

## Berufliche Weiterentwicklung und Kompetenzentwicklung im Arbeitsleben

- *eine Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen*
- *und alle die sie beraten*
  
- **Ursula Wohlfart**
- **Stellvertretende Vorsitzende des nfb**



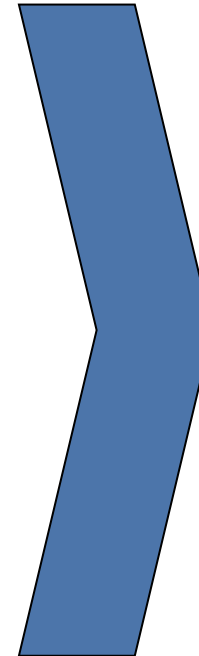
## Einordnung meines Beitrags ins Tagungsthema „Orientierung und Beratung zu Bildung und Beruf im Lebenslauf“

- Die Mehrzahl der Menschen verbringt (als Beschäftigte/Selbstständige) die meiste Lebenszeit im Erwerbsleben
- Lebenslanges Lernen/ Kompetenzentwicklung für Arbeit/Beruf wird immer wichtiger
- **Betriebe haben hier eine große Verantwortung und Aufgabe** (betriebliche Weiterbildung) – nicht die Beschäftigten allein
- **Insbesondere kleine KMU** sind **in der Kompetenzentwicklung** ihres Personals **noch nicht aktiv genug**
- **Insbesondere kleine KMU** - oft ohne Personalentwicklungsverantwortliche – **haben für die Kompetenzentwicklung ihres Personals** (immensen) **Beratungsbedarf**
- **Mein Vortrag fokussiert die Weiterbildungsberatung für KMU** – in der Fachdiskussion **Qualifizierungsberatung** genannt.



# Warum wird Kompetenzentwicklung im Betrieb immer wichtiger?

- Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit sichern
- Fachliche Kenntnisse veralten immer schneller
- Aktuelle und strategische Herausforderungen schaffen neue Kompetenzanforderungen (z.B. Digitalisierung)
- Fachkräfteengpässe beheben
- Arbeitgeberattraktivität erhöhen



# KMU und Kompetenzentwicklung des Personals

So schaut's oft bei den kleinen KMU aus...



Fokus auf den  
Schnellsten und Besten

Wenig strategische PE!



Fertige  
Arbeitnehmer  
von außen



Tradierte Lehrformen  
anlassbezogen,  
punktuell, kaum  
arbeitsplatznahes  
Lernen



Keine  
Fachkräfte für  
PE im Betrieb



Wenig  
entwickelte  
Lernkultur



# Fragen zum Nutzen und Mehrwert von Weiterbildung in KMU – typische Fragen

## Arbeitgeber

Wird sich Weiterbildung für meinen Betrieb lohnen?

Wann haben wir Zeit für Weiterbildung? Wer vertritt wen?

Wird mein/e Mitarbeiter/in nach erfolgreicher WB mehr Lohn fordern?

Wird er/sie nach erfolgreicher WB den Betrieb verlassen?

## Beschäftigte

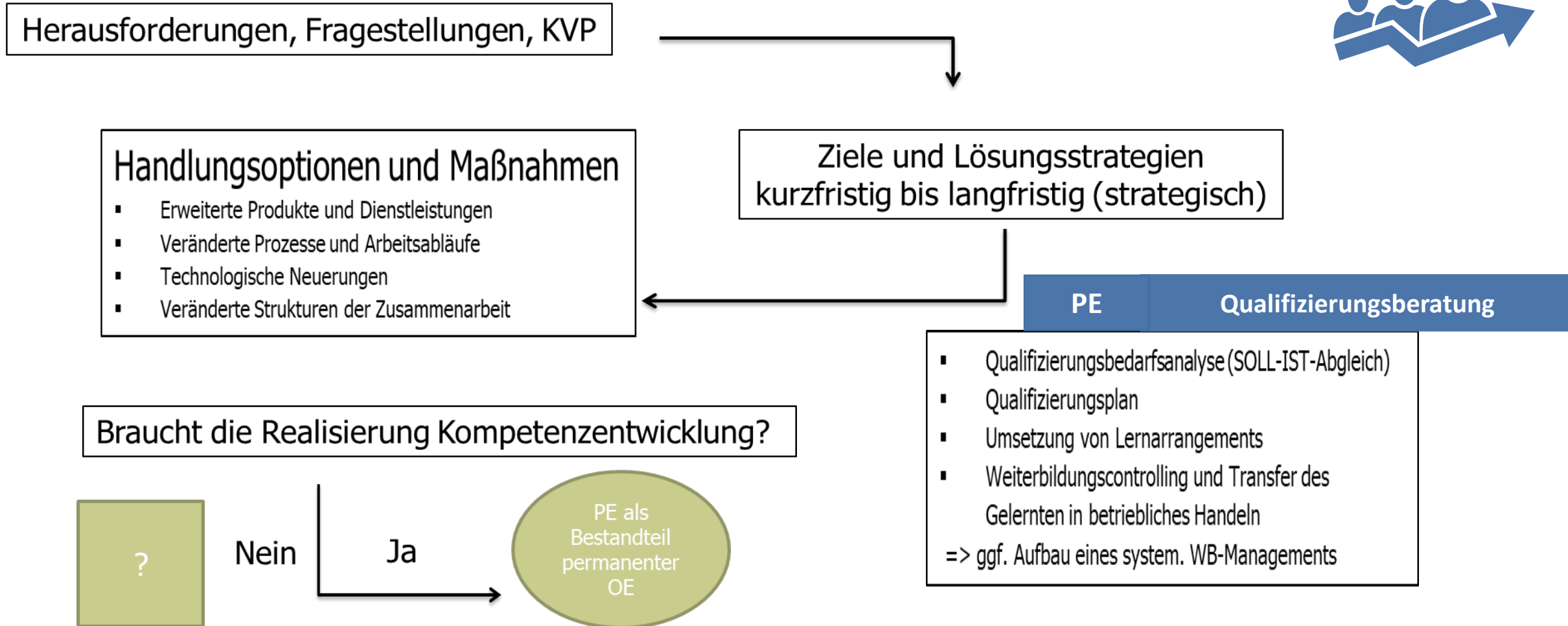
Bringt mir (diese) Weiterbildung was?

Wieviel (Frei)Zeit muss ich ggf. investieren?

Bewältige ich die Lernanforderungen? (insb. Geringqualifizierte)



# Kompetenzentwicklung - meist eingebunden in die (kontinuierliche) Organisationsentwicklung



# Qualifizierungsberatung ist ...

- Eine **unternehmensbezogene Beratungsleistung** für insbesondere Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen
- Eine **prozessbezogene Organisationberatung**, die Organisationsentwicklung und Kompetenzentwicklung verknüpft
- Mit dem Ziel, die **betrieblichen Qualifizierungsstrukturen, -strategien und -maßnahmen zu verbessern**



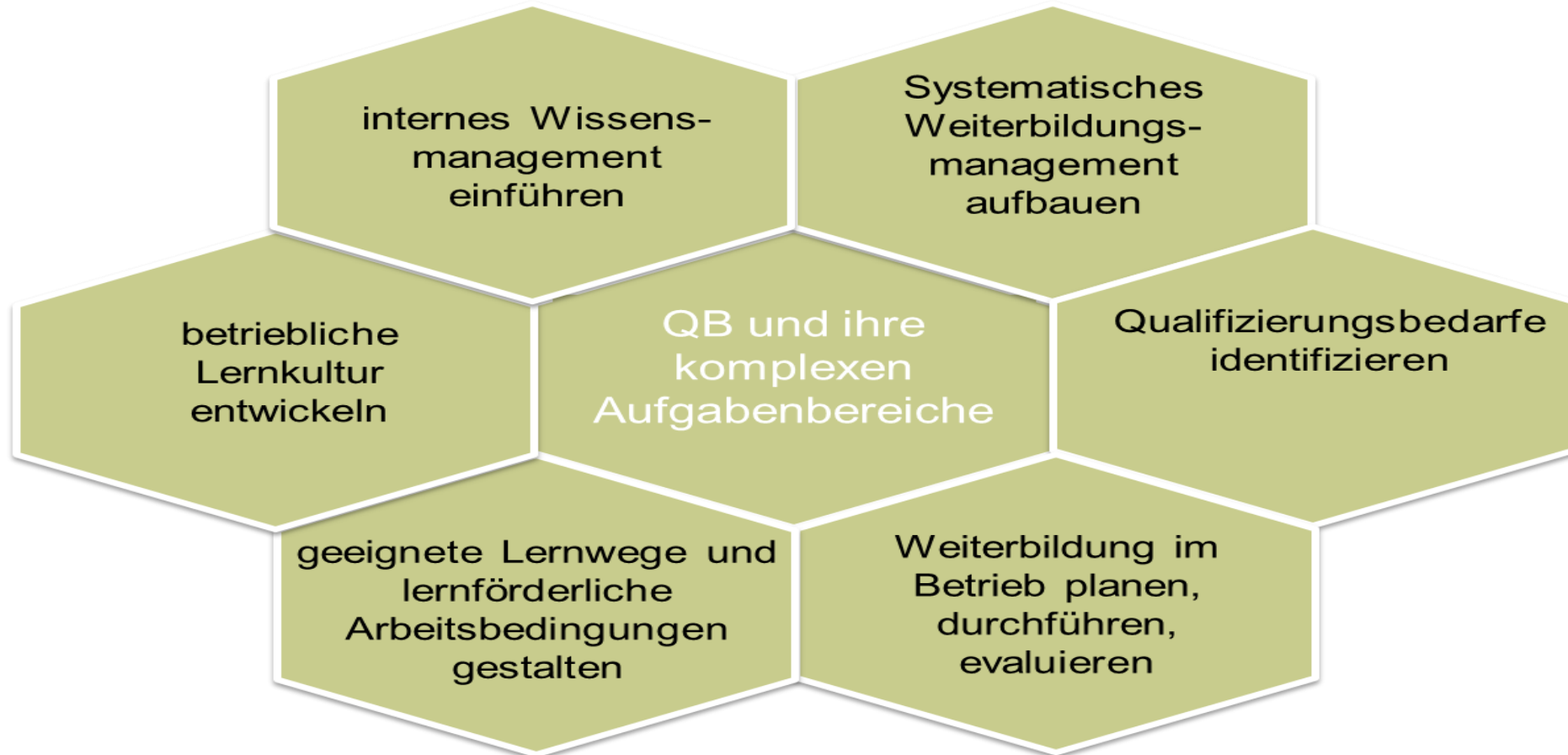
# Ziele der QB

- Motivieren für die Stärkung insb. **zukunftsorientierter Kompetenzentwicklung** der Beschäftigten
- **Erweiterung der Organisationsentwicklung** durch Personalentwicklung und Kompetenz-Management
- **Systematisierung** und Steuerung **betrieblicher Lernprozesse**
- **Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung**, besonders unterrepräsentierter Gruppen im Betrieb
- **Verbesserung des betrieblichen Qualifizierungsgeschehens** insgesamt



# Handlungsfelder der Qualifizierungsberatung

- QB ist eine komplexe Aufgabe, benötigt spezielle Kompetenzen -



# Wie kann Qualifizierungsberatung realisiert werden?

## Als eigenständige Dienstleistung

- **KMU will sich bewusst** durch Kompetenzentwicklung seines Personals weiterentwickeln (z.B. bei demografischen Herausforderungen, Fachkräftemangel, Digitalisierung)
- **Anfrage nach Beratung**, z. B bei :Weiterbildungsberatungsstellen der WB-anbieter, der Kammern, der BA, privaten Unternehmensberatenden
- **Kommt in der Realität leider noch zu wenig vor/ Nachfrage ist ein Problem**

## Als integrierte Dienstleistung

- **KMU nimmt Unternehmensberatung zu einem Problem, einer Herausforderung im Modernisierungsprozess in Anspruch**
- **Kompetenzentwicklung** des Personals als Folge und Notwendigkeit **kommt oft erst dann in den Blick**
- **Solche Beratungsanfragen überwiegen bei KMU**

# Neue Kompetenzanforderungen aus aktuellen und strategischen Entwicklungsmaßnahmen

## Beispiele zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen

Beispiele für aktuelle Herausforderungen	Beispiele für zukünftige Herausforderungen
Gehäufte Kundenreklamationen	Einsatz neuer Technologien/ Informations-/ Kommunikationssysteme
„Hakelige“ Prozessabläufe	Einführung Gesundheits- / Eingliederungsmanagement
Störungen im Miteinander und Unzufriedenheit von Mitarbeiter*innen in einzelnen Abteilungen	Neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln/ Erweiterung der Produktpalette
Hohe Ausschuss- und Fehlerquote / Aktuelle Qualitätsmängel	Erschließung und Eintritt in neue Märkte
Lieferverzögerungen	Drohender Wissensverlust durch Verrentungen
...?	...?

# Ansätze zur Qualifizierungsberatung für einzelne Unternehmen - eigenständige Dienstleistung

## Beratungsanbieter: Kammern, Weiterbildungsanbieter, BA, Projekte, usw.

- **Weitere Sensibilisierung** der Unternehmen für betriebliche Weiterbildung
- **Erörterung der betrieblichen Situation** – Scherpunkt Weiterbildung im Unternehmen, bestehende und zukünftige Kompetenzentwicklungsbedarfe
- ggf. **Qualifizierungsbedarfsanalyse**
- Begleitung bei der **Planung, Umsetzung, Auswahl von Weiterbildungsangeboten und Lernarrangements**
- Unterstützung bei **Antragstellung für finanzielle Förderungen**
- **Begleitung bei der betrieblichen Weiterbildung und Aufbau eines systematischen Weiterbildungsmanagements** (eher selten)

Erstberatung und Folgeberatungen, meist kostenfrei, nicht immer im Unternehmen



# Ansätze zur Qualifizierungsberatung im Verbund - eigenständige Dienstleistung

## Personalentwicklungsnetzwerke (ohne Förderung)

- **Ziele: qualifiziertere PE** im Betrieb, Förderung der Weiterbildungskultur
- **Mehrere Unternehmen teilen sich dauerhaft PE-Entwickler\*innen**
- **Unterstützung bei der Vielfalt der PE-Themen** (z.B.: Kompetenzentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklungsprozesse, Fachkräftegewinnung)
- **Schwerpunkt auf der „Vor-Ort-Arbeit“** im einzelnen Unternehmen
- **Betriebsspezifische Weiterbildung**, auch gemeinsame WB mehrerer Unternehmen
- **kontinuierliche, qualifizierte und kostengünstige PE mit Jahresbeitrag (nachhaltig)**

Weitere Infos, siehe Folie 31

## Modellprogramm "Aufbau von Weiterbildungsverbänden" (BMAS)

- **Ziele: qualifiziertere PE** im Betrieb, Förderung der Weiterbildungskultur
- **Zeitlich begrenzte Vernetzungsstrukturen** - Unternehmen (insb. KMU), Bildungs- und Beratungseinrichtungen und weitere Akteure
- **Unterstützung vorrangig beim Thema Kompetenzentwicklung**
- **Schwerpunkt eher bei gemeinsamen Herausforderungen/Themen**
- Angestrebt vorrangig: **gemeinsame Weiterbildung**
- **Unterstützung bei Kompetenzentwicklung, kostenfrei und zeitbegrenzt (Projekt)**

Weitere Infos, siehe Folie 31

# Inanspruchnahme von Qualifizierungsberatung durch KMU: eigenständige Dienstleistung

**KMU mit Bewusstsein/ Sensibilität für Kompetenzentwicklung (KE) werden erreicht** (noch unzureichend), also solche

- die bereits etwas für KE und Weiterbildung tun wollen
- aber noch nicht so recht wissen wie

## **Herausforderung:**

**Wie können KMU für Qualifizierungsberatung aufgeschlossen werden, die**

- noch wenig Bewusstsein/ Sensibilität für die Notwendigkeit von Weiterbildung haben
- erstmal bestimmen wollen, **wohin die** (z.B. digitale) **Entwicklung geht**, um dann neue Kompetenzanforderungen und Weiterbildungsbedarfe im Betrieb zu erkennen



# Qualifizierungsberatung als integrierte Dienstleistung



## Kooperative Qualifizierungsberatung durch Unternehmensberatende und Weiterbildungsberatende

- Ein (neues) Modell – kaum erprobt, aber zukunftsfähig?
- Erprobt im NRW-Projekt „**Strukturentwicklung und Professionalisierung für die Qualifizierungsberatung in KMU**“ (2013-2014)

[https://www.bildung.koeln.de/service\\_fuer\\_unternehmen/kum/download/index.html](https://www.bildung.koeln.de/service_fuer_unternehmen/kum/download/index.html)

Ansatz: **bei Entwicklungsherausforderungen** der Unternehmen

Weitere Infos, siehe Folie 32

# Modell: kooperative Qualifizierungsberatung - *integrierte Dienstleistung*

Auf- und Ausbau von Kooperations- und Vernetzungsstrukturen **zwischen Unternehmensberatenden und Weiterbildungsberatenden**

**Ziele:** bessere/qualifiziertere PE im Betrieb, Förderung der Weiterbildungskultur

## **Ansatz bei der klassischen Unternehmensberatung**

- **Aktuelle und strategische Entwicklungsbedarfe** der Unternehmen **bestimmen**
- **Potentialberatung zur Umsetzung von zukunftsorientierten Veränderungsschritten**
- Dabei **betriebsspezifische Ermittlung von (neuen) Kompetenzanforderungen und Weiterbildungsbedarfen** – **Start der Qualifizierungsberatung und Fortführung durch Weiterbildungsberatende**

## **Qualifizierungsgestaltung:**

- **Weiterbildung betriebsspezifisch entwickeln und gestalten** – möglichst als **arbeitsplatznahes Lernen**





# Begründung für die kooperative Qualifizierungsberatung - interdisziplinär-fachliche Kompetenzen erforderlich -



Unternehmens-  
beratung

Qualifizierungs-  
beratung

Weiterbildungs-  
beratung/ Personal-  
entwicklung

# Das interdisziplinär-fachliche Kompetenzprofil für die integrierte Qualifizierungsberatung

**Berater\*innen benötigen *Kompetenzen als Wissen und Können insbesondere für:***

- die systemische Organisationsberatung
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- die Verknüpfung von Organisationsentwicklung und Kompetenzentwicklung
- Branchen und (regionale) Wirtschaftsentwicklungen
- Die komplexen Aufgaben von Qualifizierungsberatung



# Die Realität und Lösungsvorschläge

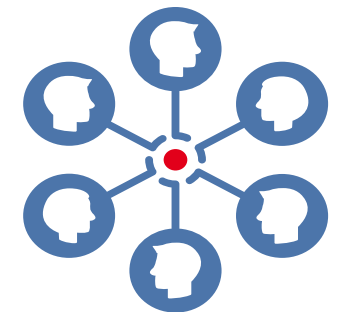
**Über dieses komplexe Kompetenzprofil verfügen noch zu wenig Beratende**

## **Lösungsweg Nr. 1:**

➤ **Erweiterung des Kompetenzprofils** von Beratenden für KMU

## **Lösungsweg Nr. 2:**

➤ **Kooperative Qualifizierungsberatung**



# Erweiterung des Kompetenzprofils von Beratenden

## Weiterbildungsberater\*innen, z.B.:

- Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse
- Grundkenntnisse in Personalentwicklung
- Kenntnisse über Herausforderungen von Betrieben, die zu Reorganisationsprozessen und zu neuen Kompetenzanforderungen führen (können)
- Kenntnisse über unterschiedliche betriebliche Kulturen
- Kenntnisse über Informationswege zu Branchenwissen
- Usw.

## Unternehmensberater\*innen (keine PE-Fachleute), z.B.:

- Reorganisationsstrategien mit Qualifizierungsstrategien verbinden können
- Qualifizierungsplanung, beginnend mit Qualifizierungsbedarfsanalyse durchführen können
- Weiterbildungsbedarfe konkretisieren
- Wissen über Spezifika und Vor- und Nachteile unterschiedlicher Lernformen
- Wissen über Regionale Bildungsanbieter und Förderinstrumente
- usw.

# Erweiterung des Kompetenzprofils – für beide Beratendengruppen, z. B.:

- **Nutzen und Mehrwert von Kompetenzentwicklung** der Beschäftigten argumentieren können
- Kenntnisse über **Herausforderungen durch demografischen Wandel, Fachkräftemangel, Digitalisierung, usw.**
- Methoden und Instrumente der **Qualifizierungsbedarfsanalyse** beherrschen
- Kenntnisse zur Gestaltung **passgenauer Weiterbildung und zum arbeitsplatznahen Lernen**
- Gute Wege des **Transfers von Lernergebnissen in den betrieblichen Alltag** kennen
- Kenntnisse über **Verfahren und Methoden der Qualitätssicherung** betrieblicher Weiterbildung/  
Kenntnisse zum **Bildungscontrolling**

# Arbeitsplatznahes Lernen - der Königsweg für Lernen in KMU

Auf die Frage, wie habe ich am meisten gelernt, antworten Beschäftigte....

**52% beim arbeitsbegleitenden Lernen**

**21% beim Lernen mit Medien**

**15% beim privaten Lernen**

**und nur 13% beim Lernen in formalen Kontexten, also in Seminaren....bei den sogenannten Geringqualifizierten sind es sogar nur 7%**



vgl. Schiersmann 2008, S. 35 / Baethge und Baethge-Kinsky kommen in ihrer empirischen Untersuchung zu ähnlichen Ergebnissen (vgl. Baethge, Baethge-Kinsky 2004, S.71)

# Aber... Ist die Erweiterung des Kompetenzprofils für Beratende realistisch, gar der Königsweg?

**Besser kooperative Qualifizierungsberatung als integrierte Dienstleistung???**

- Unternehmensberatende und Weiterbildungsberatende bringen **ihre Kompetenzen zum Nutzen des KMU in der Beratung zusammen**
- Das **KMU profitiert von den Kompetenzen zweier** inhaltlich unterschiedlich ausgerichteter **Beratendengruppen**
- Herausforderung, die mitschwingt: **Zusammenarbeit von öffentlicher und privater Unternehmensberatung???**

**Umsetzung: Zwei Modelle der Tandemberatung sind denkbar**

# 1. Tandemberatung zeitgleich – Unternehmensberater\*innen und Weiterbildungsberater\*innen beraten gemeinsam

## Setzt voraus:

- Kompetenzentwicklung gehört zur Modernisierungsstrategie des KMU (aber oft unklar am Anfang der Beratung)
- Unternehmensberatende offenbaren, dass QB nicht zu ihrem Kompetenzprofil gehört (Herausforderung – besonders bei Privaten)
- KMU ist bereit, beide Beratenden (Duo) zu honorieren (fraglich!)

**Vorteil:** Die Beratenden bringen ihre unterschiedlichen Kompetenzen zum Nutzen de KMU zusammen, **lernen voneinander**

**Herausforderung:** Zwei Beratende mit unterschiedlichem Kompetenzprofil müssen sich verständigen und permanent abstimmen





## 2. Tandemberatung zeitversetzt – Unternehmensberater\*innen und Weiterbildungsberater\*innen **beraten nacheinander**

### Setzt voraus:

- Beratungsprozess sollte auch QB beinhalten (Einverständnis durch das KMU)
- Unternehmensberatende offenbaren, dass QB nicht zu ihren Kompetenzen gehört (Herausforderung)
- **QB setzt am Beratungsprozess zur Unternehmensentwicklung an, führt diesen fort**

### Vorteile:

- KMU erhalten durch Expert\*innen eine Weiterführung der Beratung in Sachen Kompetenzentwicklung
- Unternehmensberatende und Weiterbildungsberatende können sich weitgehend auf ihre Kompetenzen konzentrieren
- KMU bezahlt (für die Dauer der Beratung) immer nur ein/e Berater/in

**Herausforderung:** Eine gute Übergabe zwischen den Beratendengruppen



# Wie könnte kooperative Qualifizierungsberatung realisiert werden?

**Intermediäre Arbeitsmarkt- und Weiterbildungsakteure** wie z.B.:

Wirtschaftsförderungen, Kammern, lokale oder regionale Netzwerke für Weiterbildung und Weiterbildungsberatung, und...?

**initiieren lokale oder regionale Netzwerke zur Stärkung der kooperativen QB**

**Jetzt mal visionär mit- und weiterdenken....**



# Aufgaben der intermediären Netzwerkakteure

- Sie **gewinnen Unternehmensberatende und Weiterbildungsberatende** zur Mitarbeit im Netzwerk und **kommunizieren den Nutzen kooperativer QB**
- Sie zeigen **das Für und Wider** einer kooperativen Qualifizierungsberatung auf und bieten dafür Austausch
- Sie **sorgen für Vertrauensbildung** zwischen den Beratendengruppen
- Sie **unterstützen bei der Bildung von Kooperationen** , z.B. durch:
  - Workshops zur „Kooperativen Beratung“ und/oder „Geschäftsfeldentwicklung“
- Zukunftsorientiert legen sie die Leitung und Entwicklung des Netzwerks in die Federführung der Teilnehmenden und **unterstützen bei Netzwerkarbeit und Marketing**



# Kooperative Qualifizierungsberatung schaffen und stärken

## Ideen:

### Förderprogramme für KMU

- Finanzielle Unterstützung sowohl für zeitgleiche und zeitversetzte Tandemberatung zur Stärkung der Kompetenzentwicklung der Beschäftigten

### Förderprogramm für öffentliche Anbieter von Weiterbildungsberatung von KMU

- Finanzielle Anreize für die Zusammenarbeit mit (auch privaten) Unternehmensberatenden zur Realisierung von QB

### Einsicht und Handeln der Akteure

- Wenn wir bei der Kompetenzentwicklung in KMU weiter kommen wollen, braucht es neue Wege. Wer hat auch ohne Förderung Interesse für neue Initiativen?

**Denken, denken, denken... Handeln, handeln, handeln**



# Mein Plädoyer für „kooperative Qualifizierungsberatung“

**Apelle zur Notwendigkeit der Weiterbildung** des Personal ziehen bei vielen KMU oft nicht

**KMU für Kompetenzentwicklung (KE) zu sensibilisieren gelingt am besten in begleiteten Modernisierungsprozessen** durch Beratung

- Insbesondere wenn KE als unterstützendes und notwendiges Moment in angestrebten Veränderungsprozessen deutlich wird
- Hier ist Druck zum Erreichen bestimmter Ziele des KMU hilfreich
- KMU können dann begründet und motiviert erfolgreicher vom Nutzen von Weiterbildung und Qualifizierungsberatung überzeugt werden

**Ansatz:** (Viele) KMU fragen Beratung eher bei umfassenderen Veränderungsprozessen nach - das ist ein **hoffnungsvoller Ausgangspunkt** – ihn gilt es mehr als bisher zu nutzen

# Qualifizierungsberatung für KMU ist ein wichtiges Entwicklungsfeld in der BBB- Beratung

- Leider immer noch
- Alle möglichen Wege weiter beschreiten, auswerten und weiterentwickeln
- Keine Denkbarrieren für neue und innovative Ansätze
- Der Austausch über verschiedene Ansätze, Erfolge und Misserfolge bleibt eine zentrale Zukunftsaufgabe (**Vielleicht kann das nfb da zukünftig eine Rolle haben?**)

- **Ich bleibe am Ball...**



**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**

# Weiterführende Informationen (1)

- **(1) Zwei Beispiele für schon lange bestehende Personalentwicklungsnetzwerke:**
- Mach 2: <https://www.mach2-personalentwicklung.de/>
- PEPP: <http://www.pepp-hochstift.de/>
- **(2) Das Modellprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“ (BMAS)**
- <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Weiterbildungsrepublik/Weiterbildungsverbände/weiterbildungsverbände-art.html>
- <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/veranstaltungen/virtuelle-auftaktveranstaltung-forum-weiterbildungsverbände-forum-wbv/>

# Weiterführende Informationen (2)

## (3) Projekt "Strukturentwicklung und Professionalisierung für die Qualifizierungsberatung in KMU":

Auf der Internetseite

[https://www.bildung.koeln.de/service\\_fuer\\_unternehmen/kum/download/index.html](https://www.bildung.koeln.de/service_fuer_unternehmen/kum/download/index.html)

finden Sie Informationen zur

*Publikation "Strukturentwicklung und Professionalisierung für die Qualifizierungsberatung in KMU"*

Hier finden Sie auch viele nützliche Literaturhinweise!

KMU-Broschüre "Qualifizierungsberatung im Betrieb" (für die Hand der Unternehmen)

**Dokumentation der Abschluss-/Transferveranstaltung am 22.05.2014**

PPT "Qualifizierungsberatung für KMU: Ziele | Nutzen | Leistungsspektrum"

PPT "Professionalisierung der Beratenden"

Projektflyer "Stärkung der Qualifizierungsberatung KMU"

Projektpräsentation "Stärkung der PPT "Strukturentwicklung in den Modellregionen: Vorgehensweise Erfahrungen | Ergebnisse"

Qualifizierungsberatung KMU" - Verständnis von Qualifizierungsberatung für KMU

Verständnis von kooperativer Qualifizierungsberatung für KMU

Zum Öffnen der Dateien in den obigen Link gehen!