

Fachaustausch zur Stärkung der betrieblichen Weiterbildung

Tagesordnung		ProfiiWB Professionalisierung betrieblicher Weiterbildung
15:00 Uhr	Begrüßung der Teilnehmenden Vorstellung der Tagesordnungspunkte	
15:05 Uhr	Vorstellung der Projektergebnisse Bericht „Positionen zur betrieblichen Weiterbildung“ Erhebungsserie für die Akquise der Fallstudien Fallstudien – Vorgehen und individueller Unterstützungsbedarf	
15:30 Uhr	Fallstudien Erfahrungsaustausch	
16:45 Uhr	Ausblick und Feedback Verstetigung & Transfer der Ergebnisse	
17:00 Uhr	Ende	

Folie aus der PowerPoint-Präsentation: Tagesordnung der Online-Fachtagung

Auf der Online-Fachtagung am 23. September 2021 zum Themenschwerpunkt „Betriebliche Weiterbildung“ stellte das Projektteam „Stärkung betrieblicher Weiterbildung – Professionalisierung nebenberuflicher Weiterbildner*innen (ProfiiWB)“ die Ergebnisse der zweijährigen Projektlaufzeit vor und diskutierten diese mit Bildungsexpert*innen, Fördermittelgeber*innen und Vertreter*innen aus der Unternehmenspraxis.

Die Veranstaltung wurde durch den Geschäftsführer des Instituts für betriebliche Bildungsforschung (IBBF), Herrn Dr. Michael Steinhöfel, eröffnet. Er verdeutlicht, dass sich das IBBF mit dem Projekt ProfiiWB in der Nationalen Weiterbildungsstrategie der Bundes-

regierung verortet, indem damit das Ziel verfolgt wird, die Stärkung der betrieblichen Weiterbildung voranzutreiben um dadurch Innovationen und Standortsicherheit in Deutschland zu gewährleisten. Die Aufgabe des Projekts liegt darin, betriebliche Akteure beim Thema Lernen zu unterstützen. Dafür werden die Lernanlässe in den Unternehmen identifiziert und das Personal methodisch, didaktisch unterstützt und ihre Kompetenzen gefördert.



Foto: © IBBF
Dr. Michael Steinhöfel
Geschäftsführer des IBBF

Frau Zauner begrüßt die Teilnehmenden und freut sich auf die zu erwartenden Einblicke in die „Bildungswerkbank“. Sie macht deutlich, dass es anknüpfend an langjährige Erfahrungen keine neue Erkenntnis ist, dass beim Thema Weiterbildung besonders kleine Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt sind:



Foto: © privat
Margrit Zauner
Leiterin der Abteilung Arbeit und Berufliche Bildung der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales

Nicht nur, dass sie in der Regel über keine Personal- bzw. Weiterbildungsabteilung verfügen, auch die Angebote von Weiterbildungsbildungsunternehmen können ihren Weiterbildungsbedarf nicht immer decken. Insofern ist es wichtig, KMU dabei zu unterstützen, Organisations- und Personalentwicklung so zu gestalten, dass sie auch zu einer Fachkräfteentwicklung führt. Hier leistet das Projekt ProfiiWB einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der betrieblichen Weiterbildung. Es rückt diejenigen in den Fokus, die für die betriebliche Weiterbildung zuständig sind; es identifiziert und unterstützt diejenigen, die in den Unternehmen Bildung gestalten, begleiten und sich kümmern. Damit können letztlich alle Beschäftigten in den Unternehmen erreicht werden.

Projektergebnis: Bericht

Positionen zur betrieblichen Weiterbildung

Bericht „Positionen zur betrieblichen Weiterbildung“		ProfiiWB Professionalisierung betrieblicher Weiterbildung
<ul style="list-style-type: none"> Positionen zur betrieblichen WB <ul style="list-style-type: none"> Perspektive Bildung & Forschung Perspektive Wirtschaftsverbände Perspektive Arbeit 4.0 Perspektive Programm InnovatWB Fazit für ProfiiWB <ul style="list-style-type: none"> Der/die betriebliche Weiterbildner/-in ist ein sogenannter „Weißer Fleck“ Handlungsbedarf für die Weiterbildungsforschung Qualifizierungsangebote für informelle Weiterbildner*innen bzw. Bildungsberatung notwendig 		

Folie aus der PowerPoint-Präsentation zum Bericht

Ziel der Studie war es, sich einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu verschaffen und Erkenntnissen zur betrieblichen Weiterbildung zusammenzutragen. Da Weiterbildung etwas ist, bei dem viele Akteure

mitwirken, kann das nicht aus einer Einzelsicht passieren, sondern wurde aus vier verschiedenen Perspektiven betrachtet (siehe Folie).

Fazit: Die aus unserer Sicht wichtige Funktion „betriebliche/r Weiterbildner/in“ wurde bisher nicht thematisiert, ihre Aufgabenstellung ist unbekannt. „Wir haben eine Situation, die ein bisschen widersprüchlich ist: Es haben sich noch nie so viele Akteure, Verantwortliche dezidiert für eine hohe Qualität von beruflicher Bildung/Weiterbildung ausgesprochen. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist, dass dahinter manche Strukturen, manche Förderungen einfach dem nicht folgen, da klaffen Anspruch und Wirklichkeit – und das ist, was wir sozusagen auch als Erkenntnis gewonnen haben – nach meinem Dafürhalten doch ziemlich auseinander.“ (Walter Brückner)

Projektergebnis: Erhebungsserie

Akquise der Fallstudien-Unternehmen

Erhebungsserie – Akquise der Fallstudien

1 **Telefonische Befragung zur Stimmung in den Unternehmen**
- Umgang mit Krisensituation
- Unterstützungsbedarf (kurzfristig, langfristig)

2 **Online-Befragung: „Momentaufnahme zur Unternehmensführung in der Corona-Krise“**
- Herausforderungen u.a. coronabedingt
- Langfristiger Unterstützungsbedarf

▪ **Ergebnisse dieser Befragungen**

- fast 80 Unternehmen erreicht, drei davon als Fallstudien gewonnen
- Unterstützungsbedarf vor allem bei...
 - ...der Qualifikation der Mitarbeitenden in Hinblick auf (grundlegende) digitale Kompetenzen
 - ...der betrieblichen Arbeitsorganisation
 - ...der strategischen Unternehmensentwicklung

BERLIN

Erhebungsserie – Akquise der Fallstudien

3 **Interviews**
- retrospektive Betrachtung
- Fragen an der Telefonischen- und Online-Befragung orientiert

▪ **Ergebnisse der Interviews**

- Qualifizierungsbedarfe ermittelt und Bestandsanalysen in Fallstudien-Unternehmen durchgeführt
- Betriebliche Lernanlässe identifiziert

BERLIN

Folien aus der PowerPoint-Präsentation zur Erhebungsserie

Die verstärkte Ausbreitung des Corona-Virus mit anschließendem Lockdown des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens ab Mitte März 2020 hatte zur Folge, dass die Akquise von Fallstudien-Unternehmen für das Projekt ProfIWb nicht wie geplant erfolgen konnte. Um trotz der restriktiven Kontaktbeschränkungen Unternehmen für die Fallstudien zu finden sowie Unterstützungsbedarfe in den Unternehmen filtern zu können, hat das Projektteam unterschied-

liche Erhebungen geplant und umgesetzt:

Erstens:

Eine **telefonische Befragung** zur Stimmung in den Unternehmen erfasste, was die Betriebe tun (Umgang mit der Krise) und brauchen (Unterstützungsbedarfe und Hilfen, die noch fehlen), um ihr Geschäft während des und nach dem Lockdown arbeitsfähig zu halten. Kurzfristige (finanzielle Hilfe und Unter-

stützung bei der Umsetzung der Hygienevorschriften in den Betrieben) und langfristige Unterstützungsbedarfe wurden artikuliert.

Zweitens:

Daran anschließend hat das Projektteam eine **Online-Befragung** als Momentaufnahme zur Unternehmensführung in der Corona-Krise durchgeführt, um ein breiteres Stimmungsbild erheben zu können, in dem verstärkt nach dem langfristigen Unterstützungsbedarf der Betriebe gefragt wurde. Dieser lässt sich womöglich als Folge des umgehend mit Beginn des Lockdowns installierten Home-Office-Settings im Bereich Digitalisierung verorten. Dabei geht es sowohl um Unterstützung für die Stärkung der digitalen Kompetenzen von Mitarbeitenden als auch um den Aufbau einer nachhaltigen, konsistenten Digitalisierungsstrategie, die den Unternehmen langfristig für die strategische Unternehmensentwicklung dienen.

Drittens:

Von den insgesamt fast 80 Unternehmen, die über die beiden Befragungsformate erreicht werden konnten, hat das Projektteam mit drei Unternehmer*innen weiterführende Interviews führen und wiederum zwei dieser Unternehmen als Fallstudien-Unternehmen gewinnen können. Mit Hilfe dieser Interviews konnten bereits erste betriebliche Lernanlässe identifiziert und mögliche Bildungsbedarfe der Mitarbeitenden abgeleitet werden.

Projektergebnis: Fallstudien

Methodisches Vorgehen und Unterstützungsbedarfe

Die Durchführung der fünf Fallstudien folgte einem einheitlichen Umsetzungsdesign: Im Anschluss an die oben bereits erwähnten Interviews mit den Geschäftsführungen, die den Handlungsbedarf aus Unternehmenssicht widerspiegeln, erfolgte eine Befragung aller Beschäftigten. Mit dem bewährten Instrument des Akku-Kurzchecks zur Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden konnten somit Handlungsbedarfe aus Sicht der Beschäftigten erhoben werden. Nach dem Abgleich der unterschiedlichen Sichtweisen wurden die Unterstützungsbedarfe priorisiert sowie entsprechend der Bedürfnisse der Unternehmen individuelle Lösungsansätze erarbeitet und

umgesetzt. Dabei wurde das ProfIWb-Team von externen Berater*innen unterstützt – deshalb an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön an Ferdinand Kögler, Erik Steinhöfel und Brita Wauer, aber auch an Peter Albrecht von GEBIFO für die wissenschaftliche Beratung und Begleitung. Jede der Fallstudien steht exemplarisch für eine ganz konkrete Problemstellung, für ganz konkrete Herausforderungen an die identifizierten Kümmerer:

- In der EURO-K GmbH haben sowohl der Geschäftsführer als auch die befragten Beschäftigten als dringendste Aufgabe

der Personalentwicklung das Thema Wissensmanagement identifiziert.

- Die neue Geschäftsführung der Putzmunter GmbH wurde im Prozess der Unternehmensnachfolge begleitet, beraten und unterstützt.
- Nach einer bereits erfolgreichen Unternehmensnachfolge stand in der Tischlerei Ißleib die Sensibilisierung und Weiterbildung aller Mitarbeitenden als auszubildende Fachkräfte im Mittelpunkt.
- Die Verbesserung der Unternehmenskommunikation wurde in der Pulverlackierung Sarnoch GmbH als wichtigster Unterstützungsbedarf in Angriff genommen.

- In der Zukunftsbau GmbH stand nicht zuletzt wegen der Herausforderung durch die pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen die Erhöhung der digitalen Kompetenzen der Beschäftigten auf der Agenda.

Fallstudien – Vorgehen und Unterstützungsbedarf

Wissensmanagement
Büroleiter: Herr Mundstock

Unternehmenskommunikation
Geschäftsführerin: Frau Sarnoch

Unternehmensnachfolge
Geschäftsführerin: Frau Dworatzek

Qualifizierung Ausbildungspersonal
Geschäftsführer: Herr Ibleib

35 Jahre
Zukunftsbau
Digitale Kompetenzen

Folie aus c BERLIN arfen

Fallstudien

Erfahrungsaustausch mit den Unternehmen

Im Mittelpunkt des Fachaustausches standen Erfahrungsberichte und eine lebhaft diskussion mit den anwesenden Firmenvertreter*innen. Dabei wurden folgende Fragen erörtert:

- Inwieweit hat die Zusammenarbeit mit dem Projekt ProfiWB dazu geführt, dass sich der Betrieb mit dem Thema „innerbetriebliche Weiterbildung“ (noch stärker) auseinandersetzt?
- Inwiefern wird das Unternehmen Ergebnisse der Projektarbeit zukünftig weiterverwenden (können)?
- Gibt es von Unternehmensseite aus weiteren Unterstützungsbedarf? Wie sieht der aus?

Hier einige Splitter dazu aus dem regen Erfahrungsaustausch:

- Johannes Mundstock machte deutlich, dass Wissen, Wissensweitergabe und Wissensmanagement für ein kleines, spezialisiertes Unternehmen wie **Euro-K** eine wichtige Ressource ist und es hier – so hat es auch die Befragung der Beschäftigten gezeigt – in der Vergangenheit durchaus Defizite gegeben hat. Durch die Projektbeteiligung hat das Thema enorm an Fahrt aufgenommen, das Team einen großen Schritt vorangebracht und die Personalentwicklung professionell erweitert. Deutlich wurde aber auch ein weiterer Unterstützungsbedarf zur Verstärkung des Erreichten: *„Die Komplexität des Themas Wissensmanagement zeigt, dass das Thema nicht mit einer einzelnen Maßnahme erschlagen werden kann. Es muss als Dauerprojekt im Unternehmen etabliert werden.“* (Johannes Mundstock)
- Für Herrn Ibleib war es nach der Übernahme des Staffels im wachsenden Familienbetrieb **Tischlerei Ibleib** wichtig, Transparenz zu schaffen und alle Mitarbeiter*innen mitzunehmen. Dies gilt insbesondere für das Thema betriebliche Aus-

bildung, da das Unternehmen nur auf diesem Weg den notwendigen Nachwuchs entwickeln und binden kann. Während der täglichen Arbeit wird zu wenig Zeit eingeräumt sich mit Themen, die nicht das Tagesgeschäft betreffen, auseinanderzusetzen. Es hat geholfen jemand externen mit einem anderen Blick dazu zu holen und sich feste Zeitfenster für die Erarbeitung einer Ausbildungsstruktur einzuräumen. *„Wir sind ein kleines Team, das sich täglich sieht, dennoch werden Themen ausgespart und man setzt sich nicht intensiv auseinander – bei uns vor allem zum Thema Ausbildung und Ausbildungsinhalte. Dementsprechend war es wichtig, sich mit jemand Externen hinzusetzen und ein Thema konzentriert zu betrachten, sich dafür die Zeit zu nehmen, den Mitarbeitenden aufzuzeigen, wofür das wichtig ist und die Mitarbeitenden einzubinden, um dann zu diesen Themen etwas Konkretes zu erarbeiten.“* (Immanuel Ibleib)

- *„Die größte Herausforderung war anzuerkennen, dass ein Bedarf nach Kommunikation besteht – der Betrieb läuft ja – das Ergebnis aus der Mitarbeiterbefragung als bedeutsam anzuerkennen und sich dem Thema zu widmen. Dann muss ich das auf meine Agenda holen und mich damit befassen und kann nicht sagen, wir haben schwierige Zeiten, ich muss Aufträge reinholen, ich muss dafür sorgen, dass die Arbeit da ist, sondern muss mich auch damit befassen, was die Mitarbeitenden brauchen.“* (Stefanie Sarnoch) Im Gespräch mit der Geschäftsführerin der **Pulverlackierung Sarnoch GmbH** wurde nicht nur deutlich, wie wichtig es es, den Betrieb als ganzheitliches Team zu sehen, Kommunikation zu fördern und zu formalisieren, sondern auch, dass solche Prozesse einen langen Atem und Anstöße zur Reflektion von außen brauchen.

- Die steilste Lernkurve im Rahmen des Projektes hat mit Sicherheit die Geschäftsführerin der **Putzmunter GmbH** zu verzeichnen: Im Zuge einer Unternehmensnachfolge wurde sie „entdeckt“ und begab sich auf den Weg von der Putzfrau zur Geschäftsführerin. Die größte Herausforderung dabei beschreibt sie so: *„Das Problem ist, dass ich sechs Jahre lang die Kollegin war und jetzt die Führungskraft. Von der Reinigungskraft zur Geschäftsführung: Führung von 30 Mitarbeitenden und Verwaltung von 400 Kunden – das ist ein riesiger Sprung und die Akzeptanz im Kollegium ist schwieriger, wenn die Kollegin plötzlich die Chefin und Vorgesetzte ist. Es war wichtig, dass jemand Externes verhandelt, Verständnis schafft und Themen anstößt.“* (Lisa Dworatzek)
- Für die **Zukunftsbau GmbH**, die exemplarisch für das Thema Erhöhung digitaler Kompetenzen steht, formuliert die externe Begleitung von CQ die Herausforderung: *„Was war die Herausforderung in der Digitalisierung? Die Zukunftsbau GmbH ist in der beruflichen Qualifizierung für benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene in verschiedenen Fachgewerken tätig. Das Koordinator*innen-Team sah bisher nur wenige Anlässe zur Digitalisierung des Unternehmens. Die Erstellung einer Lernplattform befand sich ebenfalls in den Anfängen. Dann kam der Corona-Schub und hat zu der Herausforderung geführt, wie die jungen Menschen den Kontakt zu ihrem Team, zu den Betreuern, Sozialarbeitern und Trainern halten sollen. Es wurde umgehend ein Videokonferenzsystem eingeführt. Und die Teams wurden mit der Klärung didaktischer Fragen unterstützt, sodass sie die Kommunikation – eins zu eins oder im Teamsetting – umgehend in den digitalen Raum transferieren konnten.“* (Brita Wauer)

Der rege Erfahrungsaustausch mit allen Anwesenden machte deutlich, dass sich – auch wenn jedes Fallunternehmen exemplarisch für einen bestimmten Lernanlass steht – mit den Themen Nachfolge, Digitalisierung von Geschäfts- und Lernprozessen, Wissensmanagement etc. durchaus ähnliche und sich überlagernde Herausforderungen in den Unternehmen auftun. Und dass das Thema Zeit eine der größten Her-

ausforderungen darstellt: *„Der Zeitfaktor ist die größte Herausforderung. Balance zu finden zwischen Anzahl der Aufträge, die man annimmt und die man auch wirklich stemmen kann. Geschicktes Zeit-, Selbst- und Wissensmanagement sowie die Verteilung von Verantwortung ist hier Voraussetzung für ein gutes Gelingen.“* (Johannes Mundstock, Euro-K).

Sichtbar wurde aber auch, dass vor allem kleine Unternehmen oft auf Impulse und Begleitung von außen angewiesen sind, um Veränderungsbedarf im Unternehmen zu erkennen und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und konsequent umzusetzen. Hier hat das Projekt ProfiWB einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung leisten können.

Ausblick

Verstetigung und Transfer der Ergebnisse

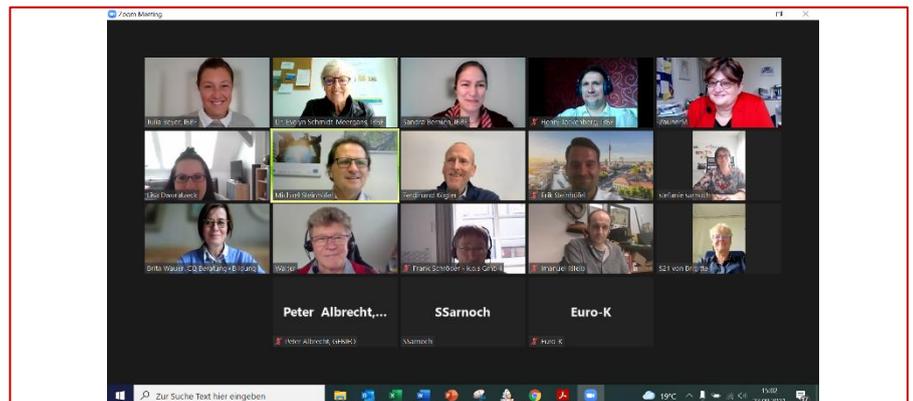
Da aufgrund coronabedingter Verzögerungen während der Projektlaufzeit die Verstetigung und der Transfer der Projektergebnisse nicht ausreichend berücksichtigt werden konnten, wurde vom Projektteam eine Verlängerung des Projekts ProfiWB beantragt. Es wurde ein Ausblick auf die beiden Ziele gegeben, die während der Verlängerung angestrebt werden:

- Der Bereich Verstetigung betrifft besonders die entwickelten betrieblichen Unterstützungsstrukturen, die fest in dem jeweiligen Unternehmen verankert werden sollen. Das Thema Weiterbildung soll sich im Betrieb weiter etablieren, so dass es sich zukünftig in dessen Strukturen wiederfindet. Um diese Entwicklung zu unterstützen und den eingeschlagenen Weg beratend weiter zu begleiten, plant das ProfiWB-Team für die Zeit der Verlängerung des Projekts quartalsweise Reflexions-Workshops mit den Kümmerern aus den beteiligten Betrieben und Möglichkeiten des Wissensaustauschs unter den einzelnen Fallstudien-Unternehmen.
- Das zweite Ziel ist der Transfer der entwickelten Instrumente und Projekterkenntnisse, um diese für andere Unternehmen bzw. Regionen zugänglich und nachhaltig nutzbar zu machen. Dazu setzt sich das Projekt für den Aufbau eines „Netzwerks der Netzwerke“ ein, d.h. eines Netzwerks der bereits bestehenden Berliner Weiterbildungsverbände und Beratungsstrukturen. Um die aus dem Projekt hervorgegangenen Instrumente und Ergebnisse weitergeben zu können, wird ein Transferkonzept entwickelt, in dem verallgemeinert beschrieben wird, welche betriebliche Lernsituation welchen Weiterbildungsbaustein beinhalten kann. Daneben wird das Transferkonzept auch einen Workshop enthalten, der sich mit der Identifizierung von „Kümmernden“ im Betrieb beschäftigt. Das Curriculum zu diesem Workshop ist bereits erarbeitet und soll während der Verlängerung des Projekts erprobt werden.

An alle Teilnehmenden

Dankeschön und auf ein baldiges Wiedersehen!

Wir bedanken uns herzlich bei Ihnen allen für Ihre engagierte Mitarbeit am Projekt sowie Ihre Teilnahme an und Ihre Beiträge bei der Fachtagung des Projekts ProfiWB! Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen!



Screenshot aller Teilnehmenden auf dem Fachaustausch Stärkung der betrieblichen Bildung

Herausgeber



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

© 2021 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.



Das Projekt „Stärkung betrieblicher Weiterbildung – Professionalisierung nebenberuflicher Weiterbildner*innen (ProfiWB)“ wird gefördert durch die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales in Berlin.