

## Meilenstein zur Professionalisierung des betrieblichen Weiterbildungspersonals



Projektpartner und Fördermittelgeber bei der Abschlussveranstaltung.

**Weiterbildungssystem Energietechnik – Qualitätsgestützte Qualifizierung und Professionalisierung für das Weiterbildungspersonal (Quali4Pro) – so der Titel eines durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Förderschwerpunkt „Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung“ geförderten Projektes.**

Auf einer Fachtagung am 19. April 2018 in Teltow bei Berlin stellten die Projektpartner die wichtigsten Ergebnisse vor und diskutierten diese mit zahlreichen Bildungsexperten und Vertretern aus der Unternehmenspraxis. Einigkeit herrschte über die Bedeutung der vorgelegten Projektergebnisse: Lebenslanges Lernen findet zum großen Teil in der

beruflichen Tätigkeit und häufig direkt am Arbeitsplatz statt. Dieses nonformale oder informelle Lernen ergänzt nicht nur bereits vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten. Die Innovationsschübe der letzten zwanzig Jahre erfordern vielmehr völlig neues Wissen, das jedoch anders vermittelt und erworben wird, als dies während der Ausbildung oder im Studium möglich ist. Vor allem an die Akteure in der betrieblichen Weiterbildung der mittelständischen Wirtschaft sind somit hohe Anforderungen gestellt. Doch anders als in der Berufsausbildung und bei Studiengängen gibt es für die betriebliche Weiterbildung weder vergleichbare Standards noch ausreichend unterstützende Instrumente – didaktische Lehr-Lern-Methoden, Curricula, Handbücher, digitale Medien und Online-Tools usw.

Das Verbundprojekt Quali4Pro wurde seit November 2015 unter Federführung des Instituts für Betriebliche Bildungsforschung IBBF mit der k.o.s. GmbH, dem Ausbildungsverbund Teltow und dem Bildungsexperten Prof. Dr. Peter Dehnbostel als Partnern umgesetzt. Ziel war es, ein modulares Programm zur Qualifizierung und Professionalisierung von Weiterbildungspersonal im Wirtschaftscluster Energietechnik Berlin-Brandenburg zu entwickeln und zu erproben. Im Ergebnis entstanden Instrumentarien, die vor allem kleine und mittelständische Unternehmen bei der Professionalisierung ihrer nebenberuflich tätigen Weiterbildner/innen unterstützen können:

- ein Qualitätsmodul als Systematik für ein betriebliches Kompetenzmanagement, das die betrieblichen Rahmenbedingungen einer gelingenden Weiterbildung erfasst,
- eine Kompetenzmatrix und ein Kompetenzreflektor, die die Kompetenzmessung und -entwicklung auf der individuellen Ebene unterstützen,
- ein Qualifizierungsprogramm, das sowohl die betrieblichen als auch die individuellen Erfordernisse einer Professionalisierung des betrieblichen Weiterbildungspersonals berücksichtigt und Weiterbildungsbausteine enthält.

Nicht nur im Cluster Energietechnik werden betriebsnahe modulare Weiterbildungen für das Lehrpersonal dringend benötigt, da alle Branchen digital überformt werden.

## Heidmarie Stuhler, Referentin im Bundesministerium für Bildung und Forschung: Schritte hin zu einer neuen Weiterbildungskultur



Heidmarie Stuhler

Neben der Demographie ist die Digitalisierung wesentlicher Treiber für die Veränderungen unserer Lebens- und Arbeitswelten. Der BMBF Förderschwerpunkt „Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung“ hinterfragt vor diesem Hintergrund Prozesse des Weiterlernens und der Institutionalisierung von Weiterbildung.

Dabei verstehen wir lebenslanges Lernen als Grundbedingung für soziale Teilhabe und Grundvoraussetzung für gesellschaftliche Partizipation. Partizipation und Teilhabe, Kompetenzentwicklung und Wertschätzung für informelle Lernprozesse sind wesentliche Attribute zur Beschreibung einer neuen Weiterbildungskultur.

Mit diesem BMBF Förderschwerpunkt wollen wir dazu beitragen, dass Menschen Souveränität über ihre Erwerbs- und Bildungsbiographien erlangen. Dazu trägt auch das Projekt Quali4Pro mit seiner besonderen Perspektive aus der Sicht des Weiterbildungspersonals bei. Für die weitere (politische) Ausgestaltung eines zeitgemäßen Weiterbildungssystems braucht es die Auseinandersetzung mit den Professionalisierungspotentialen des Weiterbildungspersonals ebenso wie die Hinwendung der Weiterbildner zu den Chancen nonformaler und informeller Lernprozesse. Lebenslanges Lernen ist vor allem – berufliche – Weiterbildung. Dafür braucht es adäquate Rahmenbedingungen, die sich zudem an der Sicherung qualifizierter Facharbeit orientieren, auf die die Unternehmen angewiesen sind, um sich im weltweiten Wettbewerb zu beweisen. Insofern trägt die neue Weiterbildungskultur dazu bei, die Zukunftsfähigkeit des (Wirtschafts)Standortes Deutschland zu sichern.

Fragen an Walter Brückner, Institut für Betriebliche Bildungsforschung Berlin (IBBF)

## Wie muss Weiterbildung angesichts der Digitalisierung zukünftig aussehen?



Walter Brückner

### Das IBBF hatte die Federführung im Projekt „Professionalisierung und Qualifizierung des Weiterbildungspersonals – Quali4Pro“. Welche Voraussetzungen bringt das Institut dafür mit?

Zunächst einmal: Wir hatten die Federführung in einem Team hochprofessioneller Partner. Die k.o.s. GmbH ist spezialisiert auf Qualitätssicherungsprozesse in der beruflichen Weiterbildung, der Ausbildungsverbund Teltow besitzt große Erfahrungen bei der beruflichen Qualifizierung im Raum Potsdam/Teltow/Ludwigfelde und dem Berliner Südwesten und Professor Dehnbostel ist einer der wichtigsten Weiterbildungsforscher des Landes. Unser Institut konzentriert sich seit seiner Gründung ganz bewusst auf Forschungsarbeiten zur betrieblichen Bildung.

### Warum?

In diesem Bereich ist in den vergangenen 20 Jahren wenig geforscht worden. Zugleich sind wir in dieser Zeit Zeugen einer digitalen Revolution geworden, die heute mit den Begriffen Industrie 4.0 oder Arbeit 4.0 beschrieben wird. Wir haben die Qualifizierungsoffensive der Arbeitsagentur bei der Transformation der Wirtschaft in Ost-Berlin und dem Land Brandenburg miterlebt, die Folgen der Arbeitsmarktreformen mit einem Rückgang der Förderung und insgesamt stagnierenden Bildungsaufwendungen. Beim Einbruch infolge der Wirtschafts- und Währungskrise 2008 wurde auf Qualifizierung gesetzt, um die Krise zu überbrücken. Das ist gelungen, doch es bleibt das unguete Gefühl, dass Weiterbildung von manchen als Anker in der Not angesehen wird. Das wäre fatal, denn schließlich geht es um die Zukunftsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandortes.

### Was ist aus Ihrer Sicht notwendig?

Wir können uns das Tempo im internationalen Wettbewerb nicht aussuchen. Um nicht abgehängt zu werden brauchen wir eine systematische, an den Bildungsbedarfen der Unternehmen ausgerichtete und an Qualitätsstandards orientierte Weiterbildungspolitik, die auch das informelle Lernen im Arbeitsprozess formal anerkennt. Mit der Orientierung auf das Weiterbildungspersonal, also auf diejenigen, die Kompetenzen vermitteln, haben wir aus meiner Sicht auch einen guten Ansatz gefunden.

### Wie ist dieser entstanden?

Diese Idee geht auf einen Impuls von Professor Dehnbostel zurück, der aus seiner langjährigen beruflichen Tätigkeit die Defizite der Weiterbildungslandschaft genau kennt und sich jetzt wie wir auch mit den Herausforderungen der Digitalisierung auf der Ebene der Unternehmen auseinandersetzt. Und natürlich spielen auch unsere eigenen Erfahrungen aus umfangreichen anwendungsorientierten Forschungsprojekten eine Rolle: Unternehmen benötigen passgenaue Weiterbildungsangebote, finden diese aber nicht auf dem Weiterbildungsmarkt.

### Weiterbildung wird häufig nur als Kostenfaktor betrachtet – manche Unternehmen belohnen Mitarbeiter mit Lehrgängen wie mit Prämien. Ist das sinnvoll?

Das ist besser als keine Weiterbildungsangebote, aber natürlich nicht der Weg. Aus unseren jährlichen Frühjahrsbefragungen und diversen Projekten zu Elektromobilität, Energiewende oder zu Flexibilisierungsstrategien

kennen wir die Stimmung in Unternehmen recht gut. Flexibilität wird zum Beispiel überwiegend durch eine flexible Arbeitsorganisation erreicht, durch Arbeitsflexibilität und flexible technische Arbeitsmittel. Die Folgen sind Tendenzen zur Arbeitsanreicherung, bei denen neues Fachwissen erforderlich ist. In der Praxis führt das nicht selten zur Überforderung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durch neue Aufgaben. Zunehmende Innovationsfähigkeit geht häufig mit Arbeitsverdichtung einher. Hierfür werden in der Praxis Weiterbildungsangebote dringend benötigt, doch es fehlt sowohl an Instrumenten, um den tatsächlichen Bedarf genau zu bestimmen als auch an professionellem Weiterbildungspersonal.

### Was leistet das Projekt Quali4Pro in dieser Situation?

Mit dem Kompetenzreflektor stellen wir ein Instrument zur Kompetenzbestimmung bereit, also für die Analyse des Bedarfs. Außerdem geben wir Weiterbildnern eine Reihe von Arbeitshilfen an die Hand, mit der Anfänger und Fortgeschrittene ihre didaktisch-methodische Kompetenz verbessern und beim Umgang mit modernen Lehr-Lern-Methoden routinierter werden. Übrigens ist der Fachkräftemangel längst in der Weiterbildung angekommen, kompetentes Weiterbildungspersonal gibt es in unserer Region für innovative Entwicklungen der Energietechnik kaum.

### Welche Art der Unterstützung ist sinnvoll – und möglich?

Wir brauchen einen Kultur- und Bewusstseinswandel in den Unternehmen, dass Lernen nicht in der Freizeit, sondern direkt im Arbeitsprozess effizient sein kann. Diejenigen, die dafür als Coaches oder Projektleiter Verantwortung übernehmen, müssen die Chance bekommen, das nötige Rüstzeug zu erwerben. Ihnen hilft es nicht, wenn wir mit Fragebogen ihre Befindlichkeiten erfassen, sie brauchen konkrete und praxiswirksame Hilfen, damit sie diese Schritte auch gehen können. Dafür haben die Akteure im Projekt gearbeitet – Bildungsexperten, Vertreter von Unternehmen, freiberufliche Dozentinnen und Dozenten, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen.

### Werden die Ergebnisse veröffentlicht?

Das Weiterbildungssystem Energietechnik ist mit rund 70 Bildungsbausteinen bereits seit langem online zugänglich. Auch die Handreichungen und Tools unserer Projekte stehen im Internetportal [www.weiterbildungssystem-energietechnik.de](http://www.weiterbildungssystem-energietechnik.de) zur Nutzung, aber auch für die Weiterentwicklung zur Verfügung.



Ziel ist ein einheitlicher Standard für betriebliches Weiterbildungspersonal

## Der Kompetenzreflektor – Tool für gelingende Weiterbildung



Professor Dr. Peter Dehnbostel

**Betriebliche Weiterbildung wird sowohl durch in der Aus- und Weiterbildung hauptamtlich tätige Berufsbildner als auch durch Fachkräfte mit Weiterbildungskenntnissen und Führungskräfte in Unternehmen ausgeführt. Mit der Beschleunigung von Innovationen nimmt der Bedarf an projektbezogener Weiterbildung zu: Wissenserwerb und Wissensvermittlung erfolgen in Arbeitsprozessen oder arbeitsplatznah, Fachkräfte übernehmen nebenberuflich Weiterbildungsaufgaben, externe Coaches begleiten die betriebliche Qualifizierung. Die Validierung der jeweils vorhandenen beruflichen Kompetenz des Weiterbildungspersonals – als Grundlage für eine zielgerichtete Kompetenzentwicklung – gewinnt an Bedeutung. Sie bildete im Projekt Quali4Pro einen Entwicklungsschwerpunkt. Im Ergebnis steht nun mit dem „Kompetenzreflektor Weiterbildungspersonal“ ein praxiserprobtes Instrument zur Kompetenzbestimmung zur Verfügung.**

Professor Dr. Peter Dehnbostel verwies auf der Fachtagung auf die Notwendigkeit, verlässliche Rahmen für die betriebliche Weiterbildung zu schaffen. „Von den Zuständigkeiten her haben wir es mit einem Chaosfeld zu tun“, sagte er. „Das Feld reicht von Anpassungsqualifizierungen bis zum Führungskräfte-Training, und das informelle Lernen wurde relativ spät von der Bildungsforschung und der Bildungspolitik entdeckt. Andere Länder wie Kanada, die USA oder die Schweiz sind da weiter.“ Die Herausforderung, Standards für die sehr heterogene betriebliche Weiterbildung zu schaffen, müsse beim Weiterbildungspersonal ansetzen – so, wie das im Projekt geschehen sei. In der Praxis gebe es Hunderte von Validierungsverfahren, etwa in der Autoindustrie, um die Gleichstellung von Leiharbeitern und Facharbeitern zu ermöglichen. Notwendig jedoch sei ein einheitliches Verfahren und ein Modell für das Bildungssystem, in dem auch die Anerkennung informellen und nicht formal erworbener Kompetenzen gesichert ist. „Um die Weiterbildungskompetenz im Be-

trieb überhaupt messen zu können, haben wir die Empfehlungen des Europäischen Rates zur Validierung nichtformalen Lernens als Grundlage genommen“, erklärte Professor Dehnbostel. „Gestützt auf Eckpunkte wie die Ausbildereignungsverordnung, die Meisterausbildung und die Berufsbilder der Berufspädagogen sowie der Aus- und Weiterbildungspädagogen haben wir eine Kompetenzmatrix entwickelt, die dem Kompetenzreflektor zugrunde liegt.“

### Die Kompetenzmatrix umfasst vier Handlungsfelder:

- Erkennen, Einschätzen und Fördern betrieblicher Bildungs- und Qualifizierungsbedarfe,
- Planung, Vorbereitung und Organisation von Qualifizierungsprozessen,
- Durchführung und Qualifizierungsbegleitung,
- Bewertung der Ergebnisse, Optimierung der Lern- und Qualifizierungsprozesse.

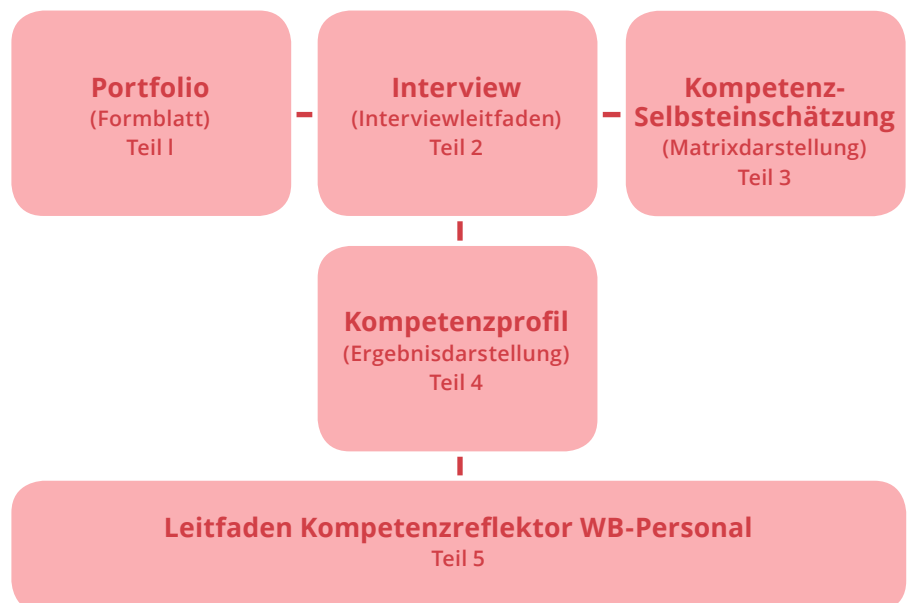
Diesen Handlungsfeldern sind Kompetenzbereiche mit den Dimensionen Fach-, Sozial- und Personalkompetenz zugeordnet.

### Der Kompetenzreflektor besteht aus fünf Einzelinstrumenten:

Portfolio, Interview, Kompetenzselbsteinschätzung und Kompetenzprofil. Ein übergreifender Leitfaden als fünftes Element entsteht derzeit, wobei die Berichte über den bisherigen Einsatz des Kompetenzreflektors in der Praxiserprobung eine Grundlage bilden.

Das Portfolio ist ein Formblatt zur Dokumentation der Qualifikationen und Fähigkeiten. Auf seiner Basis erfolgt die anschließende Befragung mit dem Interviewleitfaden als Teil 2 des Kompetenzreflektors. Ihm liegen die Handlungsfelder der Kompetenzmatrix zugrunde. Auch die Kompetenz-Selbsteinschätzung folgt der Kompetenzmatrix, die Fach-, Sozial- und Personalkompetenz werden in jeweils vier Niveaustufen erfasst. Jedem Handlungsfeld schließt sich eine offene Frage nach zusätzlichen Weiterbildungskompetenzen und Ergänzungen an. Ergebnis des Erhebungs- und Validierungsverfahrens ist das Kompetenzprofil. Die Nutzer erhalten eine grafische Übersicht, die über ihre in den Handlungsfeldern der Kompetenzmatrix verorteten Weiterbildungskompetenzen Auskunft gibt.

„Sie kennen damit den Stand ihrer Weiterbildungskompetenz und können sich auf künftige Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten orientieren“, so Professor Dehnbostel. Der Kompetenzreflektor lasse sich zum Beispiel in die regelmäßigen Mitarbeitergespräche integrieren und könne so einen Beitrag zur Personalentwicklung der nebenberuflichen Weiterbildunglerinnen und Weiterbildungler leisten.



## QUALI4PRO – PROJEKTERGEBNISSE IN DER DISKUSSION

Standards für betriebliche Weiterbildungen sichern

### Unternehmen mit Qualität



Christel Weber von der k.o.s. GmbH (vorn) mit Peter Albrecht, GEBIFO – Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH und Dr. Katharina Kühnel.

Im Projekt Quali4Pro war die k.o.s GmbH zuständig für Fragen und Entwicklungsarbeiten zu den Qualitätsgrundsätzen und -merkmalen für die Qualifizierung und Professionalisierung des beruflichen Weiterbildungspersonals. Entstanden ist ein Modell für Betriebliches Kompetenzmanagement mit System. „Dreiviertel aller Unternehmen nutzen externe und interne Weiterbildung,

dafür werden jährlich 10 Milliarden Euro ausgegeben“, erläutert Christel Weber, Projektleiterin der k.o.s GmbH. „Das arbeitsplatznahe Lernen nimmt zu. Die Frage ist, wie die Qualität dieser unterschiedlichen Lernformen gemessen und gesichert werden kann.“ Auf der Basis der Kompetenzmatrix wurde ein Modell für die Selbstbewertung in Unternehmen entwickelt und mit Praxispart-

nern erprobt. Aus dem Modell wird nun ein Qualitätscheck, der in das vorhandene Qualitätsmanagementsystem integriert werden kann. „Mit diesem Qualitätscheck knüpfen wir an den Qualitätskodex an, den die Partner im Weiterbildungssystem Energietechnik vereinbart haben“, so Christel Weber. „Damit wird die Kompetenzmatrix um eine organisationale Dimension ergänzt.“

Im Workshop hinterfragten die Teilnehmenden diesen Lösungsansatz. Wie werden Formen selbst organisierten Lernens abgebildet? Wie können Bedarfe erkannt und Maßnahmen eingeleitet werden, um diesen Bedarfen effektiv gerecht zu werden? Wie praktikabel ist der Check für kleine und mittlere Unternehmen, in denen oft der Chef selbst die Weiterbildung steuert? Laut Christel Weber stellt der Qualitätscheck gerade die Erwartungen an das professionelle Handeln des innerbetrieblichen sowie im betrieblichen Umfeld agierenden Weiterbildungspersonals in den Fokus und berücksichtigt dabei die betrieblichen Rahmenbedingungen. Auf dieser Basis können Angebote für die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung des betrieblichen Weiterbildungspersonals betriebsbezogen abgeleitet und konkretisiert werden. Als Teil des QM-Systems wird ihre Wirksamkeit dann regelmäßig überprüft und gegebenenfalls nachgesteuert.

### Kompetenzfeststellung als Grundlage von Gestaltungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen

### Bedarfe individuell erkennen und erfüllen

Die Kompetenzfeststellung mithilfe des Kompetenzreflektors stand in einem weiteren Workshop im Mittelpunkt einer intensiven Diskussion. Ging es zunächst um Fragen zu den gewählten Handlungsfeldern und Kompetenzbereichen, so entwickelte sich rasch eine Debatte um die praktische Umsetzung des neuen Instrumentes und die generelle Rolle der Weiterbildner in der betrieblichen Kompetenzentwicklung. Zu den Erfahrungen gehört, dass sich der Umgang mit Weiterbildung und Personalentwicklung von Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheidet. Viele kleine Betriebe verzichten wegen des Tagesgeschäftes auf eine eigene Innovations- und Wachstumsstrategie und verlassen sich auf ihre Kundenbeziehungen. Die Frage ist, ob die jetzt geschaffenen Instrumente auch solchen Unterneh-



Angeregte Diskussion im Workshop mit Professor Dehnbostel und Christian Behrend vom Ausbildungsverbund Teltow e. V. (AVT)





Professor Dehnbostel: „Wir brauchen Standards für die betriebliche Weiterbildung!“

men eine Hilfestellung bieten können. Die theoretischen Grundlagen des Kompetenzreflektors sind laut Professor Dehnbostel solide, das Instrument verzichtet jedoch auf weitschweifige theoretische Erörterungen und konzentriert sich auf die konkrete Situation in der Praxis. Christian Behrend vom Ausbildungsverbund Teltow brachte dazu Erfahrungen aus der Praxiserprobung ein. Dass dieses Instrument nun zur Verfügung steht, wurde einhellig begrüßt. „Aber was bringt es, wenn es sich nicht durchsetzt“, fragte Beraterin Sylvia Keske. Dehnbostel verwies auf die derzeit intensiven Bemühungen, einheitliche Weiterbildungsstandards zu etablieren. Auch die Bewertungen durch die Stiftung Warentest zeigten dieses Interesse. „Qualität der Weiterbildung hängt zwar stark von Akteurspersönlichkeiten ab – aber um sie beurteilen zu können, brauchen wir Standards“, sagte er und mahnte alle Beteiligten nachdrücklich, sich gemeinsam für politische Entscheidungen zugunsten der Zukunftsfähigkeit der betrieblichen Weiterbildung einzusetzen.

### Systematische Professionalisierung betrieblicher Weiterbildner

## Praxiswirksam: Das Qualifizierungsprogramm

Ein wichtiges Projektergebnis ist das entwickelte Qualifizierungsprogramm für das Weiterbildungspersonal, das die Heterogenität der Zielgruppe berücksichtigt. Insbesondere nebenberuflich tätige Weiterbildner/innen in Unternehmen erhalten damit eine systematische und praxiswirksame Hilfestellung. Gestützt auf betriebliche Analysen wurden anhand der Kompetenzmatrix zunächst die professionsspezifischen Kompetenzen für Weiterbildungspersonal ermittelt.

Dies sind

- Erkennen des Bildungs- und Qualifizierungsbedarfs,
- Erkennen und Fördern der Mitarbeiterpotenziale,
- Entwicklung und Planung von Qualifizierungsprozessen,
- Gestaltung u. Bereitstellung von Qualifizierungsunterlagen, Methoden und Medien,
- Einbeziehung von Experten, Fachkräften und Kooperationspartnern,
- Operative und begleitende Durchführung von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen,
- Erkennen und Lösen von Arbeits-, Handlungs- und Lernproblemen,



Der Workshop thematisierte den Bedarf an Unterstützung für das Weiterbildungspersonal.

- Bewertung des Qualifizierungs- und Lernerfolgs,
- Optimierung der Qualifizierungsprozesse.

Im Rahmen des Projektes wurden mit externen Bildungspartnern Pilotvorhaben entwickelt und erprobt, die als Weiterbildungsbausteine Eingang in das Weiterbildungssystem Energietechnik (WBS ET) finden werden.

Die Diskussion im Workshop machte den enormen Bedarf an Unterstützungsangeboten für das oft nebenberuflich tätige betriebliche Weiterbildungspersonal deutlich: nicht nur, weil arbeitsplatznahe Weiterbil-

dung immer wichtiger wird und damit die Anforderungen an die Kompetenzen der Weiterbildner/innen wachsen. Einigkeit bestand unter den Diskutierenden vor allem bezüglich der Tatsache, dass Mitarbeiter/innen, die über hervorragendes Fachwissen verfügen, nicht per se auch gute Weiterbildner/innen sind. Vielmehr müssen sie lernen, wie man dieses Wissen weitergibt und andere daran teilhaben lassen kann.

Die im Projekt entwickelten praktischen Anleitungen stellen dabei eine wichtige Handlungshilfe für die Professionalisierung des betrieblichen Weiterbildungspersonals dar.

**Podiumsdiskussion zur Zukunft der betrieblichen Weiterbildung**
**„Dem Lernen einen Wert geben!“**

Die Projektergebnisse standen im Fokus einer Podiumsdiskussion mit Heidemarie Stuhler, Referentin „Weiterbildung, Arbeitsmarkt, ESF“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung, Margrit Zauner, Leiterin der Abteilung Arbeit und Berufliche Bildung in der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales von Berlin, Dr. Peter Eulenhöfer, Bereichsleiter Arbeit, Energie, Gründung & Internationalisierung der Wirtschaftsförderung Brandenburg GmbH, Sebastian Kießling, Geschäftsführer der Prof. Dr. Berg & Kießling GmbH in Cottbus, Hans Stegemann, Regionalleiter der Deutschen Angestellten Akademie GmbH und Christine Schmidt, Geschäftsführerin des IBBF.



Im Podium: Moderatorin Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, Margrit Zauner, Sebastian Kießling, Heidemarie Stuhler, Dr. Peter Eulenhöfer, Christine Schmidt und Hans Stegemann (von rechts).

„Wie steht es um die oft zitierte bedarfsgerechte Weiterbildung“, fragte einleitend Moderatorin Dr. Evelyn Schmidt-Meergans (IBBF). Die Berg & Kießling GmbH benötige als Maschinenentwickler mit rund 300 Beschäftigten vor allem kleine, flexible Angebote, die sich am Tagesgeschäft orientieren, so Sebastian Kießling. In der Projektplanung seien 10 bis 20 Prozent für Weiterbildung, Reflektion und Wissensmanagement vorgesehen. Bei den Beschäftigten komme das gut an. Dr. Eulenhöfer verwies auf die gemeinsame Innovationsstrategie Berlin-Brandenburg, die auch den hohen und wachsenden Bedarf der Unternehmen an betrieblicher Qualifizierung berücksichtige. Bei der anstehenden Fortschreibung dieser Strategie werde die Weiterbildung eine tragende Säule sein. Auch Hans Stegemann betonte die steigende Nachfrage nach entsprechenden Angeboten. Um diesen Bedarf besser als bisher zu decken, richtet die DAA derzeit Kompetenzzentren in Berlin und Brandenburg ein. „Dafür brauchen wir die Kompetenz der Weiterbildner“, sagte er.



Christine Schmidt: Projektergebnisse ausbauen und verallgemeinern.



Hans Stegemann: Quali4Pro ist der richtige Ansatz!



Sebastian Kießling: Administrativer Aufwand hemmt Nutzung von guten Förderangeboten.



Margrit Zauner: Berlin schafft Beispiele mit bundesweiter Ausstrahlung.



Dr. Peter Eulenhöfer: Weiterbildung bleibt Schwerpunkt der Innovationsstrategie Berlin-Brandenburg.

Margrit Zauner forderte, der betrieblichen Weiterbildung in der Bundespolitik größere Aufmerksamkeit zu schenken. Diese müsse systematischer und anschlussfähiger werden, kurzfristige Unternehmensinteressen und längerfristige Interessen der Beschäftigten in Übereinstimmung bringen. Diesen Gedanken nahm Heidemarie Stuhler auf, die sich dafür mehr konkrete und gesicherte Informationen aus der Praxis wünschte – wie dies auch Anliegen im Projekt war. Christine Schmidt berichtete über die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure im Projekt Quali4Pro. „Wir sind vorerst auf Projektebene“, sagte sie. Alle Beteiligten hätten aber



den Wunsch, die Arbeit fortzusetzen, denn sie stelle einerseits Neuland für die Forschung dar und liege andererseits im existenziellen Interesse der Unternehmen.

Sebastian Kießling sprach die Förderpolitik an: Es gebe die Weiterbildungsrichtlinie des Landes Brandenburg, den Innovationsassistenten und andere Programme. Allerdings seien die Anforderungen an die Administration hoch. Außerdem gebe es für spezielle Weiterbildungsangebote, wie sie Berg & Kießling benötigen, oft keinen Programmzugang. Die Hilfe der Wirtschaftsförderung bot Dr. Eulenhöfer an, der auf die Flexibilität von Förderinstrumenten verwies. „Allerdings spielt die Qualifizierung von Weiterbildungspersonal dabei bisher keine Rolle“, sagte er. Hans Stegemann unterstrich, dass der Lösungsansatz, den das IBBF jetzt mit seinen Partnern entwickelt und vorgestellt hat, „genau der richtige Ansatz“ sei. Die DAA sei bisher stark auf die Arbeit mit Arbeitslosen, Schülern und Auszubildenden ausgerichtet. „Aber wir brauchen unbedingt Angebote für Weiterbildner, die sich mit Fachkräften beschäftigen“, betonte er. Margrit Zauner berichtete über Berliner



Heidmarie Stuhler: Bildungspolitik erwartet konkrete Informationen aus der Praxis.

Erfahrungen zur Förderung von Aus- und Weiterbildung. Um tatsächlich bedarfsgerecht anbieten zu können, sei der direkte Kontakt zu den Unternehmen unverzichtbar. Weiterbildung müsste auch stärker als Teil der Wertschöpfungskette gesehen wer-

den, um ihren Stellenwert zu erhöhen. Oder wie es Christine Schmidt sagte: „Es geht darum, dem Lernen einen Wert zu geben.“ Dazu leiste das Projekt Quali4Pro einen Beitrag, der nun weiterentwickelt und transferiert werden sollte.

**Norbert Geyer, Unternehmensberater,  
langjähriger Eigentümer der Geyer Umformtechnik GmbH**

## Weiterbildung sollte Chefsache sein



Norbert Geyer

**„In der Mehrzahl der kleinen und mittleren Unternehmen bestimmen nicht mehr die eigenen Mitarbeiter den Innovationsprozess, sondern externe Erfordernisse“, sagt Norbert Geyer, der viele Jahre die Geyer Umformtechnik als Inhaber geführt hat.**

Durch die Entwicklungen im Rahmen von Industrie 4.0 und Digitalisierung werden die Anpassungszeiten an technische Entwicklungen immer kürzer, die Weiterbildung immer spezialisierter. Die Komplexität von Prozessen wie dem Übergang zu IT-Business Plattformen oder eCommerce könnten diese Unternehmen allein nicht bewältigen. Große Beratungs- und Engineeringunternehmen seien für sie keine bezahlbare Alternative – deshalb müssten sehr viel stärker als früher Projekte mit Experten und eigenen Fachkräften in Gang gesetzt werden. „Im Projekt haben wir Ausbildungsteams und Arbeitskreise gebildet, es wurde eine Lern-CD entwickelt. Nicht wenige Multiplikatoren, sondern ganze Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern waren einbezogen. Sie setzen das Erlernte in ihrem Umfeld um.“ Dieser enge Bezug von Kompetenzerwerb und Anwenden in der Arbeit bil-

det nach den Erfahrungen von Norbert Geyer eine Grundlage für den Erfolg. Lernen auf Vorrat habe eine geringe Halbwertszeit, betonte er. Mit der Orientierung auf Weiterbildungspersonal habe das Projekt einen richtigen Hebel angesetzt. „Aber wir müssen auch an die Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen denken“, forderte er. „Aus meiner Erfahrung haben sie oft große Defizite, was den Weiterbildungsbedarf und die Qualifizierungsmöglichkeiten betrifft. Es lohnt sich, Weiterbildung zum persönlichen Unternehmensziel zu machen und im Gegenzug auch selbst durch die Weiterbildner über wichtige Entwicklungen informiert und in sie einbezogen zu werden.“

Angesichts der Dimensionen der Digitalisierung und des Tempos der Veränderungen sei diese Integration von Qualifizierung in die Unternehmensentwicklung überfällig.

Herausgeber



Vereinigung für Betriebliche  
Bildungsforschung e.V. – IBBF  
Gubener Straße 47  
10243 Berlin  
info@ibbf.berlin  
www.ibbf.berlin

© 2018 IBBF

Alle Rechte vorbehalten.

Jegliche Nutzung in allen Medien bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.

Die Rechte an den Bildern und Grafiken liegen, soweit nicht anders angegeben, bei der Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.

