungen stehen. Ein noch stärkeres Augenmerk sollte auf der Nutzung von Social-Media-Kanälen zur zielgruppengerechten Ansprache liegen.

## 2.12 Rahmenbedingungen angemessen gestalten

Die Europäische Kommission hat am 20. März 2024 einen Vorschlag für eine Richtlinie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Praktikanten sowie einen Entwurf zur Überarbeitung der geltenden Ratsempfehlung zum Qualitätsrahmen für Praktika veröffentlicht.

Der Vorschlag für die Richtlinie basiert auf dem Grundsatz, Praktikanten, was Arbeitsbedingungen und Bezahlung betrifft, gleich zu behandeln wie reguläre Arbeitnehmer. Nur objektive Gründe, wie unterschiedliche Aufgaben, geringere Verantwortung oder der Fokus auf die Ausbildungskomponente, rechtfertigen aus Sicht der Kommission eine andere Behandlung. Die EU-Kommission plant eine Informationspflicht für Arbeitgeber auf Anfrage der zuständigen Behörde zur Beurteilung dieser Kriterien. Wenn die Rechte von Praktikanten verletzt wurden, sollen diesen unparteiische Streitbeilegungsverfahren ermöglicht werden und ein Recht auf Wiedergutmachung zustehen. Bei Nicht-Umsetzung der Richtlinie fordert die EU-Kommission die Mitgliedstaaten dazu auf wirksame Sanktionen einzuführen. Darüber hinaus möchte die EU-Kommission Arbeitsverhältnisse bekämpfen, die zum Schein als Praktika getarnt sind. Es sind Maßnahmen der Kontrolle sowie Möglichkeiten für die Praktikanten angedacht, gegen schlechte Arbeitsbedingungen und Fehlverhalten eines Arbeitgebers rechtlich vorzugehen.

Die EU-Kommission schlägt dem Europäischen Rat vor, die derzeit geltende Empfehlung zum Qualitätsrahmen von Praktika aus dem Jahr 2014 um zentrale Punkte zu ergänzen. Alle Praktika, unabhängig vom Beschäftigungsstatus, sollen gerecht bezahlt sein, Zugang zu angemessenem Sozial- und Versicherungsschutz enthalten und eine Gesamtdauer von sechs Monaten nicht überschreiten. Praktikanten sollen im Betrieb, wenn möglich, von einem Mentor betreut werden, in die Festlegung von Lernzielen einbezogen werden und die Möglichkeit haben, Missstände zu melden. Die EU-Kommission strebt zudem an die Berufsberatung von Praktikanten zu fördern, die Teilhabe an Praktika inklusiver zu gestalten sowie hybride und grenzüberschreitende Praktika zu ermöglichen.

Der Vorschlag zur Richtlinie muss in der Legislaturperiode ab 2025 im Europäischen Rat und im Europäischen Parlament diskutiert werden, bevor es zu einer Verabschiedung kommt. Die Ratsempfehlung zum überarbeiteten Qualitätsrahmen muss hingegen nur vom Europäischen Rat angenommen werden. Die Mitgliedsstaaten sollen hier 18 Monate nach Annahme einen Umsetzungsplan der nationalen Maßnahmen vorlegen.

Für eine erfolgreiche Berufsorientierung ist es notwendig, jungen Menschen durch Praktika Einblicke in die Arbeitswelt und erste berufliche Erfahrungen zu ermöglichen. Die bayerischen Unternehmen bieten diese Möglichkeit auf hohem Niveau an und nutzen Praktika als ein wichtiges Instrument zur Fachkräftesicherung. Die Ziele der EU-Kommission Praktika fair zu gestalten und Missbrauch zu verhindern sind grundsätzlich zu begrüßen. Gleichzeitig ist anzunehmen, dass dies bereits heute in den meisten bayerischen Unternehmen die gelebte Realität ist. Damit die Zahl der angebotenen Praktikumsplätze nicht zurückgeht, muss sichergestellt werden, dass für die Unternehmen weiterhin ein flexibler Rahmen besteht individuelle abgestimmte Praktika anzubieten. Eine deutlich höhere administrative und finanzielle Belastung von Betrieben durch komplexe Vorgaben gilt es zu vermeiden.

## 2.13 Wirksamkeit durch Evaluation erhöhen

Es gibt eine Vielzahl an Angeboten im Bereich der Berufs- und Studienorientierung und es werden jährlich hohe Summen von öffentlichen wie privaten Akteuren in die Bereitstellung und Weiterentwicklung der Angebote investiert. Im Regelfall ist jedoch nur wenig bezüglich der Wirksamkeit der Angebote bekannt. Daher sollten insbesondere bei den Standardmaßnahmen der Berufsorientierung mit großer Reichweite regelmäßig Evaluationsstudien zur Wirksamkeit initiiert werden. Dadurch können zentrale Erkenntnisse zur weiteren Optimierung der Angebote generiert werden.

In Deutschland fehlt es bislang in gravierender Weise an empirisch fundiertem Wissen zum Status quo der Berufsorientierung von Kindern und Jugendlichen. Es ist zudem weitgehend ungeklärt, welche Bedingungsfaktoren berufliche Entscheidungsprozesse begünstigen beziehungsweise beeinträchtigen. Wünschenswert ist darum auch die systematische Erfassung von Daten zur Ausprägung beruflicher Souveränität bei der erwachsenen Bevölkerung. Eine Stärkung der Forschung zu Prozessen und Rahmenbedingungen beruflicher Souveränität ist unabdingbar und kann helfen, laufende Maßnahmen und Projekte nachzusteuern, effektiv weiterzuentwickeln und neue Aktivitäten gezielter als heute aufzusetzen.

## Ansprechpartner/Impressum

---

### Alisha Ogidan

Abteilung Bildung, Arbeitsmarkt,  
Fachkräftesicherung und Integration

Telefon 089-551 78-438  
alisha.ogidan@vbw-bayern.de

### Michael Lindemann

Abteilung Bildung, Arbeitsmarkt,  
Fachkräftesicherung und Integration

Telefon 089-551 78-216  
michael.lindemann@vbw-bayern.de

### Julia Müller

Abteilung Bildung, Arbeitsmarkt,  
Fachkräftesicherung und Integration

Telefon 089-551 78-322  
julia.mueller@vbw-bayern.de

### Isabell Stiefel-Grella

Abteilung Bildung, Arbeitsmarkt,  
Fachkräftesicherung und Integration

Telefon 089-551 78-278  
isabell.stiefel-grella@vbw-bayern.de

## Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

## Herausgeber

### **vbw**

Vereinigung der Bayerischen  
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5  
80333 München

[www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de)

© vbw Januar 2025