

IO2: Das TRIAS Textbuch

# TRIAS – Beratung am Arbeitsplatz

Arbeitgeber einbinden, gering  
qualifizierte Beschäftigte  
erreichen

Oktober 2017

TRIAS – Guidance in the workplace. Involving  
Employers, reaching low qualified. 2015-1-AT01-  
KA204-005080. Gefördert durch das Erasmus+  
Programm der Europäischen Union.

Projektleitung: ÖSB Consulting  
Veröffentlichungsleitung: ÖSB Consulting –  
Franziska Haydn, Rudolf Götz

## Projektleitung

### **ÖSB Consulting - Austria**

Kontakt: Rudolf Götz | [rudolf.goetz@oesb.at](mailto:rudolf.goetz@oesb.at)

Franziska Haydn | [franziska.haydn@oesb.at](mailto:franziska.haydn@oesb.at)



## Projektpartner

### **Büro für berufliche Bildungsplanung (bbb) - Germany**

Kontakt: Rosemarie Klein | [klein@bbbklein.de](mailto:klein@bbbklein.de)



### **ERUDICIO – Czech Republic**

Kontakt: Jarmila Modrá | [jarmila.modra@seznam.cz](mailto:jarmila.modra@seznam.cz)

**ERUDICIO**, nadační fond

### **Andragoški zavod Maribor, Ljudska univerza - Slovenia**

Kontakt: Alenka Sagadin Mlinarič | [alenka.sagadin.mlinaric@azm-lu.si](mailto:alenka.sagadin.mlinaric@azm-lu.si)



### **Peter Plant - Denmark**

Kontakt: Peter Plant | [pepl@edu.au.dk](mailto:pepl@edu.au.dk)



Das Handbuch ist lizenziert unter CC BY-SA 4.0 (Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International; <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>). Sie müssen das Werk wie vom Urheber oder Lizenzgeber festgelegt mit einer Namensnennung versehen. Die Namensnennung ist wie folgt vorgesehen: „Haydn, Franziska / Götz, Rudolf et. al (2017): Das TRIAS-Textbuch. TRIAS – Beratung am Arbeitsplatz. Arbeitgeber einbinden, gering qualifizierte Beschäftigte erreichen. Erasmus+ Lernmaterialien. Wien.“

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Zustimmung zu den Inhalten dar, die nur die Ansichten der Autoren widerspiegeln, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

# Inhalt

<b>Kapitel 1 TRIAS Beratung am Arbeitsplatz vorgestellt</b>	<b>4</b>
Einführung	4
1.1 Warum brauchen wir TRIAS Bildungsberatung am Arbeitsplatz?	6
1.2 TRIAS – Bildungsberatung am Arbeitsplatz: worum geht es eigentlich?	11
1.3 Geringqualifizierte und EinfacharbeiterInnen als Zielgruppe des TRIAS-Ansatzes: Wer sind sie?	13
1.4 Möglichkeiten und Herausforderungen des TRIAS-Ansatzes	17
1.5 Zwischen allen Stühlen oder genau mitten drin – Beratungsangebot in der Triade aus Arbeitgeber, ArbeitnehmerIn und Anbieter	20
1.6 Rolle und Aufgaben von BeraterInnen im Setting Unternehmen	21
1.7 Das TRIAS-Commitment – Einführung der Spielregeln und deren Umsetzung	24
1.8 Der TRIAS-Prozess	26
<b>Kapitel 2 Passende Unternehmen und Arbeitgeber identifizieren und ansprechen</b>	<b>29</b>
Einführung	29
2.1 Schritt 1: Strategie definieren und vermarkten	31
2.2 Schritt 2: Kontakte managen, Vermarktung und Kommunikation	42
2.4 Schritt 3: Kontaktaufnahme	44
2.4 Schritt 4: Vertiefung des Kontakts und der TRIAS-Vertrag/ TRIAS-Commitment	48
Referenzen Kapitel 1 & Kapitel 2	50
<b>Kapitel 3 Direkt vor Ort – am Arbeitsplatz: Beschäftigte erreichen</b>	<b>52</b>
Einführung	52
3.1 Warum: Die Begründung für die Beratung der Beschäftigten	53
3.2 Der Arbeitsplatz als Ort für Beratung	55
3.3 Wie: Die Methoden der Beratung von Beschäftigten	58
Referenzen Kapitel 3	61
<b>Kapitel 4 Mit Unternehmen zusammenarbeiten und Implementierung von Trainingsaktivitäten</b>	<b>62</b>
Einführung	62
4.1 Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber – Standort bestimmen und Bildungsbedarf klären	63
Ziele in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber	64

Dialogische Gesprächsführung als Beratungsprinzip	67
Die ersten Gespräche: Für die Sache gewinnen	69
Gesprächsanlässe mit der Unternehmensleitung	72
Dienstleistungsangebote entwickeln und anbieten	73
Betriebliche Anforderungsstrukturen an den Arbeitsplatz analysieren	75
<b>4.2 Von der Analysephase zu Weiterbildungsaktivitäten</b>	<b>81</b>
Analyseergebnisse nutzen	81
Bildungsangebote planen	82
Den Lernprozess begleiten: Eine Aufgabe von Bildungsberatung?	83
Den Lerntransfer sichern und den Prozess evaluieren	87
Öffentlichkeitsarbeit nach erfolgreichem Abschluss	89
Referenzen Kapitel 4	89
<b>Anhang – Arbeitsblätter</b>	<b>92</b>
Arbeitsblatt 1: Leitfaden zur Reflexion von Akquisitionszielen zu Unternehmenskontakten	93
Arbeitsblatt 2: Analyse der Unternehmensstruktur: Basisdaten	94
Arbeitsblatt 3: Methode zur Berufsberatung – Positive Unsicherheit	96
Arbeitsblatt 4: Dokumentation individuelles Bildungsberatungsgespräch	99
Arbeitsblatt 5: Wie Sie Beratung in den Sand setzen können – Bad Practice	100
Arbeitsblatt 6: Mit Unternehmen zusammenarbeiten. Herausforderungen, Zukunftsperspektiven & Strategien	101
Arbeitsblatt 7: Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. Gesprächsleitfaden zur Weiterbildungskultur im Unternehmen	105
Arbeitsblatt 8: Auswahlkriterien für Anbieter	107
Arbeitsblatt 9: Eignung des Angebotes und der Anbieter	109
Arbeitsblatt 10: Check-up Angebotserstellung	110
Arbeitsblatt 11: Absprachen zwischen Anbieter und Kunde	111
Arbeitsblatt 12: Zielvereinbarung	112

***Dieses Textbuch ist eine Übersetzung von der englischen in die deutsche Sprache.***

# Kapitel 1

## TRIAS Beratung am Arbeitsplatz vorgestellt

---

*Den Arbeitgeber einbeziehen,  
die gering qualifizierten Arbeitskräfte erreichen*

---

*Autorin: Franziska Haydn (ÖSB Consulting)  
mit Unterstützung der TRIAS-PartnerInnen*

### Einführung

#### **Den Arbeitgeber einbeziehen, die gering qualifizierten Arbeitskräfte erreichen**

Im TRIAS-Projekt haben wir einen innovativen Ansatz der Bildungsberatung entwickelt, genannt „TRIAS Beratung am Arbeitsplatz“<sup>1</sup>. Zu diesem Zweck konzentrieren wir uns darauf, die Fähigkeiten und Kompetenzen von BeraterInnen zu stärken, Bildungsberatung für Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz anbieten zu können und dabei insbesondere Geringqualifizierte als wichtigste Zielgruppe der Erwachsenenbildung in den Blick zu nehmen.

„TRIAS Beratung am Arbeitsplatz“ ist ein vielversprechender Ansatz für aufsuchende Bildungs- und Beratungsarbeit – sie erweitert den Zugang zu Bildungsberatung für beschäftigte Erwachsene, da nur ein geringer Teil der Arbeitskräfte einen Zugang zu irgendeiner Form der Beratung hat oder überhaupt Beratung als eine Möglichkeit betrachtet, die eigene Karriere zu beeinflussen oder notwendige Veränderungen anzustoßen.

Berufliche Weiterbildung ist von unvergleichlicher Bedeutung. Daher muss aufsuchende Beratung eben dafür Interesse wecken und auch einen niederschweligen Zugang zu Beratung ermöglichen, und zwar genau da, wo berufliche Aus- und Weiterbildung sich auswirkt – im Arbeitsleben.

---

<sup>1</sup> TRIAS – Guidance in the workplace. Involving Employers, reaching low qualified. 2015-1-AT01-KA204-005080. Gefördert durch die Europäische Union.

Für die meisten BeraterInnen ist es jedoch ein ungewohntes Feld, Unternehmen anzusprechen und Beratung für die Arbeitskräfte anzubieten. Umso mehr, als der TRIAS-Ansatz für Beratung am Arbeitsplatz ausdrücklich das Unternehmen als einen relevanten Akteur im Beratungsprozess einschließt und dabei anstrebt, eine Balance zwischen KlientInnenzentrierung und den inhärenten organisatorischen Interessen und Verfahren herzustellen.

### **Was Sie in diesem Kapitel lesen werden**

Dieses Studienbuch wendet sich an professionelle BeraterInnen, die Beratung am Arbeitsplatz anbieten wollen. Das Lehrbuch kann als Selbstlernmaterial genutzt werden. Es sollte Sie durch den gesamten Prozess der Beratung am Arbeitsplatz führen, angefangen vom Zugang zu Unternehmen, über die Arbeit mit dem Arbeitgeber, um damit die (gering qualifizierten) MitarbeiterInnen zu erreichen, das eigentliche Hauptziel des Beratungsprozesses. Darüber beinhaltet der TRIAS-Beratungsprozess auch Aktivitäten, die nach dem eigentlichen Beratungsgespräch ansetzen, wie etwa die Begleitung der Schulungstätigkeiten auf Unternehmensebene und / oder die Unterstützung des einzelnen Lernenden auf seinem Lernweg.

Das Ziel dieses Studienbuchs ist, BeraterInnen in die Lage zu versetzen, Beratung für Beschäftigte im Kontext Unternehmen anzubieten: Was müssen professionelle BeraterInnen über Beratung am Arbeitsplatz lernen und verstehen?

Dieses erste Kapitel wird Sie mit dem TRIAS-Ansatz und der Bedeutung der Ansprache Geringqualifizierter vertraut machen. Es wird erklären, warum und wie dieser Ansatz entwickelt wurde; und es zeigt die Stärken und Schwächen, die dieser Ansatz mitbringt und die Sie zu berücksichtigen haben, wenn Sie auf den Arbeitsplatz zugehen.

Schließlich wollen wir noch darauf hinweisen, dass die Grundlagen von Bildungsberatung (Methoden, Kompetenzen, Herangehensweisen) in diesem Studienbuch nicht beinhaltet sind. Wenn Sie also Hinweise für grundlegende Ansätze in der Berufsberatung benötigen, können Sie beispielsweise folgende Lernmaterialien verwenden:

- Amundson, N.E. et al. (2004). Essential Elements of Career Counseling: Processes and Techniques. New York: Pearson/Merrill/Prentice-Hall. 167 Seiten.
- CEDEFOP (2008). Career Development at Work. A review of career guidance to support people in employment. Cedefop Panorama series. 151 Seiten.
- McLeod, J. (2013). An Introduction to Counselling. Fifth Edition. Maidenhead, UK: Open University Press. 786 Seiten.
- McLeod, J. (2011). Counselling Skills: A practical guide for counsellors. Second Edition. Maidenhead, UK: Open University Press. 360 Seiten.

## 1.1 Warum brauchen wir TRIAS Bildungsberatung am Arbeitsplatz?

### Verbesserung der Bildungsberatung für die Beschäftigten

Eine der wichtigsten Herausforderungen ist die geringe Akzeptanz von Bildungsberatungsangeboten von Erwachsenen und hier wiederum von erwerbstätigen Erwachsenen. Nur ein geringer Anteil der Beschäftigten hat Zugang zu irgendeiner Form der Bildungsberatung. Die öffentlichen Arbeitsverwaltungen bieten ihre Dienste vor allem erwerbslosen Personen an. Viele Beratungsdienstleister konzentrieren sich auf Jugendliche oder junge Erwachsene, um sie bei ihren Berufs- oder Bildungsentscheidungen als Teil ihres ersten Bildungswegs sowie beim Übergang von Ausbildung zu Beschäftigung zu unterstützen. Und Unternehmen konzentrieren ihre Personalentwicklungsstrategien hauptsächlich auf Talent- oder ManagerInnenpositionen.

Die lebensbegleitende Beratung für erwachsene Lernende ist besonders sinnvoll, da sie die Nachfrage nach Erwachsenenbildung stimuliert (ELGPN 2015: 39). Die Teilnahmequoten bei Erwachsenen am lebenslangen Lernen (LLL), die mit dem Alter und nach Abschluss der beruflichen Erstausbildung stetig sinken, sind nach wie vor unzureichend, da das Ziel der EU, bis 2020 eine durchschnittliche Beteiligungsquote von Erwachsenen im Lebenslangen Lernen<sup>2</sup> von 15% zu erreichen, noch weitgehend unterschritten wird (Europäische Agenda für Erwachsenenbildung / ET2020-Ziel, PIAAC).

---

<sup>2</sup> Der Prozentsatz der 25- bis 64-Jährigen, die sich während der 4 Wochen vor der Befragung in Aus- und Weiterbildung befanden (Eurostat / Arbeitskräfteerhebung).

### **Was ist der Bildungsbegriff von TRIAS – Bildungsberatung am Arbeitsplatz?**

Der TRIAS-Ansatz zielt auf eine Förderung von beruflicher Weiterbildung in all ihren formalen, informalen und nicht formalen Aspekten.

Wir betonen, dass Erwachsenenbildung mehr ist, als nur für den Beruf zu lernen, sich den Bedarfen des Arbeitsmarktes anzupassen und die eigene Beschäftigungsfähigkeit abzusichern. Wir verstehen Bildung als essenziell für die Entwicklung der individuellen Persönlichkeit und Identität. Bildung spielt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung von Gesellschaft und Kultur. Bildung kann Menschen für eine aktive soziale Teilhabe befähigen.

Gleichzeitig schließt diese soziale Teilhabe auch die Arbeitswelt und die ökonomischen Anforderungen des Arbeitsmarktes ein. Da wir nicht alle Aspekte der Bildung betonen können, betrachten wir den TRIAS-Ansatz – weil er die Arbeitsumgebung nutzt – als besonders bedeutsam, laufbahnspezifische und berufliche Bildungsaspekte und berufliche Weiterbildung zu unterstützen. Unter keinen Umständen wollen wir die Bedeutung anderer Gesichtspunkte der Erwachsenenbildung besonders für benachteiligte Gruppen verringern, wie sie z.B. in Konzepten der Community Education und anderen Empowerment-orientierten Bildungsansätzen unterstützt werden.

Das TRIAS-Projekt stimmt damit mit dem Ansatz von Dieter Mertens (1977) überein, der betont, dass Weiterbildungsaktivitäten nicht primär auf Fähigkeiten in Verbindung mit sehr speziellen praktischen Aufgaben abzielen sollten, sondern auf Fähigkeiten und Kompetenzen, die in mehreren beruflichen Bereichen („Schlüsselkompetenzen“) Anwendung finden können. Darüber hinaus will er mit seinem Lernansatz Anforderungen, die eine (berufliche) Aufgabe mit sich bringt, mit persönlichen Interessen und Bedürfnissen integrieren. Lernen sollte zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit beitragen, wie auch den Lernenden dabei unterstützen, seine beruflichen Anforderungen zu erfüllen und einen gesamtgesellschaftlichen Beitrag zu leisten.

### **Zunehmende Bedeutung der beruflichen Weiterbildung und von Lernen am Arbeitsplatz**

Die Bedeutung von beruflicher Weiterbildung und einer regelmäßigen Aktualisierung und Erweiterung der persönlichen Kompetenzen nimmt aufgrund von sozialen Trends wie alternder Gesellschaften, längerem Arbeitsleben, Digitalisierung und Globalisierung zu. Schnelle technologische und sozioökonomische Entwicklungen und folglich sich schnell ändernde Anforderungen in der Arbeitswelt verlangen, dass sich die Menschen kontinuierlich in Bildungs- und Ausbildungsaktivitäten beteiligen und ihre Berufswege anpassen. Dabei wird deutlich, dass erfolgreiche Berufswege nicht nur von

7

einer hohen beruflichen Erstausbildung abhängen, sondern auch von beruflicher Weiterbildung und lernförderlichen Arbeitsplätzen, die es dem Menschen ermöglichen, seine Fähigkeiten kontinuierlich zu erweitern.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, ist die verstärkte Förderung des Lernens am Arbeitsplatz auch für die berufliche Weiterbildung (die Lehre ist ja bereits eine Erfolgsgeschichte der beruflichen Erstausbildung) ein vielversprechender Weg. Bildungsberatung am Arbeitsplatz kann eine große Rolle spielen, Weiterbildung am Arbeitsplatz und arbeitsorientierte Lernansätze zu fördern.

### **Fokus auf Geringqualifizierte**

Gering qualifizierte Arbeitskräfte sind in der Weiterbildung stark unterrepräsentiert und sind an Arbeitsplätzen beschäftigt, die wenig bis keine Lernanreize bieten. Die geringe Beteiligung am lebenslangen Lernen vergrößert zusätzlich die soziale und wirtschaftliche Ausgrenzung. Lernen gilt als Schlüssel zur gesellschaftlichen Teilhabe.

Es ist offensichtlich, dass diese Gruppe auch von „stationären“ Beratungsangeboten nur unzureichend erreicht wird, für die die NutzerInnen genügend Selbstmotivation zeigen und sich ihrer eigenen Bildungsbedürfnisse bewusst sein müssen, um sie aufzusuchen. Ratsuchende dieser Zielgruppe erhalten oft erst Zugang zu Beratungsangeboten, wenn sie arbeitslos werden und somit in den Zuständigkeitsbereich der öffentlichen Arbeitsverwaltungen fallen. Hingegen kann die Bereitstellung von Beratung am Arbeitsplatz als eine langfristige Präventionsstrategie für Arbeitslosigkeit angesehen werden, da eine kontinuierliche Bildungslaufbahn den Menschen helfen kann, ihren Arbeitsplatz zu sichern oder bei Jobverlust wieder rascher in den Arbeitsmarkt einzutreten.

### **Der Zugang zu Bildungsberatung durch aufsuchende Beratung am Arbeitsplatz**

Das Hauptziel in der Verbesserung der bislang unzureichenden Beratungsquote für benachteiligte Gruppen besteht darin, eine Reihe von leicht zugänglichen, niedrigschwelligen Beratungsdiensten anzubieten, die insbesondere Risikogruppen in den Blick nehmen, die von sozialer und wirtschaftlicher Ausgrenzung bedroht sind.

Hierfür ist eine der besten Lösungen effektive Öffentlichkeitsstrategien zu verstärken, die Bewusstsein und Motivation für Bildung und Training steigern (ELGPN 2015:15, 39). Der Europäische Aktionsplan für Erwachsenenbildung weist auch auf die Notwendigkeit von aufsuchenden Aktivitäten hin, wenn es darum geht, diesen Zielgruppen, die nicht eigenständig auf Bildungs-/Beratungsanbieter zugehen, Orientierungshilfen zu geben.

Vor allem, wenn es um die Bildungsberatung geht, die sich auf die berufliche Weiterbildung konzentriert, ist es unser Lösungsansatz Menschen da zu erreichen, wo Weiterbildungen häufig umgesetzt werden, direkt am Arbeitsplatz.

### **Bildungsberatung am Arbeitsplatz – Mehrwert für ArbeitnehmerInnen, Arbeitgeber und politische Entscheidungsträger**

Die Bildungsberatung für Beschäftigte hat einen hohen Mehrwert für ArbeitnehmerInnen, für Arbeitgeber und für Entscheidungsträger.

- Für Beschäftigte: Beratung hilft, *„ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten sowie bessere Qualifikationen durch entsprechende Schulungen und durch die Bewertung ihrer Lernerfahrungen zu erreichen. [...] die individuelle und die unternehmerische Entscheidungsfindung über die Aus- und Weiterbildung und Qualifizierungswege [zu] erleichtern, um sich an das geschäftliche Umfeld und technologische Veränderungen anzupassen und um den Übergang von einem Arbeitsplatz zu einem anderen erfolgreich bewältigen zu können.“*
- Für Arbeitgeber: Beratung ist *„ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung, um ein hohes Niveau der Produktivität in der Belegschaft zu erhalten, um weiterhin qualitativ gute Mitarbeiter/innen gewinnen, motivieren und binden zu können und um das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter/innen mit dem prognostizierten Kompetenzbedarf abgleichen zu können.“*
- Für politische Entscheidungsträger: Beratung hilft der *„Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtwirtschaft durch die Herausbildung eines effizienten und kompetenten Arbeitskräftepotenzials, einer wissensbasierten Wirtschaft und einer integrativen Gesellschaft. Beratung unterstützt Anpassungsfähigkeit und Nachhaltigkeit in der Wirtschaft ebenso wie das Ziel der Reintegration von Arbeitskräften.“* (ELGPN 2015:51f)

### **BildungsberaterInnen – über wen reden wir?**

Das TRIAS-Projekt arbeitet direkt für und mit der Zielgruppe von BildungsberaterInnen und anderen Fachleuten, die Beratung am Arbeitsplatz anbieten.

Wie bei vielen Berufen ist die Definition, wer BildungsberaterIn ist und wer nicht, sehr verschieden in den unterschiedlichen europäischen Ländern, wie sich auch die konkreten Bezeichnungen unterscheiden (z. B. KarriereberaterIn, BerufsberaterIn, StudienberaterIn).

Ausgelöst durch eine europäische Debatte über diese Herausforderung, hat NICE (Netzwerk für Innovation in der Bildungs- und Berufsberatung in Europa) einen Vorschlag zur Klassifizierung der PraktikerInnen der Bildungs- und Berufsberatung (BBB) gemacht.

**BBB-BegleiterInnen:** sind keine Beratungsfachkräfte, sondern auf einem anderen Gebiet spezialisiert, nehmen aber neben ihrer primären Rolle und Aufgabe bestimmte Aspekte der Bildungsberatung wahr.

**BBB-BeraterInnen:** Sammelbegriff für PraktikerInnen der Bildungs- und Berufsberatung, die hauptberuflich in einer Bildungs- und Berufsberatungsstelle arbeiten und deren zentrale Aufgabe es ist, Menschen bei komplexen berufsbezogenen Herausforderungen zu unterstützen.

**BBB-SpezialistInnen:** Fachleute für eine oder mehrere Aspekte der professionellen Bildungsberatung. Der Schwerpunkt liegt auf der Weiterentwicklung der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung auf unterschiedliche Weise.

Die TRIAS-Ergebnisse, das Lehrbuch und das Curriculum, richten sich an alle drei Arten von „BBB-PraktikerInnen“. Um die Komplexität zu reduzieren, nennen wir alle „*BildungsberaterInnen*“.

Um auf dem Gebiet der "Beratung am Arbeitsplatz" aktiv arbeiten zu können, benötigen sie zusätzliche Kompetenzen und Know-how. Das TRIAS-Projekt erstellt ein Textbuch zum Selbststudium und entwickelt ein Trainingsprogramm. Auf diese Weise stärkt das Projekt die Qualität und Kompetenz der Arbeit der BildungsberaterInnen in diesem innovativen Handlungsfeld.

### **Bildungsberatung am Arbeitsplatz im europäischen Kontext**

Bildungsberatung am Arbeitsplatz lässt sich auch im Rahmen der Strategien zur lebensbegleitenden Beratung (Lifelong Guidance) verorten. Der Rat der Europäischen Union für Bildung hat erstmals 2004 und erneut 2008 die Entschlüsseungen des Rates zur lebensbegleitenden Beratung im Hinblick auf eine bessere Integration der lebensbegleitenden Beratung in Strategien des lebenslangen Lernens angenommen. So sind die Verbindungen zwischen lebenslangem Lernen und lebensbegleitender Beratung, wie sie seit langem bestehen, klar. Entschlüsseungen sind jedoch Richtlinien, keine Ver-

ordnungen. Andere Formen von Mechanismen, mit denen man Übereinstimmung erzielen kann werden als politisches Instrument eingesetzt. So wurden in der jüngsten Resolution (ebd.) die EU-Mitgliedstaaten dazu ermutigt, sich besonders folgenden vier Schwerpunkten der lebensbegleitenden Beratung zu widmen:

- [a] Förderung der Fähigkeit zur Planung der beruflichen Laufbahn (Career Management Skills) in jedem Lebensabschnitt;
- [b] Erleichterung des Zugangs aller BürgerInnen zu den Beratungsdiensten;
- [c] Entwicklung der Qualitätssicherung in den Beratungsdiensten;
- [d] Förderung von Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen Akteuren auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene.

Dies legt einen Schwerpunkt auf aktive Bürgerschaft, Qualitätssicherung und Zusammenarbeit sowie auf Career Management Skills und Zugang. Die Bildungsberatung am Arbeitsplatz ist solch ein Beispiel für die Verbesserung des Zugangs zu Beratungsangeboten.

Neben den Organen der EU hat sich auch die OECD in den Jahren 2002-2003 mit Fragen der Bildungsberatung beschäftigt, in dem sie einen Guidance Policy Review durchführte (siehe z. B. OECD, 2004a). Daraus entstand ein Handbuch für politische Entscheidungsträger (OECD, 2004b). Die OECD gab darin direkte Empfehlungen, was als etwas andere Herangehensweise an die offene Methode der Koordinierung (OMC) verstanden werden kann. Diese Empfehlungen wurden von der EU und dem Think-Tank der EU, dem Europäischen Netzwerk für lebenslange Beratung (siehe z. B. ELGPN, 2015), angenommen. All diese Handbücher, Entschlüsse und ähnliche Dokumente betonen die wichtige Rolle der lebensbegleitenden Beratung im Hinblick auf das lebensbegleitende Lernen, das wiederum als Instrument für die Erhaltung der globalen Wettbewerbsfähigkeit der Erwerbsbevölkerung und für die soziale Eingliederung und die aktive Bürgerschaft angesehen wird. Bildungsberatung am Arbeitsplatz hat das Potenzial hierfür als praktische Umsetzung im Rahmen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik einen wesentlichen Beitrag zu leisten.

## 1.2 TRIAS – Bildungsberatung am Arbeitsplatz – worum geht es eigentlich?

Was bedeutet es für BildungsberaterInnen, ihre Büros zu verlassen und ihr Angebot direkt am Arbeitsplatz ihrer KundInnen anzubieten? Beratung am Arbeitsplatz bedeutet mehr als nur die Bereitstellung von Beratungsdiensten am Arbeitsplatz der KundInnen. Normalerweise konzentrieren sich die Beratungsaktivitäten in erster Linie auf die KundInnen und deren Entscheidungen in Bezug auf Karriere, Ausbildung oder Weiterbildung. Weitere AkteurInnen werden jedoch meist nur geringfügig berücksichtigt.

„TRIAS – Bildungsberatung am Arbeitsplatz“ führt zu einem weiteren Betätigungsfeld der Bildungsberatung mit ganz besonderen Herausforderungen für die einzelnen BeraterInnen, da Unternehmen in die bekannte KlientIn-BeraterIn-Beziehung einbezogen werden. BeraterInnen müssen Zugang zu Unternehmen finden, aber auch über Wissen zu unternehmerischem Verhalten und organisationalen Personalentwicklungsstrategien verfügen. Sie müssen mit den Arbeitgebern zusammenarbeiten, die von der Geschäftsführung, den Personalverantwortlichen oder auch von den ArbeitnehmervertreterInnen vertreten werden. Darüber hinaus können sie ihr Begleitungs- und Beratungsportfolio um vielversprechende und innovative Lernkonzepte des berufsbezogenen Lernens erweitern (z. B. Förderung von lernförderlichen Arbeitsbedingungen, arbeitsplatzorientierte Weiterbildung, Jobrotation, Job-Enrichment etc.).

Obwohl diese Dreiecksbeziehung aus KundInnen, BeraterInnen und Unternehmen die Bereitstellung von Beratungsdienstleistungen erschwert, verspricht sie auch eine nachhaltige Integration der Beratungsergebnisse in die einzelnen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten. Studien zeigen, dass die meisten Weiterbildungsaktivitäten im Rahmen eines Arbeitsplatzes stattfinden und nur selten von den Beschäftigten eigenständig aufgenommen und bezahlt werden.

### **Förderung von Bildung und Ausbildung am Arbeitsplatz – Integration von zwei Ansätzen, die in der Praxis bereits zur Anwendung kommen**

Um den TRIAS-Ansatz der Beratung am Arbeitsplatz zu entwickeln, integriert das Projekt zwei bereits bestehende Formen der Förderung von Bildung und Ausbildung am Arbeitsplatz:

- Qualifizierungsberatung für Unternehmen
- Bildungsberatung am Arbeitsplatz für MitarbeiterInnen

Der Hauptgedanke des TRIAS-Beratungskonzeptes besteht darin, dass jeder der Ansätze für sich betrachtet entweder die Perspektive des Arbeitgebers oder die der MitarbeiterInnen unberücksichtigt lässt. Da sich TRIAS vorrangig an BildungsberaterInnen richtet, können wir davon ausgehen, dass diese über ausreichend Kompetenzen verfügen, wenn es darum geht, den einzelnen Beschäftigten Orientierungshilfen zu geben. Die Sensibilisierungs- und Beratungsarbeit am Arbeitsplatz ist jedoch für viele ein neues Betätigungsfeld. Einerseits befasst sich das Projekt mit den Herausforderungen und Aufgaben von Bildungsberatung am Arbeitsplatz als spezifische Beratungsform und andererseits nutzt das Projekt Erfahrungen aus der Qualifizierungsberatung, einen unternehmenszentrierten Ansatz der Beratung von Unternehmen zu Weiterbildungsbedarfen der Belegschaft. Bestehendes Wissen über unternehmensbezogene Herangehensweisen, Methoden und Beratungswerkzeuge werden gesammelt, aufbereitet und angepasst für Einsatz durch BildungsberaterInnen.

Durch die Ausrichtung auf die Beschäftigten und die gleichzeitige Arbeit mit den Arbeitgebern und deren Beteiligung am Beratungsprozess wird die übliche Unterscheidung zwischen kundenorientierten und unternehmensbezogenen Strategien zur Förderung von Aus- und Weiterbildung nicht mehr benötigt. Durch die Integration dieser beiden Strategien in einen innovativen Beratungsansatz werden durch die Beratungsinterventionen am Arbeitsplatz bessere und nachhaltigere Wirkungen erzielt.

*Die TRIAS-Beratung vereint drei wesentlichen Akteure, um Bildungsprozesse in einem „Trilog“ zu initiieren: **BildungsberaterInnen als InitiatorInnen und VermittlerInnen, Beschäftigte/MitarbeiterInnen als BeratungsnutzerInnen und Unternehmen als Partner** zur Ermittlung von Beratungs- oder Bildungsbedarfen sowie zur Umsetzung der beruflichen Weiterbildung.*

## 1.3 Geringqualifizierte und EinfacharbeiterInnen als Zielgruppe des TRIAS-Ansatzes: Wer sind sie?

Das TRIAS-Projekt konzentriert sich auf geringqualifizierte Arbeitskräfte. Aber wer sind sie? Im Allgemeinen werden Menschen in Europa, die nur über ein Grundniveau verfügen, als geringqualifizierte Arbeitskräfte angesehen. Entsprechend der Definition von Eurofound (Ward & al, 2009) haben sie höchstens das Bildungsniveau Sekundarstufe I erreicht und nach dem Pflichtschulabschluss keine weitere (Berufs-)Ausbildung (von drei oder mehr Jahren Dauer) abgeschlossen.

Sie können auf drei Arten benachteiligt sein:

- (1) ihre Beschäftigungsmöglichkeiten können eingeschränkt sein,
- (2) sie sind eher auf bestimmte Arten von Arbeitsplätzen beschränkt,
- (3) sie haben weniger Möglichkeiten zur Weiterbildungsbeteiligung als Menschen mit höherer formaler Bildung.

Vielleicht erfahren sie auch keine dieser Schwierigkeiten. Stattdessen haben sie sich vielleicht selbst (aus-)gebildet und viele relevante und erwünschte Qualifikationen erworben. Sie haben vielleicht in der Tat einen stabilen Job mit einer großen Arbeitszufriedenheit. Der Punkt ist, dass Statistiken nur ein verallgemeinertes Bild zeigen, das eine breite Palette individueller Unterschiede einschließt.

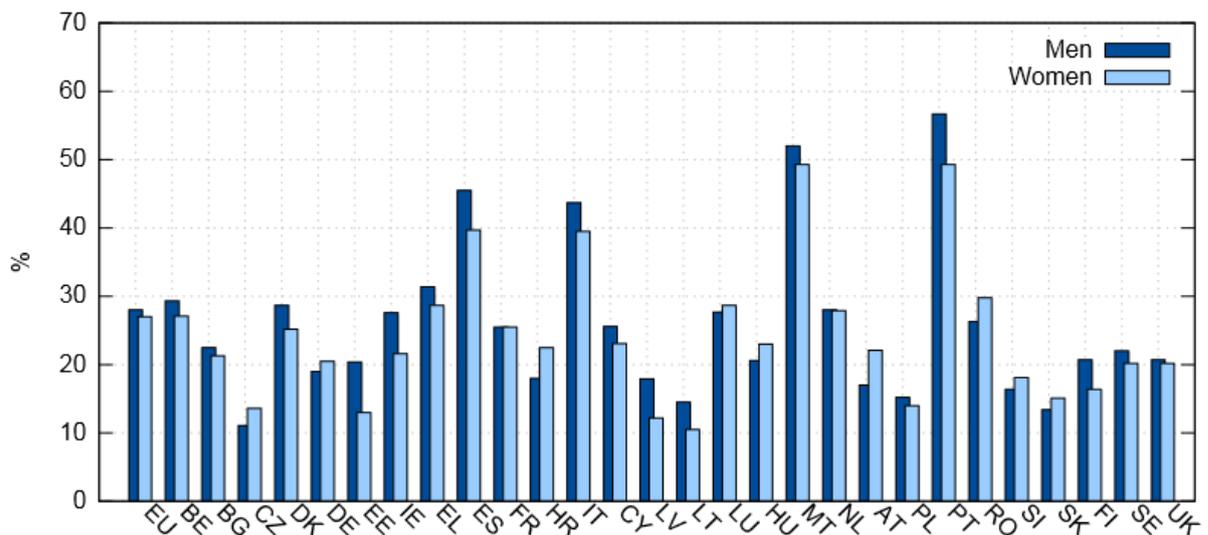
Ward & al. (2009) sind jedoch jedenfalls hilfreich bei der Darstellung der Bandbreite des Themas:

Das relative Verhältnis von Männern und Frauen mit niedrigen Qualifikationen ist in Europa sehr unterschiedlich. Besonders niedrig ist es in vielen neuen Mitgliedstaaten (NMS), obwohl es in Malta besonders hoch ist, wo die überwiegende Mehrheit der Personen im erwerbsfähigen Alter keine Ausbildung über die Grundschule hinaus hat (Abbildung 1). Dies ist auch in Portugal der Fall. Der relative Anteil in ganz Europa hat sich im Laufe der Zeit erheblich verringert, was sich in dem deutlich stärkeren Anteil von Personen mit niedrigem Qualifikationsniveau bei Personen ab 50 Jahren niederschlägt verglichen mit jungen Menschen, die ihre Ausbildungswege gerade abgeschlossen haben. Der Rückgang war besonders hoch bei Frauen, die für die Mehrheit derjenigen mit geringen Qualifikationen verantwortlich waren. Dieses Verhältnis hat sich in einigen Ländern bei den jüngeren Altersgruppen mittlerweile gedreht.

In 17 der berücksichtigten 28 Länder (27 EU-Mitgliedstaaten plus Norwegen) war der Anteil der Frauen im Alter von 25-49 Jahren mit geringer Qualifikation geringer als bei Männern. Der Unterschied war besonders groß in Lettland und Portugal. Sowohl in Österreich als auch in Malta war das Gegenteil der Fall, und deutlich mehr Frauen als Männer waren gering qualifiziert.

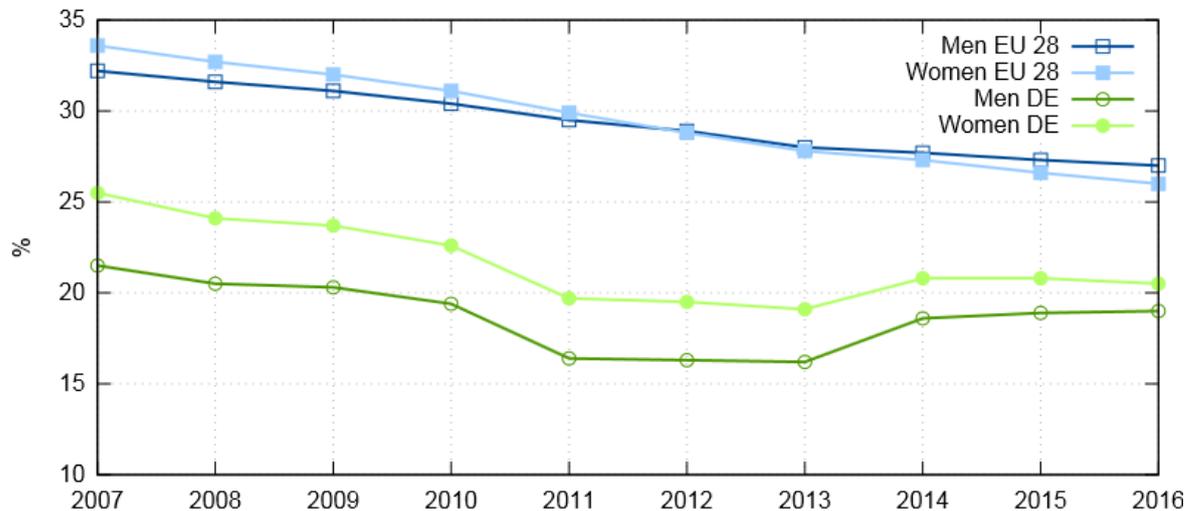
In allen Ländern war der Anteil der 25- bis 49-Jährigen nur mit Grundschulbildung geringer als bei den 50- bis 64-Jährigen – in den meisten Fällen sogar wesentlich geringer.

Abb. 1: Gering qualifizierte Männer und Frauen im Alter von 15-64 Jahren, 2016 (%)



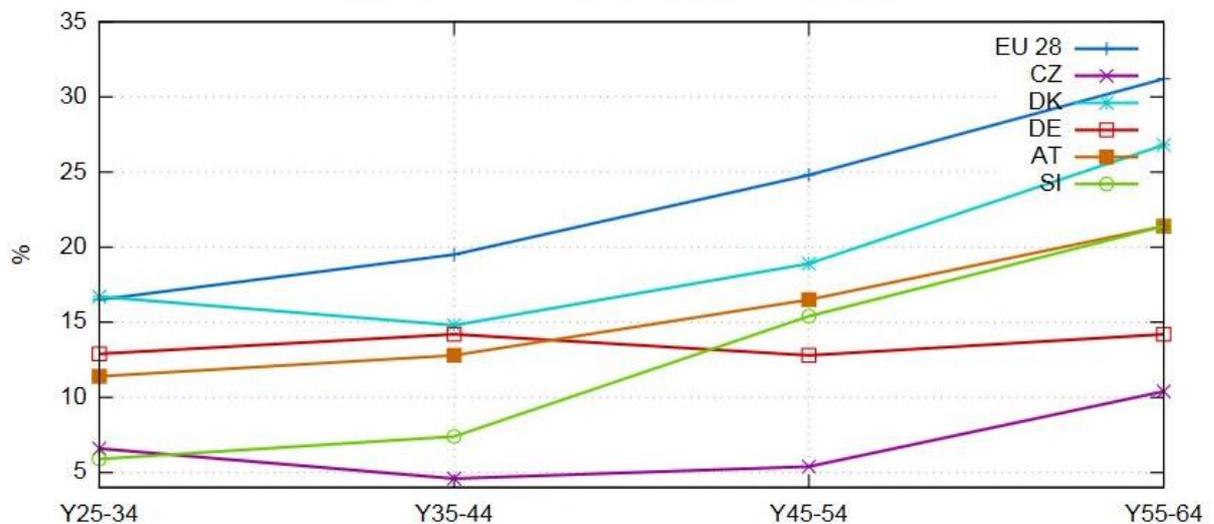
Quelle: Europäische Arbeitskräfteerhebung

Abb. 2: Gering qualifizierte Männer und Frauen im Alter von 15-64 Jahren in Deutschland sowie EU 28, 2007-2016



Quelle: Europäische Arbeitskräfteerhebung

Abb. 3: Gering qualifizierte Männer und Frauen nach Altersgruppen, 2016 (%)



Quelle: Europäische Arbeitskräfteerhebung

### Geringe Qualifikationen = Einfacharbeit?

Neben der Betrachtung des Bildungsniveaus der Belegschaft ist auch auf die Qualifikationsanforderungen von Arbeitsplätzen zu achten. Hilfsarbeit bzw. Einfacharbeitsplätze werden definiert als Arbeitsplätze, für die keine Berufsausbildung notwendig ist. Bei der Betrachtung von Arbeitsplätzen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen ist es wichtig zu beachten, dass nur eine Minderheit von Personen, die an diesen Arbeitsplätzen arbeiten, tatsächlich auch über geringe Qualifikationen verfügt. In Österreich

sind bspw. nur 37% derer, die an dieser Art von Arbeitsplätzen beschäftigt sind, gering qualifiziert (vgl. Krenn et al., 2014). Diese Tendenz erhöht den Druck auf formal gering qualifizierte Arbeitskräfte und erhöht die De- und Abqualifizierung von Fachkräften.

#### *Zur Reflexion:*

Wie schaut in Ihrer Region das Verhältnis zwischen niedrigqualifizierten Erwerbstätigen sowie Einfacharbeitsplätzen aus? Werden Einfacharbeitsplätze vorrangig von Niedrigqualifizierten besetzt? Oder drängen auch Fachkräften auf diese Arbeitsplätze? Recherchieren Sie die entsprechenden Statistiken. Wenn möglich sprechen Sie mit UnternehmensvertreterInnen und Beschäftigten diverser Branchen.

#### Männer oder Frauen?

Niedrigqualifizierte Frauen haben im Allgemeinen Jobs, die sich von denen von Männern unterscheiden. Recherchieren Sie die nationalen und regionalen Unterschiede anhand von Statistiken.

#### Abqualifizierend oder überqualifiziert?

Manche Jobs sind einfach und sich wiederholend: Ist dies ein Resultat von Abqualifizierung, um die Jobanforderungen weniger anspruchsvoll zu gestalten? Oder sind manche ArbeitnehmerInnen einfach überqualifiziert, das heißt, dass sie Kompetenzen haben, welche nicht gebraucht werden, welche im Grunde jedoch von großem Wert sein könnten? Versuchen Sie dies aus dem Blickwinkel des Arbeitgebers zu betrachten. Schreiben Sie Ihre Untersuchung und Ihre Ergebnisse auf.

### **Worum es geht – Beschäftigte auf nicht-lernförderlichen Arbeitsplätzen erreichen**

Welche Personengruppen versuchen wir zu erreichen, wenn wir Bildungsberatung am Arbeitsplatz anbieten wollen? Sind es grundsätzlich die Geringqualifizierten, unabhängig von ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation in Bezug auf Lernumgebung oder Arbeitszufriedenheit? Oder versuchen wir Arbeitskräfte auf Einfacharbeitsplätzen zu erreichen, die vielleicht über formale Qualifikationen und relevante Bildungserfahrung verfügen?

In der Tat können wir beides als Indikatoren nutzen, die uns anzeigen, wie wir die BeratungsnutzerInnen identifizieren, die am meisten von Beratung profitieren können. Wir suchen insbesondere nach denjenigen Beschäftigten, die auf Arbeitsplätzen sind, die entweder wenig oder keine Qualifikationen erfordern und – noch wichtiger – **nicht lernförderlich sind**.

Es hat sich gezeigt, dass MitarbeiterInnen dieser Arbeitsplätze einerseits von unternehmensbasierten Weiterbildungsaktivitäten ausgeschlossen sind. Prozesse der Ökonomisierung und Beschleunigung begrenzen die Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz zusätzlich. Andererseits beobachten wir aber auch individuelle Hindernisse für berufliche Weiterbildung, da Aus- und Weiterbildung als nutzlos erachtet wird (bezogen auf die berufliche Weiterentwicklung, Einkommenssteigerungen usw.)

Wenn es um Bildung und Ausbildung für diese MitarbeiterInnen geht, zeigen das Lernen am Arbeitsplatz sowie der Erwerb von praktischem Wissen, mehr Relevanz als formale Ausbildungsprogramme. Praktische Kenntnisse sind attraktiv für Geringqualifizierte, da sie oft vom Arbeitgeber erwartet werden. In der Praxis jedoch findet Lernförderung und der Erwerb von praktischen Wissens kaum statt (Vgl. Krenn et al., 2014).

## 1.4 Möglichkeiten und Herausforderungen des TRIAS-Ansatzes

### **Warum sollten wir die Arbeitgeber bei der Bildungsberatung am Arbeitsplatz beteiligen?**

Die meisten Weiterbildungsaktivitäten finden im Unternehmensumfeld statt und werden zu einem Großteil durch den Arbeitgeber getragen. Der TRIAS-Ansatz fußt auf der Idee, dass die Beteiligung der Geschäftsführung an der Beratung am Ende die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten erhöht.

Um Beratungsangebote in einem Unternehmen anbieten zu können, braucht es die Zustimmung des Arbeitgebers (solange Sie nicht von BetriebsrätInnen eingeladen werden). Die Einbeziehung wichtiger Akteure innerhalb der Unternehmenshierarchie, die Einfluss haben und Themen setzen können, erleichtert die Umsetzung von Beratungsaktivitäten und erhöht die Nachhaltigkeit der Intervention. Sofortmaßnahmen, wie Ausbildungsaktivitäten, können schnell umgesetzt werden.

Das Angebot an das Unternehmen, Unterstützung im Bereich der Personalqualifizierung anzubieten (anstatt ausschließlich mit den MitarbeiterInnen zu arbeiten) kann eine wichtige Motivation für ein Unternehmen darstellen, sich zu beteiligen. Das gilt vor allem auch für KMUs, die oft über wenig Personalentwicklungserfahrungen verfügen. Durch Ihren Besuch im Unternehmen und das Gespräch mit dem Arbeitgeber zeigen Sie Interesse am Unternehmen als Ganzes. Dies hilft, Vertrauen aufzubauen, was Grundvoraussetzung für den Beginn jedweder Aktivität ist. Außerdem wird die Geschäftsleitung weniger das Gefühl haben, keine Kontrolle und Einblick zu haben, wenn sie in den Prozess einbezogen wird.

Wenn Sie den Arbeitgeber mit einbeziehen, bekommen Sie ein gutes Bild der augenblicklichen Aus- und Weiterbildungsbedarfe des Unternehmens und der Beschäftigten. Im Gespräch können Sie dem Arbeitgeber helfen, die Bedarfe zu identifizieren und angemessene Lösungen und Trainings anbieten.

### **Warum ist es hilfreich, Beschäftigte am Arbeitsplatz für Bildungsberatung anzusprechen?**

Aus anderen Bereichen der Forschung wissen wir, dass es notwendig sein kann, von der Komm- zur Geh-Struktur zu wechseln, um ein niedrigschwelliges Angebots zu gestalten. Warum ist das hier wichtig?

Häufig versuchen BeraterInnen, Menschen an öffentlichen Orten wie Bibliotheken, Bahnhöfen, über Infotafeln oder -veranstaltungen zu erreichen. Menschen in ihrer Freizeit, in ihrem Privatraum auf berufliche Bildung anzusprechen, wird vermutlich weniger erfolgreich sein, als an ihrem Arbeitsplatz, einem Ort an dem sie sich sicher fühlen und gleichzeitig möglicherweise eher bereit sind, über ihre berufliche Entwicklung nachzudenken.

Darüber hinaus ist der Arbeitsplatz ein institutionalisierter Ort mit Regeln und Regelmäßigkeiten. Wenn Sie einen Arbeitsplatz mehrfach aufsuchen, werden Sie die Gelegenheit haben, die gleichen Leute immer wieder zu treffen. Damit können Sie einen langfristigen Ansatz nutzen, um schrittweise Vertrauen und Interesse bei den Angestellten zu gewinnen.

Durch das Beobachten und Kennenlernen der Arbeitsplätze können Sie viel über die entsprechenden Tätigkeiten in Erfahrung bringen und auch die Lernförderlichkeit besser einschätzen. Allein Ihre Anwesenheit vor Ort wird Ihnen schon viele Informationen über den Arbeitsplatz verschaffen. Da der TRIAS-Ansatz ein bedarfsorientiertes und begleitetes Training verspricht, das sich auf den individuellen Arbeitsplatz bezieht, vereinfacht Ihnen Ihre Anwesenheit vor Ort den Lernnutzen für die einzelnen Beschäftigten Nutzer besser herauszuarbeiten.

### **Der Mehrwert der Perspektivenverschränkung von Arbeitgeber und Beschäftigten auf Lernen am Arbeitsplatz**

Eines der Hauptziele des TRIAS-Ansatzes ist, dass durch die Kombination von Arbeitgeber- und ArbeitnehmerInnenperspektive neue Lernmöglichkeiten geschaffen werden. Durch die Verbesserung der Kommunikation, der Beteiligung und der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen an Lern- und Ausbildungsmaßnahmen, die auf einer tiefgreifenden Analyse der Bedürfnisse des Arbeitgebers und der ArbeitnehmerInnen beruhen, können nachhaltige Veränderungen gefördert werden. Maßgeschneiderte Angebote, die sich an den Bedürfnissen beider Seiten orientieren, können erstellt werden.

So kann zum Beispiel ein Beratungsgespräch kurz vor einer Personalentwicklungsmaßnahme (bspw. vor dem jährlichen MitarbeiterInnengespräch) MitarbeiterInnen befähigen, ihr Selbstbewusstsein stärken und Chancen für die persönliche Entwicklung eröffnen, die die MitarbeiterInnen dann als Teil der Personalentwicklungsprogramme vorschlagen.

Zusätzlich kann die Beratung dazu beitragen, die Sichtbarkeit von verborgenen Fähigkeiten und Kompetenzen des Personals zu erhöhen. Das Einbringen dieser Fähigkeiten und Kompetenzen kann sowohl dem Unternehmen als auch den einzelnen MitarbeiterInnen zugutekommen.

Die Kombination von Arbeit mit Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen ist die einmalige Möglichkeit, die Beratungsergebnisse sofort auf arbeitsplatzorientierte Weiterbildung zu übertragen und damit sowohl die Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahme durch das Unternehmen zu ermöglichen, wie auch das Unternehmen als Lernumgebung (z. B. Lernen am Arbeitsplatz) zu nutzen. Der TRIAS-Beratungsansatz verspricht bessere und erfolgreichere Ergebnisse, die selbst für die BeraterInnen spürbar werden.

### **Welchen Herausforderungen begegnen wir?**

Der Ansatz von „TRIAS – Bildungsberatung am Arbeitsplatz“ ist eine neue Herangehensweise mit wenig Erfahrung und Wissen darüber, was in der Praxis funktioniert. Es steht noch nicht fest, wie arbeitsplatznahe Beratung auf TRIAS-Art aussehen kann und soll. Darüber hinaus ist es schwierig zu sagen, welche Herausforderungen wir erwarten können und nach welchen Auswirkungen wir suchen (sollen).

Zunächst werden BeraterInnen damit zu tun haben, Bewusstsein zu schaffen und Interesse für ihr Angebot zu wecken. Die Vorteile der Beratung darzustellen ist notwendig, um sowohl die NutzerInnen als auch die Unternehmen zu beteiligen. Unternehmen sind möglicherweise nicht im Geringsten an einer Beratung noch an Bildung und Weiterbildung besonders für geringqualifizierte Arbeitskräfte interessiert. Andererseits sind die geringqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglicherweise genauso wenig an einem Beratungsangebot interessiert.

Eine weitere große Herausforderung beim Angebot einer Beratung am Arbeitsplatz ist der mögliche Interessenskonflikt zwischen Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen, aber auch zwischen anderen AkteurInnen, wie z. B. Personalverantwortlichen und Betriebsratsmitgliedern. Indem wir ein Unternehmen aufsuchen, betreten wir ein hierarchisches Setting, in dem Ratsuchende nicht vollkommen frei über ihre gegenwärtige Arbeitssituation sprechen können, ihre zukünftigen Erwartungen an den Arbeitsplatz und ihre (Weiter-)Bildungsbedarfe. Auf jeden Fall muss sichergestellt sein, dass die Inanspruchnahme der Beratung keine negativen Auswirkungen auf die KlientInnen hat.

Andererseits kann es auch für die BeraterInnen herausfordernd sein, ihre Büros und damit ihre persönliche Komfortzone zu verlassen und Unternehmen aufzusuchen. Wenn sie mit Unternehmen arbeiten, müssen sich die BildungsberaterInnen auf die Arbeitgeberperspektive auf Lernen und die Anforderungen an ihre MitarbeiterInnen einlassen, die nicht zwingend deckungsgleich mit dem Bildungskonzept ist, mit dem die BildungsberaterInnen normalerweise arbeiten.

Schließlich haben wir es bei Bildungsberatung am Arbeitsplatz mit einem Beratungsfeld zu tun, das bislang noch wenig bis gar nicht im politischen Kontext verankert ist. Dieser Beratungsansatz lässt sich zwischen verschiedenen Politikfeldern (Arbeitsmarkt, Bildung usw.) verorten, was das Risiko verschärft, dass er dazwischen verloren geht. Ohne eine Finanzierung durch die öffentliche Hand jedoch kann man nicht davon ausgehen, dass es einen Markt für bezahlte Leistungen für erwerbstätige (niedrigqualifizierte) Erwachsene gibt.

### **Aber schließlich: es ist der Mühe wert**

Bei der Planung von Beratungsangeboten müssen die Für und Wider gut abgewogen werden. Aber besonders für die Ansprache unterprivilegierter Zielgruppen, zu denen man niemals einfachen Zugang bekommt, sind wir uns sicher, dass die Vorteile die Nachteile im Fall der Bildungsberatung am Arbeitsplatz aufwiegen. Auch wenn ein Start in diesem neuen Feld der Beratung aufwändiger sein mag als büroasierte Angebote oder Aktivitäten, möchten wir doch den einzelnen Berater, die einzelne BeraterIn ermutigen, das betriebliche Umfeld zu nutzen, um neue Möglichkeiten auszuloten, die sich im Zuge des Angebots von Bildungsberatung am Arbeitsplatz ergeben.

## **1.5 Zwischen allen Stühlen oder genau mitten drin – Beratungsangebot in der Triade aus Arbeitgeber, ArbeitnehmerIn und Anbieter**

*„In Personalunion gingen meine Rollen im Prozess organisch ineinander über – von Beratung in Organisationsentwicklung über Personalentwicklung bis zur Lernberatung und Didaktik – ohne je so benannt zu sein. Je nach Gesprächs- oder Verhandlungssituation waren unterschiedliche Fragestellungen, die die jeweilige Rolle repräsentierten, im Fokus.“*

O-Ton einer Bildungsberaterin

Dieses Zitat einer Pädagogin am Arbeitsplatz zeigt ausdrücklich, dass BildungsberaterInnen, die in einem Unternehmen arbeiten, viele verschiedene Rollen übernehmen

müssen. Einige von ihnen sind vertraut und angenehm. Einige von ihnen könnten neu sein und außerhalb der eigenen Komfort-Zone liegen.

Dieser Rollenmix kann sehr fruchtbar und belebend für die Arbeit von BeraterInnen sein. Aber genauso auch verwirrend, nicht nur für die BeraterInnen sondern auch für den Arbeitgeber und den MitarbeiterInnen. Umso mehr ist es wichtig, ein klares Bild von den verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten zu haben. Es ist gut zu wissen, welchen Hut man gerade auf hat und welche Erwartungen dieser mitbringt. Spannungen und Konfrontation mit widersprüchlichen Prioritäten (zwischen Unternehmensleitungen und individuellen Perspektiven/Interessen) sind zu erwarten und erfordern Vorbereitung. Wenn es den BeraterInnen jedoch gelingt, die Perspektiven der einzelnen Akteure zusammenzubringen, so wird es ihnen am Ende auch gelingen, eine Win-win-Situation zu erreichen, in der der einzelne Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin befähigt wird und die gesteigerte Beschäftigungsfähigkeit für das Unternehmen von Vorteil ist.

### **Halten Sie im gesamten Prozess das Gesamtziel im Auge**

Wenn Sie gefordert sind, verschiedene Rollen einzunehmen, kann der Hauptgrund, weshalb Sie sich für Beratung am Arbeitsplatz einsetzen, aus dem Blick geraten. Was auch immer Sie innerhalb der gesamten Beratungsintervention zu bewältigen haben, das allgemeine Ziel des TRIAS-Ansatzes sollte Ihre Arbeit antreiben. Ziel ist es, die Beschäftigten zu erreichen und Beratungsdienste insbesondere für geringqualifizierte, ungelernete Arbeitskräfte und im speziellen MitarbeiterInnen an nicht-lernförderlichen Arbeitsplätzen anzubieten. Dazu gehören sowohl MitarbeiterInnen mit Grundbildungsbedarf als auch mit Bedarfen in beruflicher Aus- und Weiterbildung. Um dieses Ziel zu erreichen und MitarbeiterInnen zu identifizieren, die von Ihrer Intervention profitieren, erwartet der TRIAS-Ansatz von Ihnen, dass Sie mit Arbeitgebern im Bereich Personalentwicklung und Personalmanagement arbeiten. Obwohl die Personalentwicklung nicht das ultimative Ziel Ihrer Intervention ist, können Sie die Verbesserung der Unternehmensstrukturen, Strategien und Maßnahmen für die Ausbildung und Qualifikation als Teil Ihrer Bemühungen sehen.

## **1.6 Rolle und Aufgaben von BeraterInnen im Setting Unternehmen**

### **Unternehmen durch Beratungsangebot am Arbeitsplatz unterstützen**

Die tatsächliche Rolle des Beraters, der Beraterin am Arbeitsplatz wird sowohl vom Rahmen des Projekts als auch vom beruflichen Hintergrund der einzelnen BeraterInnen abhängen. Allerdings sollte beim Einstieg in das Unternehmen diese spezifische Rolle der BeraterInnen (und die Unterscheidung zur klassischen Unternehmensbera-

tung) offen mit dem Arbeitgeber diskutiert und zum Beispiel in dem schriftlichen TRIAS-Commitment festgelegt werden.

Die Aufgaben der BeraterInnen in einem Unternehmen können sehr vielfältig sein, je nach dem, was das Unternehmen an Bedarfen aufweist.

Wenn die BeraterInnen ihr Leistungsportfolio um Dienstleistungen im Bereich der Personalentwicklung und/oder Unternehmensentwicklung erweitern, wird das Angebot einerseits für Unternehmen interessanter sein (insbesondere für KMUs ohne Personalabteilung und Erfahrung). Andererseits werden diese Tätigkeiten helfen, Bildungsbedarfe und die entsprechenden Angestellten zu identifizieren, die durch Beratungsangebote und nachfolgend Bildungsangebote angesprochen werden können.

So kann das Dienstleistungsportfolio um Personalentwicklungsthemen wie die Analyse der Qualifikationsstruktur des Unternehmens, die Analyse/Identifizierung von Arbeitsplätzen mit Lernrisiken, die Verbesserung der Arbeitsorganisation und die Förderung von Lernumgebungen (z. B. Jobrotation, Jobbereicherung) erweitert werden.

Einige Beispiele (genauere Informationen im Kapitel 4 – Arbeit mit dem Arbeitgeber):

- Bewusstseinsbildung hinsichtlich des betrieblichen Nutzen von (Weiter-)Bildung von Geringqualifizierten,
- Ermittlung des Bildungs- und Trainingsbedarfs auf Grundlage der Organisationsentwicklung,
- Identifikation von (Gruppen von) MitarbeiterInnen mit besonderen Beratungs-, Bildungs- und Trainingsbedarfen,
- Ermittlung und/oder Ausarbeitung von Bereichen für die Organisationsentwicklung,
- Vorstellen von strategischen Personalentwicklungsplänen und -maßnahmen.

Was ist **nicht** die Aufgabe des Beraters/der Beraterin?

- Wenn eine Intervention zu komplexe Themen der Beratung erreicht, kann die Zusammenarbeit mit UnternehmensberaterInnen fruchtbar sein.

### **Beratungsangebot für die MitarbeiterInnen an ihrem Arbeitsplatz – was macht den Unterschied?**

Bildungsberatung einzelnen NutzerInnen anzubieten ist eine den BeraterInnen vertraute Tätigkeit. Allerdings stehen die BeraterInnen vor der Herausforderung, herauszufinden, welche Art der Beratung im Unternehmenskontext angeboten werden kann und welchen Freiheiten, aber auch Einschränkungen es gibt. Im Besonderen müssen BeraterInnen sich mit der Frage auseinandersetzen, wie Beratung im bekannten Nut-

zerInnen-orientierten Stil angeboten werden kann und gleichzeitig die Sichtweise des Arbeitgebers integriert werden kann.

Mögliche Aufgaben der BeraterInnen in der TRIAS Beratung am Arbeitsplatz entsprechen den „vertrauten“ Rollen der BeraterInnen, z.B.:

- Bewusstseinsbildung für Beratung und Bildung innerhalb und außerhalb des Unternehmenskontexts,
- Entsprechendes Arbeitsmarktwissen anbieten,
- Förderung der erforderlichen Fähigkeiten für eine bewusste Gestaltung des Berufswegs
- Integration der Ergebnisse der Beratungsintervention in einen individuellen und unternehmensinternen Entwicklungsplan,
- Etc.

### **InitiatorInnen und VermittlerInnen – die Rolle der BeraterInnen insbesondere für TRIAS**

Wenn Beratung in der Triade von BeraterInnen, Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen angeboten wird, müssen die BeraterInnen eine ganz bestimmte Rolle einnehmen. Ihre Aufgabe wird sein, die Stimmen beider Seiten (Arbeitgeber und ArbeitnehmerIn) wahrnehmbar zu machen und dadurch werden sie zu VermittlerInnen, die zwei Perspektiven miteinander vereinbaren. Ihre Intervention kann zu einer verstärkten Kommunikation und Beteiligung an Bildungs- und Ausbildungsprozessen im Unternehmen führen. Wenn die BeraterInnen darüber hinaus auch die Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten begleitet, kann sich die Rolle der VermittlerIn auch auf die Zusammenarbeit mit TrainerInnen und AusbildungsanbieterInnen ausweiten.

### **Berücksichtigung anderer relevanter Akteure in einem unternehmerischen Umfeld**

Wenn BeraterInnen im Umfeld eines Unternehmens arbeiten, werden sie noch auf andere wichtige Akteure treffen, mit denen sie (zusammen)arbeiten sollen, besonders in mittelgroßen und größeren Betrieben. Eine wesentliche Partnerin bei der Einführung von Beratung am Arbeitsplatz ist die Personalabteilung. Wenn beide Seiten einander innerhalb des Beratungsprozesses unterstützen, kann die Zusammenarbeit sehr fruchtbar sein. Betrachtet jedoch die Personalabteilung die Beratung als konkurrierend oder Eingriff in ihre eigene Arbeit, kann dies den gesamten Prozess gefährden.

Andere relevante AkteurInnen sind die VertreterInnen der Gewerkschaften oder BetriebsrätInnen. Für jedeN von ihnen werden die BeraterInnen eine mögliche Beteiligung bedenken müssen. Eine fruchtbare Zusammenarbeit wird einerseits auf die bestehende Arbeitsbeziehung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat bauen. Ande-

rerseits kann es sein, dass die Betriebsratsmitglieder nicht so weit in Fragen der Personalentwicklung oder Weiterbildung und Trainingsaktivitäten eingebunden sind und dass dieses Thema nicht auf ihrer Agenda steht.

## 1.7 Das TRIAS-Commitment – Einführung der Spielregeln und deren Umsetzung

Die Herausforderung bei dem Versuch, erfolgreich Beratung am Arbeitsplatz anbieten zu können ist, das Vertrauen beider Seiten zu gewinnen, das des Arbeitgebers und das der MitarbeiterInnen. Umso wichtiger ist es (wie wir meinen), die Karten auf den Tisch zu legen in Form eines schriftlichen TRIAS-Commitments, das einem Vertrag zwischen Arbeitgeber und BeraterInnen angehängt werden kann. Dies garantiert, dass sowohl der Arbeitgeber als auch die NutzerInnen der Beratung wissen, worauf sie sich einlassen.

### **Das TRIAS-Commitment aus der Sicht des Unternehmens**

Das Unternehmen sollte die Regeln und Bedingungen der Teilhabe an Ihrem Angebot kennen. Es ist wichtig, eine Vereinnahmung der BeraterInnen für die Interessen des Unternehmens zu vermeiden. Das Commitment wird die Vorteile des Angebots für das Unternehmen darstellen, aber auch das übergeordnete Ziel der Beratungsaktivitäten darstellen.

### **Das TRIAS-Commitment aus der Sicht der ArbeitnehmerInnen**

Das TRIAS-Commitment wird den MitarbeiterInnen und insbesondere den BeratungsnutzerInnen eine klare Vorstellung ermöglichen, was sie vom Beratungsangebot erwarten können. Er wird die Vorteile für die ArbeitnehmerInnen aufzeigen, aber auch die Einschränkungen, die dem Arbeitsplatz-Setting geschuldet sind (wie mit der Leitung vereinbart).

Darüber hinaus belegt die Vereinbarung, was mit den Ergebnissen der Beratung geschehen wird, welche Informationen dem Arbeitgeber zukommen werden und was bei den BeratungsnutzerInnen (vertraulich) verbleibt.

### **Die wichtigsten Punkte des TRIAS-Commitments:**

- Vertraulichkeit: Was wird mit den Ergebnissen der Beratung geschehen? Wenn Anonymität versprochen wird, welche Maßnahmen ergreifen die BeraterInnen, um diese zu garantieren? Welche Information wird an den Arbeitgeber weitergegeben und ist es möglich, diese anonym zu halten?

- Einschränkungen bei der Beratung: Gibt es Einschränkungen durch den Arbeitgeber bezüglich der Beratung am Arbeitsplatz? Wie informieren Sie die ArbeitnehmerInnen über diese Einschränkungen? Welche Einschränkungen können Sie akzeptieren, welche nicht?
- Unparteilichkeit der BeraterInnen: Vertreten Sie als BeraterIn in Ihrem Beratungsangebot die Interessen des Arbeitgebers oder der ArbeitnehmerInnen? Unparteilichkeit und die VermittlerInnenrolle stellen eine große Anforderung an die BeraterInnen dar. Die Aufgabe der BeraterInnen kann sein, beiden Seiten Gehör zu verschaffen (Arbeitgeber und -nehmerInnen), aber am Ende steht er nicht primär auf einer Seite.
- Werbung für Ihr Beratungsangebot außerhalb des Arbeitsplatzes: Ist der Arbeitgeber damit einverstanden, dass Sie offen auch Ihre bürogestützten Beratungsdienste bewerben? Ist der Arbeitgeber damit einverstanden, dass Sie die Angestellten auch auf andere Beratungsangebote hinweisen?
- Freiwilligkeit des (Beratungs-)Angebotes: Die Bedingungen für Ihr Angebot können auch einschließen, dass die ArbeitnehmerInnen nicht gezwungen werden, am Angebot teilzunehmen.
- Einbeziehung des Betriebsrates: Die Rolle und die Zusammenarbeit des Betriebsrates mit dem Management variieren von Unternehmen zu Unternehmen. Es ist von Anfang an klar zu definieren, an welchen Stellen die BetriebsrätInnen in die Beratung einbezogen werden sollen.
- Zusammenarbeit und Abgrenzung der Aufgaben und Zuständigkeiten der BeraterInnen und der Personalabteilung, falls vorhanden. Welche Unterstützung erwarten Sie von der Personalabteilung?

*Nun überlegen Sie:*

Würden Sie MitarbeiterInnen ermutigen, nach einem anderen Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens zu suchen, der seinen/ihren Qualifikationen besser entspricht? Was würden Sie tun, wenn ein Unternehmen ausdrücklich eine Art von Trainingsprogrammen oder Schulungsaktivitäten ablehnt, die Sie zusammen mit MitarbeiterInnen als am Vordringlichsten benötigt identifiziert haben?

Wie gehen Sie mit heiklen Fragen und (berechtigten) Ängsten auf beiden Seiten um, wenn Sie Beratung am Arbeitsplatz anbieten, beispielsweise „Werden die MitarbeiterInnen mehr Geld verlangen? Werden die MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen? (von Seiten der Firma) oder „Werden die Ergebnisse der Beratung gegen mich verwendet? Werde ich gezwungen, an der Beratung oder dem Trainingsangebot teilzunehmen?.

## 1.8 Der TRIAS-Prozess

Das Handbuch ist entsprechend dem TRIAS-Prozess strukturiert, wobei jedes Kapitel sich mit einer der Phasen befassen wird.

### **Phase 1: Zugang zum Unternehmen**

1. Definieren der Strategie und Zielsetzungen
2. Sammeln von Adressen, Marketing und Kommunikation
3. Kontaktaufnahme
4. Vertiefung des Kontakts und TRIAS Vertrag & TRIAS Commitment

### **Phase 2: Arbeit mit dem Unternehmen – wo stehen wir?**

5. Bewertung des Bedarfs als Ausgangspunkt für Beratungs-, Bildungs- und Trainingsmaßnahmen
6. Analyse der bestehenden Bildungsaktivitäten und Haltung zu Weiterbildungen des Unternehmens
7. Analyse des Kompetenzentwicklungsbedarfs aus der Arbeitgeberperspektive
8. Identifikation von Arbeitsplätzen und Beschäftigten, die für Beratung in Frage kommen
9. Definition von Zugangsmöglichkeiten zu ArbeitnehmerInnen

### **Phase 3: Die Beschäftigten erreichen – Bildungsberatung am Arbeitsplatz**

10. Zugang zu Beschäftigten auf individueller und/oder Gruppenebene, Wahl eines Formats für Beratung am Arbeitsplatz
11. Information und Awareness Raising für Bildungsberatung und Aus- und Weiterbildung
12. Individuelle und /oder Gruppenberatung, insb. Fokus auf Geringqualifizierte & EinfacharbeiterInnen (inkl. Dokumentation der Ergebnisse)

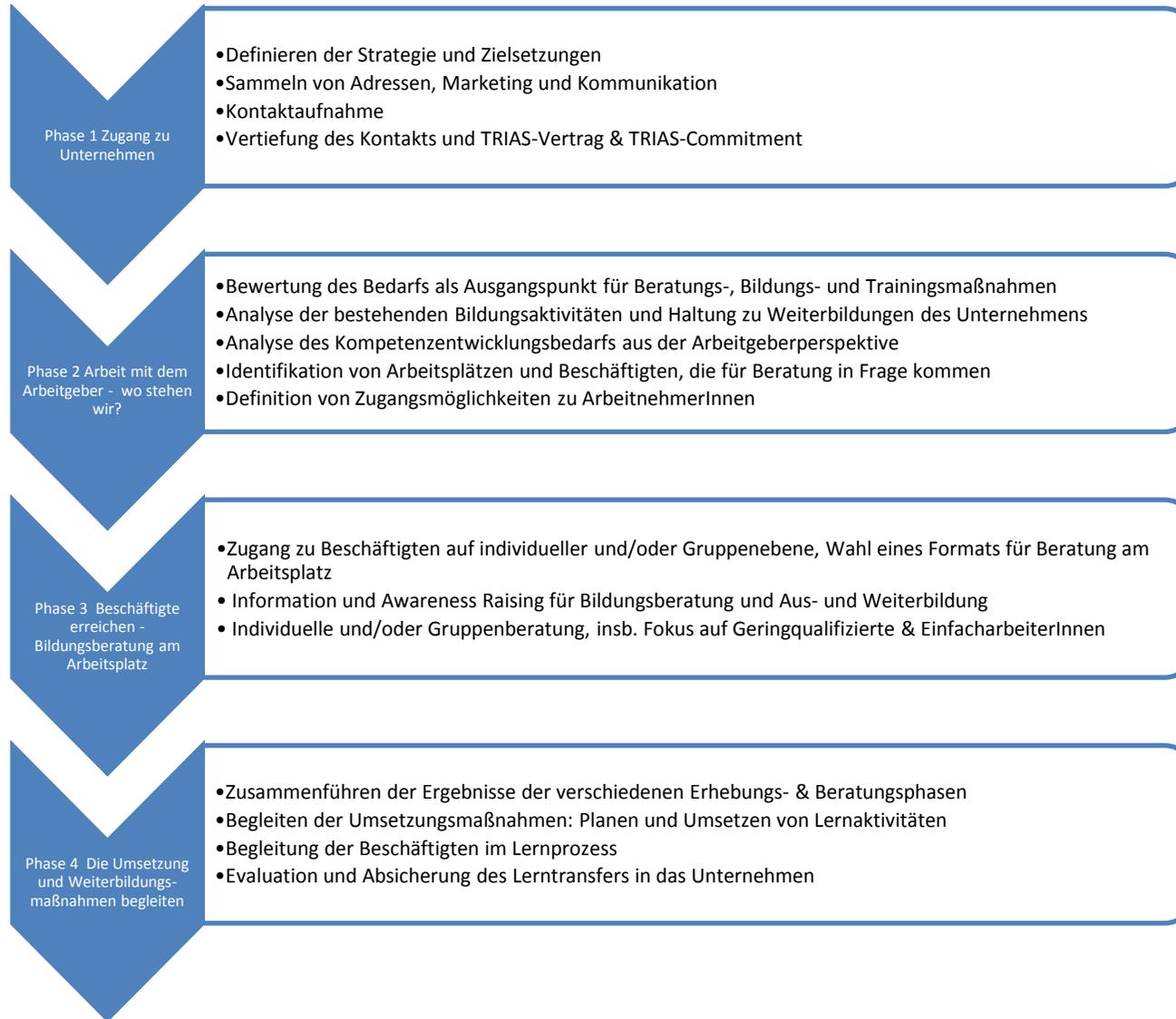
### **Phase 4: Zusammenführung der Ergebnisse aus beiden Analyse-Phasen, Umsetzen von Lernaktivitäten, Begleitung des Unternehmens und der Beschäftigten**

13. Zusammenführen der Ergebnisse der verschiedenen Erhebungs- & Beratungsphasen
14. Begleiten der Umsetzungsmaßnahmen: Planen und Umsetzen von Lernaktivitäten
15. Begleitung der Beschäftigten im Lernprozess
16. Evaluation und Absicherung des Lerntransfers in das Unternehmen

### **Anmerkungen zum TRIAS-Prozess**

Wir verstehen die unterschiedlichen Phasen und Schritte als ein flexibles modulares System (abhängig vom Projekt und dem Zusammenhang, in dem es angewendet wird). Nicht alle aufgeführten Schritte werden in jedem Projekt Anwendung finden. Die vorgeschlagenen Tätigkeiten sind optional und hängen von der individuellen Vereinbarung, in Form des TRIAS-Commitments (Unternehmer, Beschäftigte, BildungsberaterInnen) und dem TRIAS-Vertrag ab.

Dies bedeutet, dass ein Projekt, das auf dem TRIAS-Ansatz fußt, einige Aktivitäten aus Phase 2 umfassen kann, aber nach der personenorientierten Beratung endet. Andere Projekte werden nach der Beratung weitergeführt, um auch die Unterstützung bei der Erstellung von Personalentwicklungsplänen einzuschließen und zum Beispiel konkrete Trainingsaktivitäten ins Laufen zu bringen.



Kapitel 2

Kapitel 4

Kapitel 3

Kapitel 4

## Kapitel 2

# Passende Unternehmen und Arbeitgeber identifizieren und ansprechen

---

*Aller Anfang ist schwer*

---

*Autorin: Franziska Haydn (ÖSB Consulting)  
Mit Unterstützung der TRIAS-PartnerInnen*

## Einführung

### **Zugang zu Arbeitgebern als Kooperationspartner**

Manchmal sind die ersten Schritte die schwersten – dennoch gehören sie zum Wichtigsten bei einem erfolgreichen Projekt. Wenn wir mit Arbeitgebern zu tun haben, kann man leicht übersehen, wie viel Aufwand es bedeutet, mit einschlägigen Unternehmen Kontakt aufzunehmen und wie viel mehr, sie erfolgreich dazu zu bewegen, sich auf eine gemeinsame Reise zu begeben und nachhaltig Beratung für die Belegschaft im Betrieb anzubieten.

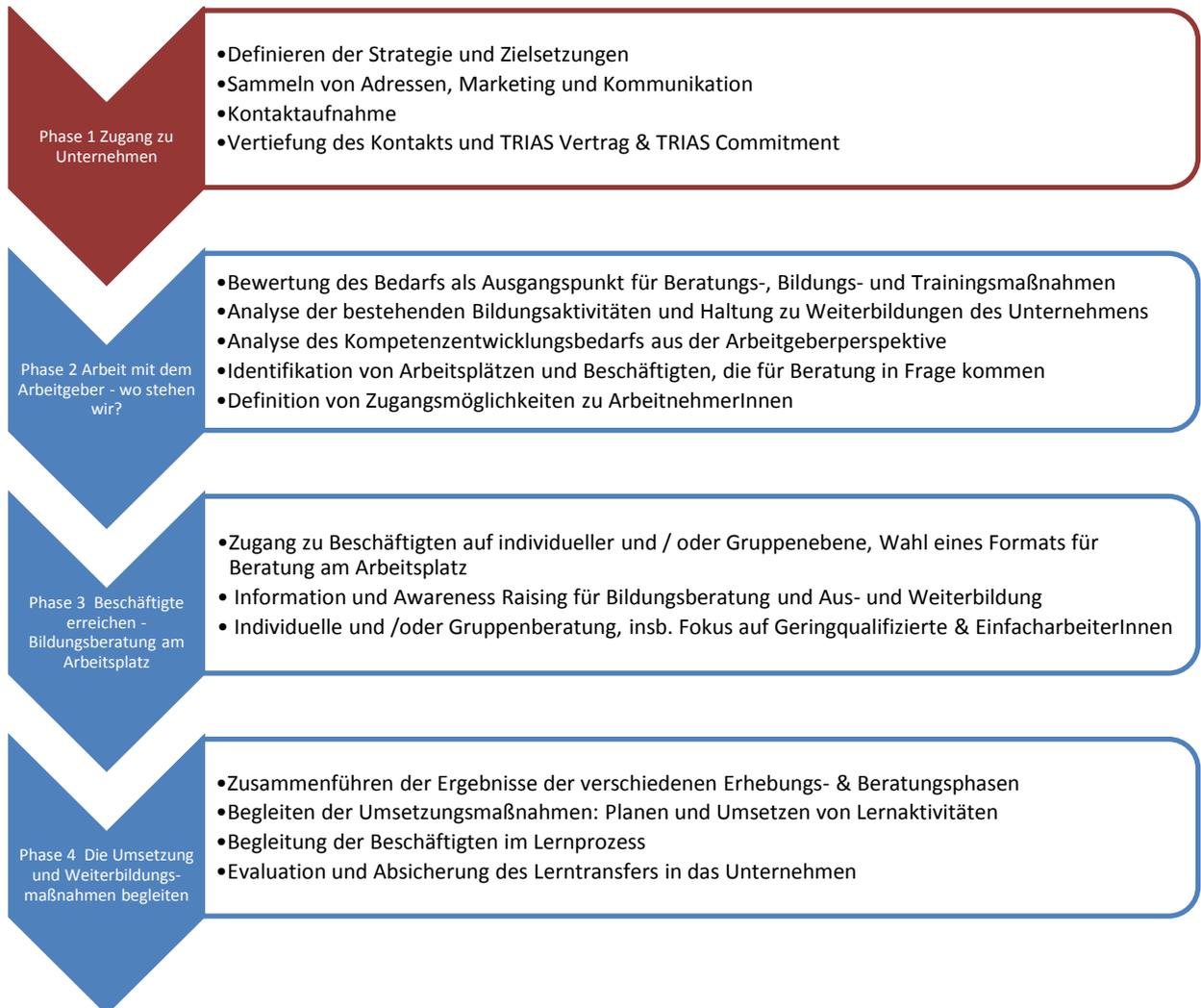
Diese gemeinsame Reise muss gut geplant sein und mit hoher Wahrscheinlichkeit wird es einige Hindernisse zu bewältigen geben, bevor die Beratung beginnen kann. Gründliche Vorbereitung wird Komplikationen und unerwünschte Ergebnisse vermeiden helfen.

Dieses Kapitel bietet Informationen dazu, was BeraterInnen vor dem Erstkontakt zum Unternehmer bedenken sollten, und wie sie sich eine Strategie zurechtlegen können, wie man Arbeitgeber anspricht und zu einer Teilnahme bewegt.

*Bevor wir anfangen, lehnen Sie sich zurück und überlegen:*

Was halten Sie für die Herausforderungen, Unternehmen für eine Teilnahme zu gewinnen? Welche Bilder, Erwartungen und Ängste kommen Ihnen in den Sinn, wenn Sie an das Erstgespräch mit Arbeitgebern denken? Welche Ressourcen brauchen Sie, um erfolgreich zu sein?

## Was Sie in diesem Kapitel erwarten können



Dieses Kapitel stellt Ihnen verschiedene Schritte im Akquiseprozess vor. Was ist bei der Annäherung an entsprechende Unternehmen zu berücksichtigen, besonders im Blick auf deren Personalstruktur, ob Einfacharbeitsplätze vorhanden sind und geringqualifizierte Mitarbeiter beschäftigt werden? Dieses Kapitel wird Ihnen ein klares Bild über Ihre Ziele und realistische Aussichten für erfolgreiche Kontakte verschaffen. Dieses Kapitel wird Sie auch bei der Vorbereitung des Erstkontakts mit dem Arbeitgeber (z.B. EigentümerIn oder Management) unterstützen und bietet Ihnen grundlegende Argumentationshilfen für ein Beratungsangebot am Arbeitsplatz.

Vor allem werden Sie verschiedene Möglichkeiten der Kontaktaufnahme kennenlernen und ermutigt werden, nach innovativen Wegen für eine erste Kontaktaufnahme zu suchen.

Schließlich wird dieses Kapitel Ihnen beim Knüpfen persönlicher Kontakte behilflich sein und Sie dabei unterstützen, bei Unternehmern Interesse an Ihrem Angebot wecken.

## 2.1 Schritt 1: Strategie definieren und vermarkten

### *Ziele und Zielsetzungen definieren*

Bevor Sie damit beginnen, konkrete Aktivitäten zu umreißen, sollten Sie sich ein klares Bild über Ihre Ziele und Ihre Zielsetzung, also das was Sie mit der Akquise erreichen wollen, machen – denn darauf basiert die Vorbereitung des Akquise-Prozesses.

#### **Bevor Sie in Zahlen und quantitativen Zielen denken – Was wollen Sie (eigentlich) erreichen?**

Neben der Überlegung quantitativer Ziele, ist es sinnvoll sich das eigentliche Ziel der Akquise-Phase klar zu machen. Was ist das grundsätzliche Ziel Ihrer Akquise-Tätigkeiten? Was wollen Sie mit der Akquise erreichen? Soll es eine kooperative Langzeit-Beziehung werden? Schauen Sie nach wenigen Kooperationspartnern, mit denen Sie eine intensive Arbeitsbeziehung aufbauen oder wollen Sie so viele Kooperationspartner wie möglich erreichen?

#### **Denken Sie an Ihr Projekt, was ist die generelle Zielsetzung der Akquise-Phase?**

- ... zukünftige KundInnen von Ihrer Adressen- und Empfehlungsliste zu sammeln
- ... aus zukünftigen KundInnen KlientInnen machen
- ... aus diesen KlientInnen zufriedene KlientInnen zu bekommen, deren Bedürfnisse durch die Beratungsintervention abgedeckt werden  
*und vielleicht auf weite Sicht*
- ... loyale KlientInnen aus den bedienten KlientInnen zu erhalten
- ... mit diesen loyalen KlientInnen Langzeit-Kooperationen zu Stande bringen  
*oder ganz einfach*
- ... einen einmaligen Kooperationspartner zu finden, ohne weiteren Kontakt nach dem erfolgreichen Abschluss der Beratung.

## Ziele für den Akquise-Prozess setzen

Die quantitativen Ziele werden vermutlich bereits in ihrem Projektarbeitsplan ausdifferenziert sein, da Kalkulationen und Berichtsschemata auf geschätzten Stichprobengrößen basieren. Das Projekt gibt häufig eine implizite Struktur dessen vor, was sie erreichen können.

Deshalb kann Ihre Aufgabe sein, die Projektziele in individuelle Akquise-Ziele als Grundlage für Ihre Arbeitsweise herunter zu brechen. Die Arbeit wird rund um grundsätzliche Annahmen zum Beispiel darüber, wie viele Kontakte sie benötigen werden, um eine Beratung durchzuführen, organisiert.

Um sich für die Akquise-Phase vorzubereiten, sollten Sie folgendes beachten (siehe auch Arbeitsblatt 1 „Akquiseziele“):

Was sagt Ihnen der Projekt-Plan zu quantitativen Zielsetzungen? Startet man an diesem Punkt, können alle weiteren Aktivitäten berechnet und aufgeschlüsselt werden. Grundlage für diese Kalkulationen und Überlegungen sind die Versuche, die nötig waren, um den Arbeitgeber zu kontaktieren.

- Wie viele Anrufe werde ich bis zum Ende des nächsten Monats/des nächsten Jahres oder bis zum Ende des Projektes tätigen?
- Wie viele Anrufe brauche ich im Schnitt um geeignete AnsprechpartnerInnen zu finden?
- Wie viele Kontakte benötige ich, um erfolgreich ein Informationsgespräch durchzuführen?
- Wie oft kann ich direkt hin gehen und persönlich mit einem Unternehmensvertreter sprechen?
- Wie viele Messen und Events kann ich besuchen und wie viele persönliche Gespräche und Kontaktaufnahmen werde ich dort herstellen können?
- Und zuletzt, wie viele Kontakte müssen Sie knüpfen, um tatsächlich eine Beratungsmaßnahme am Arbeitsplatz umzusetzen?

Akquisetätigkeiten sind schwierig im Vorhinein zu kalkulieren. Es gibt viele Faktoren, die den Erfolg Ihrer Anstrengungen beeinflussen und viele von diesen liegen außerhalb Ihres Einflussbereichs (zum Beispiel: die allgemeine ökonomische Situation, die Haltung gegenüber Aus- und Weiterbildung etc.).

Wahrscheinlich müssen Sie Ihre Ziele und Zielsetzungen im Laufe der Beratung, abhängig von Ihren Erfahrungen, anpassen. Es wird hilfreich sein, wenn Sie all Ihre Tätigkeiten dokumentieren. So können Sie mit Hilfe eines „Umrechnungsschlüssels“ (Anzahl notwendiger Kontakte für jede erfolgreiche Maßnahme) Ihre zukünftigen Anstren-

gungen besser kalkulieren. Es ist ratsam, eine passende Projektdatenbank zu erstellen, um all Ihre Aktivitäten von Anfang an zu dokumentieren.

## *Wer? – Passende Arbeitgeber identifizieren*

Die Entscheidung, welche Arbeitgeber-Zielgruppe Sie kontaktieren wollen, ist sehr wichtig. Die Hauptzielgruppe des TRIAS-Projekts sind die Geringqualifizierten und Einfacharbeitsplätze. Die Überlegung, in welchen Beschäftigungssektoren diese Zielgruppe anzutreffen ist, ist fundamental wichtig für die Auswahl der Arbeitgeber, mit denen Sie arbeiten wollen.

### **Sektoranalyse um passende Arbeitgeber zu identifizieren – In welchen Sektoren findet man geringqualifizierte Arbeitskräfte und Einfacharbeitsplätze?**

Wenn Sie auf Arbeitgeber zugehen um schließlich Beratung am Arbeitsplatz für Geringqualifizierte umzusetzen, sollten Sie zuvor die Branchen identifizieren, in denen die Unternehmen am häufigsten Mitarbeiter aus Ihrer Zielgruppe beschäftigen.

Nach einer Studie (Krenn et al. 2014) zu Einfacharbeit<sup>3</sup> existieren diese Jobs noch immer in erheblichem Ausmaß. In Österreich arbeitet jede fünfte Person (21,7% in 2012) auf einem solchen Arbeitsplatz, auf dem keine professionelle Qualifikation benötigt wird. Während solche Jobs im Fertigungssektor über die letzten Jahrzehnte stark zurückgegangen sind, können wir jedoch einen Anstieg dieser Tätigkeiten im Dienstleistungssektor feststellen. Demzufolge sind insgesamt zwei Drittel der geringqualifizierten Arbeiter im Dienstleistungssektor zu finden. Dennoch ist die höchste Konzentration von Jobs mit geringen Qualifikationsanforderungen in besonderen Industriezweigen, wie zum Beispiel der Leder- und Schuhindustrie oder in der Abfallwirtschaft zu finden.

In Deutschland findet man eine ähnliche Situation vor:

Trotz des Trends hin zu höheren Qualifikationen gibt es dennoch einige Sektoren, die einen nennenswerten Anteil geringqualifizierter Arbeitskräfte beschäftigen. Bemerkenswert sind hier die Bereiche der Leiharbeit, Reinigungs- und Sicherheitsdienste, der landwirtschaftliche sowie der gastgewerbliche Sektor. Um es in konkreten Zahlen auszudrücken: Der Herstellungssektor stellt bis zu einem Viertel dieser Arbeitsplätze in Deutschland, gefolgt vom Unternehmensdienstleistungssektor (Logistik und Reinigungs-Service) mit rund einem Fünftel aller Dienste. Weiterhin können auch potentiell

---

<sup>3</sup> Einfacharbeit wird definiert als eine Aktivität/ein Job, in dem keine professionelle Qualifikation/Ausbildung erforderlich ist, was ihn deutlich unterscheidbar von qualifizierter Arbeit macht.

le Arbeitsplätze aus dem Feld des Gesundheitswesens und der Sozialen Arbeit als der Definition entsprechend in Betracht gezogen werden (vgl. IAB-Kurzbericht 11/2014).

Wenn man sich Jobs mit geringen Qualifikationsanforderungen ansieht, sollte man sich bewusst machen, dass nur ein geringer Teil der dort arbeitenden Menschen tatsächlich auch geringqualifiziert ist. In Österreich haben nur etwa 37,3% der in dem Bereich arbeitenden auch tatsächlich keine formale Berufsausbildung (vgl. Krenn et al. 2014, siehe auch Kap.1).

#### *Zum Nachdenken:*

Was wissen Sie über die Situation in Ihrer Region/in Ihrem Land? In welchen Bereichen findet sich der größte Anteil Ihrer Zielgruppe? Wo finden Sie Daten, die Sie benutzen können um einen Bereich und entsprechende Unternehmen auszuwählen? Können Sie große Veränderungen in diesem Wirtschaftszweig und den damit verbundenen Bereichen, in denen Ihre Zielgruppe beschäftigt ist, beobachten?

Wenn Ihre Zielgruppe Geringqualifizierte oder ArbeitnehmerInnen auf Einfacharbeitsplätzen umfasst, können die folgenden Indikatoren exemplarisch einige sein, die sie zu geeigneten Unternehmen/Bereichen führen:

- Umfang an Zeitarbeit/Leiharbeit im Unternehmen
- Anzahl der Saisonarbeiter
- Produktionsart: z.B. hohes Vorproduktionsaufkommen kann ein Indikator für einen großen Anteil geringqualifizierter Jobs sein
- Großer Logistikanteil in der Produktion
- Gruppen von Zulieferern für große Unternehmen

#### *Was wird benötigt? Bedürfnisse und Interessen der Unternehmen erheben*

Vor der ersten Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen wird es Ihre Überzeugungsarbeit erleichtern, wenn Sie über die grundlegenden Fähigkeits- und Kompetenzanforderungen des Unternehmens Bescheid wissen (ganz besonders in Bezug auf Einfacharbeit).

## **Fähigkeits- und Kompetenzanforderungen für geringqualifizierte Jobs und Einfacharbeit**

Im Allgemeinen existieren nicht sehr viele Daten bezüglich der Fähigkeits- und Kompetenzanforderungen für geringqualifizierte Arbeit. Wenn Sie nach Branche recherchieren, lassen sich einige spezifische Informationen finden.

Prinzipiell zeigt sich, dass geringqualifizierte Arbeitsplätze, die ohne Grundbildung (Lesen, Schreiben, Grundwissen in Mathematik) ausgeübt werden können, zurückgegangen sind (vgl. Alke 2009, S.113). Dies betrifft unterschiedliche Bereiche, sowohl den Produktionsbereich, als auch den Gesundheitssektor.

Man kann auch beobachten, dass auch an Einfacharbeitsplätze und formal geringqualifizierten MitarbeiterInnen umfassende Kompetenzanforderungen seitens der Arbeitgeber gestellt werden. Hierbei liegt der Hauptfokus auf der Selbstkompetenz. Zuverlässigkeit, Flexibilität, Belastbarkeit und ein hoher Grad an Motivation werden in den meisten Feldern der geringqualifizierten Arbeit betont. Ungeachtet der fehlenden oder veralteten Qualifikation wird Arbeitserfahrung erwartet. Auch wenn keine formale Qualifikation erwartet wird, wird von den BewerberInnen gefordert, die Abläufe ihrer neuen Arbeit schnell zu erlernen und flexibel auf wechselnde Arbeitsbedingungen und Aufgaben zu reagieren. Wenn jemand auf seine allgemeinen Kompetenzen verweisen kann, besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit einen Job zu finden, unabhängig davon, ob er oder sie geringqualifiziert ist (vgl. Draganski et al. 2015, S.89-105).

Allgemein scheinen sich die Anforderungen der Unternehmen an ihr geringqualifiziertes Personal zu verändern. Basierend auf dem John-Holland-Modell der Berufswahl (vgl. Holland 1973) können wir sagen, dass „Arbeit mit Dingen“ als traditionelles Tätigkeitsfeld, auf der einen Seite durch „mit Daten und Symbolen zu tun haben“ und auf der anderen Seite mit „mit Menschen zu tun haben“ ersetzt wird. Wissensbasiertes Wissen wird zunehmend wichtiger als erfahrungsbasiertes Wissen. Kompetenzen wie abstraktes Denken, logisches Denken, Nutzung von Computern sowie sogenannte Soft Skills (also persönliche und soziale Kompetenzen) werden zu notwendigen Anforderungen, um die eigene Beschäftigungsfähigkeit, ebenso als geringqualifizierter ArbeiterInnen, aufrechtzuerhalten.

### *Zum Nachdenken:*

Welche Informationen können Sie verwenden, um die regionalen und sektoralen Bildungs- sowie Qualifikationsbedürfnisse der Unternehmen zu analysieren? Wo finden Sie Daten und Forschungsergebnisse? Gibt es irgendwelche ExpertInnen, an die Sie sich wenden können?

## *Was bieten Sie an? – Ein klares Bild darüber haben, welche Vorzüge Ihre Tätigkeit bietet*

Während Sie Ihr Angebot bewerben ist es wichtig, dass Sie ein klares Bild der unterschiedlichen NutznießerInnen und ihren wahrscheinlich gegensätzlichen Interessen haben.

Bildungsberatung am Arbeitsplatz anzubieten kann Nutzen bieten:

1. **ArbeitnehmerInnen** – um dazu beizutragen, z. B. individuelle Karriereziele zu erreichen,
2. **Arbeitgebern** – um dazu beizutragen, z. B. Personalentwicklungsziele und Corporate social Responsibility-Ziele zu erreichen,
3. **BeraterInnen** – um dazu beizutragen, z. B. Zielgruppenquoten zu erreichen,
4. **Gesellschaft/Wirtschaft** – um dazu beizutragen, z. B. Ziele der Personalressourcen zu erreichen, aber auch soziale Zielsetzungen wie die Integration von Risikogruppen (siehe auch Kap. 1).

Wenn Sie auf Unternehmen zugehen, sollten die Vorteile für die Arbeitgeber an der Spitze Ihrer Überlegungen stehen. Was können Sie den Arbeitgebern anbieten? Trotzdem kann es sinnvoll sein, die Perspektive der anderen NutznießerInnen mit aufzunehmen, wenn Sie sich Ihre Argumente zurechtlegen.

Alle Argumente, die Sie dem UnternehmensvertreterInnen oder dem Personalverantwortlichen vorbringen, müssen in Bezug zu deren Unternehmen stehen oder sollten zumindest den unternehmensbezogenen Vorteil Ihres Services herausstellen. Ihr Ziel ist es, die kontaktierten Arbeitgeber ihren individuellen Nutzen aus Ihrem Angebot ziehen zu lassen.

Eine der Hauptstärken des TRIAS-Ansatzes beim Angebot aufsuchender Beratung am Arbeitsplatz besteht in der Zielsetzung, sowohl für die Unternehmen als auch für die ArbeitnehmerInnen Vorteile/Nutzen zu bieten. Der Dialog-basierte Ansatz des Arbeitens mit den Arbeitgebern unterstützt sie darin, Entwicklungs- und Fort-/ Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren (siehe Kap. 4). Auf der anderen Seite nutzt der TRIAS-Ansatz aufsuchende Beratung, um das Bewusstsein für Beratung und Bildung durch die direkte Begegnung mit den ArbeitnehmerInnen (siehe Kap. 3) zu erhöhen. Da Sie als TRIAS-BeraterInnen mit beiden Seiten arbeiten, werden Sie in der VermittlerInnenrolle handeln und somit beide Perspektiven beleuchten, sowohl die des Arbeitgebers als auch die der ArbeitnehmerInnen. Somit machen Sie Lernen, Fort- und Weiterbildung zu einem Thema, über das man gemeinsam sprechen kann.

## **Wichtige Argumente für potentielle Unternehmensvorteile durch das Angebot von Bildungsberatung am Arbeitsplatz**

Offensichtlich kann das Angebot zu Zielsetzungen der Personalentwicklung eines Unternehmens beitragen. Bildungs-/Laufbahnberatung ist eine wichtige Strategie der MitarbeiterInnenentwicklung. Abhängig von den spezifischen Inhalten des Bildungsberatungsangebots, kann sie dazu beitragen:

- die Beschäftigungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Arbeitskräfte zu verbessern
- die Produktivität der Arbeitskräfte zu steigern
- Stabilität, Zufriedenheit und Motivation der Arbeitskräfte zu erhöhen (durch eine Verbesserung der Unternehmenskultur)
- die Anpassung der Arbeitskräfte an Unternehmensveränderungen als Teil eines Change-Managements zu verbessern (z. B.: einführen bestimmter Zertifizierungen, Werkzeuge zur Qualitätssicherung etc.)
- die längerfristigen Personalentwicklungsplanung durch die Analyse der Qualifikations- und Altersstrukturen etc. der Arbeitskräfte zu verbessern
- die Fehlerrate zu reduzieren
- Krankschreibungen zu reduzieren
- die Prozessoptimierung der Arbeitsabläufe zu verbessern
- MitarbeiterInnen- und KundInnenzufriedenheit zu erhöhen
- MitarbeiterInnenbindung zu stärken
- die Arbeitsorganisation durch die Analyse der Lernrisiken der Jobstrukturen des Unternehmens und durch die Bereitstellung strukturierter Lernlösungen (Arbeitsplatzrotation, Arbeitsbereicherung etc.) zu verbessern
- etc.

Weniger offensichtlich, aber dennoch als ein zukunftsfähiges Argument, könnte das Unternehmen daran interessiert sein, seine soziale Unternehmensverantwortung zu fördern. Besonders dann, wenn das Angebot den Fokus auf die Geringqualifizierten setzt, kann es ein wichtiges Verkaufsargument sein, soziale Integrationsziele als Highlight – unterstützt durch das Unternehmen – anzubieten. Besonders große Unternehmen legen Wert darauf, ihr Image eines Unternehmens mit sozialer Verantwortung zu kreieren, aufrechtzuerhalten und zu stärken.

In kleineren Unternehmen kann eine länger währende und engere Arbeitsbeziehung zwischen dem Management, der Personalabteilung (sofern diese überhaupt existiert)

und den MitarbeiterInnen bestehen. Im paternalistisch geführten Unternehmen kann das individuelle Wohlbefinden der MitarbeiterInnen von größerer Bedeutung sein als vergleichsweise in größeren Unternehmen mit einer unpersönlichen Unternehmenskultur. In diesen Fällen können Argumente für die Beratung am Arbeitsplatz auf Aspekte wie Jobzufriedenheit, persönliche Entwicklung und Wohlbefinden der Mitarbeiter fokussieren.

### *Zum Nachdenken:*

Wie können Unternehmen von Ihrem Angebot profitieren? Welche der folgenden grundsätzlichen Rahmenbedingungen Ihres Angebots können noch dazu beitragen, Ihren Gesprächspartner davon zu überzeugen, an Ihren Aktivitäten teilzunehmen?

- Die Qualität des Services
- Die Flexibilität Ihres Services (Zeit und Ort)
- Preis-/Leistungsverhältnis
- Zielgruppe
- Beratungsleistungen (z. B. Personalentwicklung)
- Spezieller Ansatz der Dienstleistung (z. B. arbeitsplatzorientiert)
- Netzwerken – Verbindungen zu relevanten Weiterbildungsorganisationen, Arbeitsagentur
- Regionale Faktoren
- Verbindungen zu möglichen anderen relevanten öffentlichen Mitteln und Programmen
- etc.

### *Einen Fuß in die Tür bekommen – Akquise-Ansatz und Kontakte knüpfen*

Die allgemeine Definition von „Akquisition“ meint das aktive Kontaktieren von potentiellen Kunden, um ihr Interesse an Ihrem Service zu wecken. Um neue Kunden zu akquirieren, können Sie persönlich, telefonisch, postalisch oder per Mail in Kontakt treten. Auch informative Erstgespräche gehören dazu. In einem sehr positiven Szenario endet die Akquise-Phase damit, einen Vertrag für nachfolgende Tätigkeiten zu schließen.

## Verschiedene Akquise-Ansätze

Die verbreitetsten Akquise Ansätze sind sowohl die Kalt-Akquise, was bedeutet, dass Sie einen potentiellen KundInnen zum ersten Mal (ohne irgendeine vorherige Geschäftsbeziehung) kontaktieren, als auch, dass Sie potentielle KundInnen kontaktieren, mit denen Sie bereits in irgendeiner Art Kontakts hatten (zum Beispiel als Teil eines Geschäfts oder eines Kooperationsnetzwerks, E-Mail-Marketing usw.) oder der Ihnen von einem Ihrer Geschäftspartner empfohlen wurde.

Die Erfahrung zeigt, dass der Einsatz von MultiplikatorInnen und Türöffnern zum Erreichen der Unternehmen zu einer höheren Erfolgsquote führt. Aber für jedes einzelne Projekt muss individuell entschieden werden, welchen Ansatz (oder auch einen Mix von Ansätzen) am besten möglich und am vielversprechendsten ist. In einigen Fällen kann Kaltakquise die erste Wahl sein.

Bei der Kontaktaufnahme Ihr Angebot auf kreative und innovative Weise zu präsentieren, kann Ihnen mehr Aufmerksamkeit und damit auch mehr Interesse an Ihrem Angebot einbringen. Eine Empfehlung durch andere Unternehmen oder andere Interessenvertreter in diesem Geschäftszweig werden mit Sicherheit Ihre Chancen erhöhen, einen ersten Einlass in das Unternehmen als einen neuen Kooperationspartner zu erhalten.

Von Beginn der Aktivitäten an ist es sinnvoll Adressen zu sammeln, um eine wachsende Datenbank aufzubauen und um Ihre Geschäftskontakte nachverfolgen zu können.

## Türöffner und MultiplikatorInnenevents nutzen – Wie Netzwerken Ihnen bei der Bewerbung Ihres Angebots helfen kann

Um die Kaltakquise zu vermeiden, ist es ratsam, auf bereits existierende Strukturen, RepräsentantInnen und InteressensvertreterInnen zurückzugreifen. Gestalten Sie Ihre eigene Ideenliste. Ein vielversprechender Weg ist es, eine Stakeholder-Analyse zu starten. Was sind relevante Stakeholder im Unternehmensumfeld, das Sie für Ihre Kontaktaufnahme ausgesucht haben? Wo treffen sich diese Unternehmen zum Netzwerken und Austausch? Welche dieser Events können Sie nutzen um Ihren Service zu bewerben?

Die Zusammenarbeit mit MultiplikatorInnen wird Ihnen nicht nur dabei helfen, mögliche Arbeitgeber zu identifizieren, sie wird Ihnen außerdem den Zugang zum sowie die ersten Schritte im Unternehmen erleichtern. Es hilft besonders, wenn die Multiplikatoren bereits eine Arbeitsbeziehung mit dem Unternehmen haben, Ihre „Sprache sprechen“ und im Unternehmen bereits einen guten Stand haben.

## **Sozialpartner und Unternehmensverbände**

Wie sind die Sozialpartner in dem Geschäftsbereich, mit dem Sie arbeiten wollen, organisiert? Welche offiziellen Unternehmensverbände spiegeln die Interessen der Unternehmen wieder? Es kann hilfreich sein, persönliche Treffen mit VertreterInnen dieser Verbände anzubahnen. Lassen Sie sich zu Informationsveranstaltungen einladen.

Vielleicht gibt es auch eine Mailingliste der Unternehmensverbände, der Handelskammer, etc., die unter Umständen an neuen Informationen interessiert sind, die Sie in regelmäßige Publikationen, wie z. B. Newsletter, aufnehmen.

Bildungsberatung am Arbeitsplatz kann auch als Teil einer Sozialpartnervereinbarung beworben oder gestartet werden. Deshalb sollten die Unternehmen zuvor sowohl von Unternehmensverbänden als auch von Gewerkschaften angesprochen werden. Eine Beratung, die sowohl von Arbeitgebern als auch Beschäftigten willkommen geheißen wird, beginnt unter optimalen Startbedingungen.

Die Kooperation mit Gewerkschaften kann Sie auch in Kontakt mit Betriebsratsmitgliedern bringen. Aber: Wenn Sie über den Betriebsrat mit dem Unternehmen in Kontakt treten wollen, kann es nur dann funktionieren, wenn das Unternehmen und der Betriebsrat eine gute Arbeitsbeziehung miteinander haben. Ansonsten kann dieser Ansatz zu einer Ablehnung Ihres Angebots seitens des Unternehmens führen.

## **Personalentwicklungsfachleute**

Es besteht auch die Möglichkeit, die Unternehmen über das Kontaktieren von VertreterInnen der Personalabteilung zu erreichen. Sehr wahrscheinlich gibt es auch regionale Personalmanagementtreffen, auf denen Sie die Unternehmen direkt ansprechen können oder vielleicht sogar sofort Ihr Angebot präsentieren können.

## **UnternehmensberaterInnen**

Eine weitere Strategie ist es, sich mit anderen BeraterInnen zu verbünden, die bereits Zugang zum Unternehmen haben. Die Kooperation zwischen UnternehmensberaterInnen und BildungsberaterInnen hat sich bereits als sehr erfolgreiche Praxis erwiesen. Neue Wege der Kooperation aufzubauen und zu verfolgen kann für beide Seiten positive Nebeneffekte haben. Für UnternehmensberaterInnen, denen es an Expertise im Bereich der Bildungsberatung fehlt, kann die Ausweitung des eigenen Angebots eine nützliche Aufwertung sein. Für die BildungsberaterInnen, die mit UnternehmensberaterInnen kooperieren, erleichtert es den Zugang zum Unternehmen. UnternehmensberaterInnen können hilfreich sein, das Unternehmen und das Management zu erreichen. Vielleicht bringen sie sogar eine Gruppe interessierter Geschäftskunden mit, was es Ihnen erleichtern wird, eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung aufzubauen. Und darüber hinaus – das sollte unter keinen Umständen unterschätzt werden – kennen sie

die Fachbegriffe und technischen Spezifikationen, mit dem das Unternehmen zu tun hat.

### **Erfahrungsbericht einer Beraterin am Arbeitsplatz**

„Mein erster Kontakt zu einem größeren sozialen Unternehmen wurde inmitten eines Treffens für PersonalmanagerInnen geknüpft, das von einem Unternehmensverband organisiert wurde. Einer der Personalmanager, mit dem ich bereits gearbeitet hatte, lud mich zu diesem Event ein, um einen Vortrag bei einem Workshop zu halten. Dieser Workshop behandelte die ‚Förderung der Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz‘. Das Auditorium lernte sowohl mein Verständnis von Erwachsenenbildung als auch meinen Ansatz und meine Erfahrung im Feld der Weiterbildung für Erwachsene kennen. Weiterhin konnten Sie auch mich als Person kennenlernen.

Die Abteilungsleiterin der Personalabteilung des bereits erwähnten Unternehmens zeigte großes Interesse an meinem Vortrag. Sie hat mich nach Kontaktdaten und meinen Preisen und Zeiten gefragt. Einige Wochen später rief sie mich an und bat mich um Unterstützung bei einem Workshop für Managementtraining. Ich fuhr hin zu ihr, um persönlich mit ihr zu reden. Wir haben ihre Bedarfe besprochen und unsere Ideen konkretisiert. Wie sich zeigte, war sie zeitlich sehr eingespannt und dadurch fiel es ihr sehr schwer, die Planung des Workshops weiter voranzutreiben. Deshalb nahm sie mein Angebot, dass ich die komplette Planung und Ausgestaltung des Workshops übernehme, freudig an. Für den Workshop selbst haben wir dann ein sehr positives Feedback erhalten. Sowohl der Vortrag beim Personalmanagement-Treffen als auch der Workshop waren großartige Türöffner für eine engere Kooperation mit dem Unternehmen. Ich konnte meinen professionellen Ansatz unter Beweis stellen und das Risiko für das Unternehmen somit sehr gering halten.

Der Workshop mit den MitarbeiterInnen des Managements erwies sich als weiteren deutlichen Vorteil. Sie waren die zukünftigen Entscheidungsträger für weitere langfristige Maßnahmen für die Entwicklung ihrer geringqualifizierten MitarbeiterInnen. Das hat zu einer dauerhaften Kooperation mit dem Unternehmen und mir sowohl unterstützend bei der Implementierung von Grundbildungsprogrammen für gering qualifizierte Beschäftigte als auch für andere „Train-the-trainer“-Workshops und ExpertInnentrainings geführt.

Für mich war dies eine sehr gute Weise Unternehmen zu erreichen. Was können wir daraus lernen? Das es zwei wichtige Faktoren für Erfolg gibt:

- bereits bestehende Kontakte zu nutzen und
- EntscheidungsträgerInnen den eigenen Arbeitsansatz erfahren und persönlich kennen lernen lassen (zum Beispiel in Gesprächen und Vorträgen bei Geschäftstreffen oder ähnlichen Veranstaltungen).“

## **Kaltakquise**

Wenn Sie Kaltakquise wählen, um Unternehmen zu erreichen, sollten sie die rechtlichen Grundlagen in Ihrem Land/in Ihrer Region unbedingt beachten. In Österreich zum Beispiel ist es eine rechtliche „Grauzone“, weil unaufgeforderte Anrufe von „Unternehmen-zu-Kunde“ („B2C“), aber auch „Unternehmen-zu-Unternehmen“ („B2B“) nicht legal sind. Diese eher unklare rechtliche Situation bringt die meisten Menschen eher dazu, die Kontaktaufnahme per Telefon der des E-Mails vorzuziehen. Allgemein zeigt die Praxis auch, dass Kundenakquise erfolgreicher ist, wenn man die Unternehmen telefonisch kontaktiert.

Die Erfahrung zeigt zudem, dass Kaltakquise eine größere Misserfolgsquote hat, als die Kundenakquise durch Empfehlungen oder Netzwerken. Allerdings ist sie im Vergleich viel weniger zeitintensiv und ganz einfach direkter. Eine gute Vorbereitung für den ersten Kontakt ist dabei sogar noch wichtiger, da Sie weniger Zeit haben, Ihre GesprächspartnerInnen zu überzeugen und einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen. Es ist ratsam eine Kurzpräsentation („Elevator Pitch“), in Form einer kurzen Zusammenfassung der zentralen Ideen Ihres Angebots, vorzubereiten.

Um Kontaktdaten zu erhalten können Sie offizielle Telefonverzeichnisse, Internetrecherche oder evtl. bereits bestehende Adresslisten, wie z. B. Mitgliederlisten von Industrievereinigungen, die Handelskammer, Gewerkschaften und Industriegewerkschaften nutzen.

## **2.2 Schritt 2: Kontakte managen, Vermarktung und Kommunikation**

### **Kontakte dokumentieren und verwalten**

Bevor Sie anfangen, Unternehmen anzusprechen ist es wichtig, dass Sie sich einen Weg überlegen, wie Sie Ihre Unternehmens- und Einzelkontakte verwalten und dokumentieren. Andernfalls kann es schwierig werden, den Überblick zu behalten, sodass es leicht passieren kann, dass Sie ein Unternehmen erneut kontaktieren – im schlimmsten Falle sogar eines, das Ihnen bereits eine Zusammenarbeit versagt hat. Ein Vorgehen, das sehr unprofessionell wahrgenommen wird.

Die Erfahrung zeigt, dass eine Datenbank, die Sie für die Akquise nutzen, einfach in der Anwendung sein und nur die wirklich wichtigen Informationen enthalten sollte, um den Verwaltungsaufwand zu minimieren und eine eindeutige und vollständige Übersicht zu gewährleisten. Eine einfache Tabellenkalkulation kann schon ausreichen (mit der Angabe der ersten Kontaktaufnahme, grundlegende Informationen zum Unter-

nehmen, Name der Kontaktperson, die Funktion der Kontaktperson, Status des Kontakts – in Arbeit, zurückgestellter Kontakt oder Ablehnung).

Sobald das Unternehmen Interesse an weiteren Gesprächen hat, ist es ratsam, eine ausführlichere Datendokumentation zu verwenden, die Sie während des gesamten Beratungsprozesses mit dem Unternehmen nutzen können. Diese wird Ihnen dabei helfen, Ihre Geschäftskontakte und die ausgetauschten Informationen zu strukturieren und zu verfolgen.

### **Entwicklung einer Marketingstrategie – Gestaltung des Angebots und Definition der Zielgruppe**

Eine gut ausgearbeitete Marketingstrategie ist die Grundlage für ein zielgerichtetes Vorgehen. Berücksichtigen Sie folgende Schritte:

- Entwicklung eines Marketingplans einschließlich Evaluation und Monitoring
- Integration der Ergebnisse der Sektoranalyse und Bedarfsermittlung
- Wahl eines Marktsegments, z. B. eines Wirtschaftssektors oder einer bestimmten Region
- Anpassen des Angebots an das ausgewählte Marktsegment
- Entwicklung zielgruppenbezogenen Werbematerials passend zum gewählten Marktsegment, aber auch auf die Position der Kontaktperson abgestimmt (Management, Personalmanagement, MitarbeiterInnen, RepräsentantInnen)

### **Instrumente für die Kommunikation**

Wenn Sie zu Unternehmen Kontakt aufnehmen, werden Ihnen einige vorbereitete Kommunikationsinstrumente die Möglichkeit geben, Ihre Kontaktperson unmittelbar – sofern erforderlich – mit weiteren Informationen zu versorgen. Einige Beispiele für derartige Kommunikationshilfen:

- Informationspaket: Ein PDF-Dokument zum sofortigen Versand, mit allgemeinen Informationen, wie: Wer? Was? Warum? Was wird es kosten?
- Beispiele guter Praxis verwenden: Suchen Sie Unternehmen, die dazu bereit sind ihre Erfahrungen in Ihrem PR-Material zu präsentieren.
- Verwenden Sie unterschiedliche Medien: z. B.: kurze Videos, in denen Unternehmen über die Vorteile der Teilnahme an Ihrem Projekt reden.
- Eine eigene Website, die Ihr Angebot präsentiert: Einfach aufzufinden, einfach mit Ihnen in Verbindung zu treten, stellt Informationen zur Verfügung über Erfolgsbeispiele.

- Soziale Netzwerke: Erstellen Sie Profile auf XING oder LinkedIn – diese enthalten Informationen zu Ihrem Profil, was die Aufmerksamkeit von Arbeitgebern weckt; Sie können Gruppen finden, die sich mit Beratung am Arbeitsplatz beschäftigen. Sie können Ihr Angebot auch in Personalentwicklungs-Netzwerken präsentieren. Eine weitere Option ist es eine eigene Facebook Seite zu erstellen, auf der Sie ihr Angebot zielgerichtet an Management und Personalmanagement richten.

## 2.3 Schritt 3: Kontaktaufnahme

### **Bereiten Sie sich vor – Wissens- und Kompetenzanforderungen für Bildungsberater**

In einem Unternehmenssetting zu arbeiten bringt zusätzliche Kompetenz- und Wissensanforderungen an die BildungsberaterInnen mit sich.

- Ein generelles Verständnis für die unternehmerische Denkweise: Welche Probleme und Herausforderungen haben das Unternehmen und seine MitarbeiterInnen zu bewältigen? Was ist die Fachsprache und wie ist die Organisationskultur des Managements, der Personalabteilung und der MitarbeiterInnen im Unternehmen? Wie ist das Unternehmen organisiert (z. B. Geschäftsmodell)?
- Die Fähigkeit eine dialoggeleitete Bedarfs- und Anforderungsprofilanalyse durchzuführen (siehe Kapitel 4): Dazu in der Lage sein, sich auf den Prozess einzulassen und sich in die Lage der ManagerInnen zu versetzen, um Lösungen für Probleme zu entwickeln und nicht nur das Problem zu beschreiben.
- Konkretes Wissen zu regionalen und nationalen Förderprogrammen für Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen: Was kann gefördert werden und was nicht?
- Sektorwissen (Kompetenz- und Fähigkeitsanforderungen, Bildungsangebote etc.): Bereichsspezifisches Wissen (ebenfalls über Produkte und Services) ist sehr wichtig, um vom Unternehmen ernst genommen zu werden. Das Wissen können Sie sich auch mit der Zeit aneignen, da viele Unternehmen Ihnen die Zeit einräumen, sich darauf einzustellen. Schließen Sie sich in Teams mit in diesem Sektor erfahrenen BeraterInnen zusammen. Es kann ratsam sein, zunächst mit einem Sektor zu starten und in diesem Erfahrungen zu sammeln.

#### *Zum Nachdenken:*

Welche Kompetenzen erleichtern Ihnen die Gespräche mit UnternehmerInnen oder Personalverantwortlichen? Welche Kompetenzen wollen Sie noch stärker entwickeln, um UnternehmerInnen gut beraten zu können?

## Vor dem ersten Kontakt

Bereits vor dem ersten Kontakt können Sie über eine kurze Online-Suche Informationen über das zu kontaktierende Unternehmen erhalten. Die Homepages der Unternehmen können dabei wichtige Informationen liefern; sie beinhalten häufig auch die aktuellen Geschäftsberichte und – wenn vorhanden – das Leitbild des Unternehmens, das wichtige Hinweise auf die Unternehmenskultur liefern kann.

Wenn Sie zeigen, dass Sie ihre Hausaufgaben gemacht haben und gut vorbereitet für ein persönliches Treffen sind, kann Ihnen dies einen Wettbewerbsvorteil einbringen. Die vorläufige Analyse kann folgende Fragen beinhalten (siehe auch Arbeitsblatt 2 im Anhang: Die Unternehmensstruktur/Basisdaten):

- Welchem Sektor gehört das Unternehmen an? Welche Produkte und Services bietet das Unternehmen an?
- Wie ist die Unternehmensstruktur? Wer sitzt im Management? Gibt es im Unternehmen eine Personalabteilung? Wer ist verantwortlich für die Personalentwicklung?

Vielleicht finden Sie sogar einige Informationen zu Ihrer Kontaktperson und seinem/ihrer professionellen Hintergrund.

Diese Vorbereitung kann als Grundlage für die Präsentation Ihres Angebots in einigen kurzen Sätzen (Elevator Pitch) dienen. Während Sie die Hauptargumente für die Vorteile Ihrer Beratung im Hinterkopf behalten, sollten Sie sich auf mögliche Bedarfe des angesprochenen Unternehmens beziehen, als Ausgangspunkt für eine dialogische Bedarfsanalyse. Die Vorbereitung sollte auch mögliche Gegenargumente zu Ihrem Angebot einschließen und wie Sie auf diese antworten können.

### *Zum Nachdenken:*

Wie beschaffen Sie sich Informationen über ein Unternehmen, das Sie kontaktieren wollen? Welche Informationen sind für Sie im Vorfeld besonders wichtig?

## Mit wem wollen Sie sprechen?

Eine der größten Herausforderungen wird es sein, tatsächlich die für Ihr Angebot relevanteste Person, mit der Sie sprechen müssen, zu erreichen. Die unten stehende Tabelle zeigt Ihnen einige Pro und Kontra bei der Ansprache bestimmter Personen.

Es ist wichtig, dass Sie im Vorfeld herausgefunden haben, wie das Unternehmen organisiert ist um entscheiden zu können, wer Ihre geeignete Kontaktperson ist. Seien Sie darauf vorbereitet, auf Schwierigkeiten bei der Kontaktaufnahme zu stoßen. Insbesondere dann, wenn Sie den ersten Kontakt per Telefon starten, kann es sein, dass

Sie im Vorzimmer abgewimmelt werden, da diese/r Mitarbeiter/in den/die Vorgesetzten von HandelsvertreterInnen abschirmen sollen.

Position	Pro	Kontra
Management	Entscheidet von oben herab, ob Beratungsmaßnahmen begonnen werden. Ist am ehesten an Maßnahmen interessiert, die für das Unternehmen vorteilhaft sind.	Hat wenig Zeit, ist nicht einfach zu erreichen, häufig nicht involviert in Personalentwicklungsmaßnahmen und oftmals nicht der Bedeutung beruflicher Weiterbildungsaktivitäten bewusst.
Personalmanagement	Ist interessiert an Aktivitäten, die die Personalentwicklung betreffen. Hat den besten Überblick über bestehende unternehmensspezifische Entwicklungs- und Weiterbildungsprogramme.	Könnte die Intervention als Konkurrenz zu eigenen Aktivitäten ansehen, hat häufig keine Entscheidungsgewalt über eine Teilnahme und die Umsetzung anschließender, ergebnisorientierter Trainingsmaßnahmen.
ArbeitnehmervertreterInnen/Betriebsrat	Repräsentieren die Interessen der Arbeitnehmer bezüglich ihrer Bedarfe und ihrem Schutz, können wichtig sein, um das Vertrauen der ArbeitnehmerInnen zu gewinnen.	Möglicherweise konfliktbeladene Beziehung zwischen Betriebsrat und Management, was einen erfolgreichen Start der Maßnahme verhindern kann. Meist ist es besser, sie später in den Prozess einzubeziehen, die Zustimmung des Managements vorausgesetzt.
Team-/ Abteilungsleitung	Hat persönlichen Kontakt zu den einzelnen MitarbeiterInnen und weiß über ihre Tätigkeiten und Kompetenzen Bescheid.	Hat häufig keine Entscheidungskompetenz bezüglich Weiterbildungsmaßnahmen, ist mitunter schwer zu erreichen.
MitarbeiterInnen/ BeratungsnutzerInnen	Wissen am besten über ihre Aktivitäten und mögliche Weiterbildungsbedarfe Bescheid, sie sind die Zielgruppe der Beratungsaktivitäten.	Keine Entscheidungsgewalt, schwer zu erreichen, geringer Einblick in die strategische Entwicklung des Unternehmens.

Es wird von dem jeweiligen Unternehmen abhängen, wer der geeignetste Kooperationspartner ist. In vielen Fällen wird es hauptsächlich von der Größe des Unternehmens und der Unternehmensstruktur abhängen. Sobald es daran geht, Strategien und eine allgemeine Entwicklung zu besprechen, kann es sein, dass das Management einbezogen werden will. In anderen Fällen kann es sein, dass Sie als BeraterIn an die Personalverantwortlichen für die weiteren Arbeitsschritte verwiesen werden.

Besonders bei größeren Unternehmen kann es für den Prozess hilfreich sein, eine hausinterne Steuerungsgruppe zu initiieren. Die Steuerungsgruppe kann aus ManagementvertreterInnen, den Personalverantwortlichen und ArbeitnehmervertreterInnen zusammengesetzt sein.

### **Der erste Kontakt**

Das Ziel der/s ersten Kontakt(e)s ist, eine Kontaktbasis aufzubauen und den Weg für ein persönliches Informationsgespräch vorzubereiten, z. B. einen Termin für ein persönliches Treffen zu vereinbaren.

Für die meisten BildungsberaterInnen sind Unternehmen völliges Neuland. Sie fühlen sich vielleicht unsicher, wenn sie das Unternehmen betreten. Besonders dann, wenn sie ein Unternehmen besuchen, das bekannt dafür zu sein scheint, eher zurückhaltend mit Weiterbildungsaktivitäten zu sein, ist es schwierig vorherzusagen, wie das Angebot aufgenommen werden wird. Die BeraterInnen sollten daher selbstbewusst auftreten und ihr Angebot präsentieren, also nicht als BittstellerInnen, die vom guten Willen der UnternehmerInnen abhängig sind.

Da Ihr erster Kontakt bereits Interventionen mit Blick auf den Arbeitgeber beinhaltet, können Sie weitere Details zur Organisation des Erstkontakts in Kapitel 4.1 (Arbeit mit dem Arbeitgeber) finden.

### **Nach dem Erstkontakt**

Bleiben Sie auf dem Laufenden und behalten Sie das Ziel im Auge, um einen Termin für ein persönliches Informationsgespräch über Ihr Angebot zu erhalten.

Sollte der erste Kontakt Früchte tragen, kann ein schnelles Nachfassen hilfreich sein, die Dinge in Gang zu bringen. Sofern die Kontaktperson Interesse zeigt, kann eine nachbereitende Mail mit allen relevanten Informationen zu Ihrem Angebot im Gespräch angekündigt und direkt nach dem Gespräch versandt werden. Hilfreich ist es dabei, bereits vorbereitete Textelemente zu verwenden, die Sie einfach an den individuellen Kontakt anpassen können. Ein kleines Infopaket im PDF-Format sollte dabei auch enthalten sein, inbegriffen aller Informationen zu Wer? Was? Warum? und den Kosten.

Um Kontakte und ausgetauschte Informationen rückverfolgen zu können, ist es sehr ratsam, ein Profil des kontaktierten Unternehmens als einen Teil Ihrer Dokumentation und Datenbank anzulegen. Es sollte Informationen über das Unternehmen beinhalten. „Wenn Sie nach dem zweiten Gespräch immer noch nach dem Hauptprodukt des Unternehmens fragen müssen, dann haben Sie vielleicht ein Problem“, so ein Bildungsberater.

## 2.4 Schritt 4: Vertiefung des Kontakts und der TRIAS-Vertrag/ TRIAS-Commitment

### Der weitere Weg – Erste Informationsgespräche

Wenn die erste Kontaktaufnahme erfolgreich war, werden Sie zu detaillierteren Informationsgesprächen eingeladen. Da dies jedoch bereits auf den Arbeitgeber zielende Handlungen beinhaltet, lesen Sie dazu mehr in Kapitel 4.1 (Arbeiten mit dem Arbeitgeber).

### Einen Vertrag abschließen als eine gemeinsame Basis für weitere Schritte

Bevor Sie dem TRIAS-Prozess entlang weiter folgen, ist es in jedem Fall wichtig alle mündlichen Verabredungen in einem schriftlichen Dokument abzusichern. So stellen Sie sicher, dass es keine Missverständnisse gibt und dass Sie Ihre Arbeit mit einer transparenten Zielsetzung, transparenten Verantwortlichkeiten und Zeitplanung starten.

### Einen Vertrag für die Beratungsmaßnahme abschließen zu können, ist daher ein zentrales Ziel des ersten Treffens mit dem Unternehmer.

Der Vertrag sollte alle wichtigen Aspekte, wie die jeweiligen Rollen der Beteiligten, Zielsetzungen und Vorteile, den Zeitplan und geplante Maßnahmen klären.

- Klärung der Zielsetzungen: Welche Ergebnisse werden erwartet, was sind die Ziele der Maßnahme?
- Rolle, Aufgaben und Tätigkeiten des Beraters/der Beraterin, des Arbeitgebers und der MitarbeiterInnen (das TRIAS-Commitment, siehe Kap.1) werden klar und deutlich herausgestellt.
- Ansatz und Maßnahmen: Welche Maßnahmen sind geplant?
- Zeitplan: (Konkreter) Ablauf und Durchführung der Intervention, Festlegung des Zeitrahmens zur Kontaktierung der MitarbeiterInnen

- Konkrete Abstimmungen für die weitere Zusammenarbeit und den Zugang: Was sind die Kommunikationswege und der Zeitplan dafür? Wer ist die jeweilige Kontaktperson in der jeweiligen Maßnahme? Welche Unterstützung wird vom Unternehmen geboten (z. B. MitarbeiterInnen-Entwicklungs-Plans, Organisation von Trainings)?
- Vertraulichkeit der Daten: Wie garantieren Sie die Vertraulichkeit der zur Verfügung gestellten Daten (Geschäftsdaten, MitarbeiterInneninformationen)?
- Allgemeine Konditionen für die Inanspruchnahme von Unternehmens-/Bildungsberatungsangeboten.
- Wenn angezeigt: ein finanzielles Angebot.

Für gewöhnlich braucht es mehrere persönliche Gespräche im Unternehmen, bevor ein maßgeschneidertes Angebot Akzeptanz findet und umgesetzt werden kann. Zu welchem Zeitpunkt der Vertrag für die Bildungsberatung unterschrieben wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab. UnternehmerInnen, die immer noch von der Teilnahme überzeugt werden müssen, werden in den ersten Gesprächen noch nicht dazu bereit sein, einen Vertrag zu unterschreiben. Auch dann, wenn UnternehmerInnen, Personalverantwortliche und direkte Vorgesetzte unterschiedliche Personen sind, wird Vertrag nur dann unterschrieben werden, wenn eine Übereinstimmung bezüglich des geplanten Projekts erreicht wurde.

In vielen Unternehmen werden sich die Verhandlungs- und KooperationspartnerInnen im Lauf der Gespräche ändern. Ihre Kontaktperson braucht dann eventuell Zeit, um die Annahme Ihres Angebots intern zu besprechen und zu klären. Es sollte jedenfalls kein Druck auf die Kontaktperson ausgeübt, dass der Vertrag rasch unterschrieben wird. Oftmals brauchen die internen Koordinierungsprozesse Zeit. Die Zustimmung zu Ihrem Angebot durch Management und MitarbeiterInnen kann auch dadurch erhöht werden, wenn alle Parteien vorab gut informiert sind und am Entscheidungsprozess aktiv teilhaben können.

Nur in Unternehmen, die bereits Beratungsangebote in Anspruch genommen haben, die mit dem Prozedere vertraut sind, wird ein Vertrag relativ rasch abgeschlossen werden können.

### **Andere Förderungen**

Viele Vertragsabschlüsse und besonders die Förderung der Maßnahme werden vom Rahmen Ihres Projektes abhängen. Wenn das Projekt Teil eines öffentlichen Programms ist, werden alle Services voll, oder teilweise durch öffentliche Mittel finanziert. In einigen anderen Fällen muss Ihr Service bis zu einem bestimmten Grad von den Unternehmen selbst finanziert werden. Es kann sein, dass die Beratungsmaßnahme

und alle vorbereitenden Maßnahmen mit öffentlichen Programmen gefördert werden, jedoch anschließende Trainings-Maßnahmen vom Unternehmen selbst gezahlt werden müssen.

Wenn die Unternehmen gefordert sind, sich finanziell zu beteiligen, werden Sie ihnen die ersten Kontakte und Informationsgespräche nicht in Rechnung stellen können. Die fakturierbaren Leistungen beginnen erst nach der Kontraktierung. Dies beinhaltet durchaus einige finanzielle Risiken für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes.

### **Das TRIAS-Commitment als Teil des TRIAS-Vertrags – Klarheit herstellen**

Die TRIAS-Commitment, eine Erklärung, die den TRIAS-Ansatz allen Beteiligten vorstellt, stellt sicher, dass sowohl der Arbeitgeber wie auch der/die Beschäftigte wissen, worauf sie sich einlassen. Die TRIAS-Commitment wurde bereits in Kapitel 1 vorgestellt.

### *Referenzen Kapitel 1 & Kapitel 2*

Alke, Matthias (2009): Arbeitsplatzanforderungen als Orientierung für Grundbildung? In: Klein, Rosemarie (Hrsg.): *"Lesen und schreiben sollten sie schon können". Sichtweisen auf Grundbildung* (GiWA-Schriftenreihe zu Grundbildung in Wirtschaft und Arbeit – mehrperspektivisch, Bd. 1. S. 113-124). Göttingen: Ifak.

Bogai, Dieter; Buch, Tanja; Seibert, Holger (2014): Arbeitsmarktchancen von Geringqualifizierten: Kaum eine Region bietet genügend einfache Jobs. (IAB-Kurzbericht, 11/2014), Nürnberg, 8 S.

Buggenhagen, Pamela (2009): Berufsbezogene Grundbildung – Anforderungen regionaler Wirtschaftsunternehmen. In Klein, Rosemarie (Hrsg.): *Lesen und schreiben sollten sie schon können. Sichtweisen auf Grundbildung*. (GiWA-Schriftenreihe zu Grundbildung in Wirtschaft und Arbeit – mehrperspektivisch, Bd. 1. S. 125-135). Göttingen: Ifak.

Draganski, Katharina; Kunzendorf, Martina; Nentwig, Lena (2015): Beschäftigungsfelder für Geringqualifizierte – Ergebnisse der Sektoranalyse. In: Kunzendorf, Martina; Meier, Jörg (Hrsg.): *Arbeitsplatzorientierte Grundbildung. Grundlagen, Umsetzung und Ergebnisse*. S. 89 – 105. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

ELGPN (2015): *Leitlinien für die Entwicklung politischer Strategien und Systeme lebensbegleitender Beratung. Ein Referenzrahmen für die Länder der europäischen Union für die Europäische Kommission*. Jyväskylä: ELGPN.  
<http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/german/leitlinien-fur-die-entwicklung-politischer-strategien-und-systeme-lebensbegleitender-beratung-1> (abgerufen am 03.10.2017).

EU (2004): *Resolution on strengthening policies, systems and practices in the field of guidance throughout life*. Bruxelles: EU. <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/internationalisering/internationalt-samarbejde-om-vejledning/euroguidance/eu-og-vejledning/resolution-on-strengthening-policies-systems-and-pactices.pdf> (abgerufen am 28.9.2016).

EU (2007): Action Plan on Adult learning – It's never too late to learn

EU (2008). Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies. Bruxelles: EU  
[http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf) (abgerufen am 28.9.2016).

EU (2009): Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020)

EU (2011): Council Resolution on a renewed European agenda for adult learning

Hölbinger, Gerhart (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater. Frühwarnsystem Qualifikationsplanung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. (Band: 22).

Holland, John (1973): Making Vocational Choices. A Theory of Careers.

Krenn, Manfred; Ulrike Papouschek; August Gächter (2014): *Die Verbesserung der Erwerbschancen gering Qualifizierter durch lernförderliche Gestaltung einfacher Arbeit*. Wien: FORBA.

Mertens, Dieter (1977): Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Siebert, Horst: *Begründung gegenwärtiger Erwachsenenbildung*. Braunschweig, 99-121

OECD (2004a). Career Guidance and Public Policy. Bridging the Gap. Paris: OECD  
<http://www.oecd.org/edu/innovation-education/34050171.pdf> (abgerufen am 28.9.2016)

OECD (2004b). Career Guidance: A Handbook for Policy Makers. Paris: OECD.

Ward, T., Sanoussi, F., Kullander, M. & Biletta, I. (2009): *Low-qualified workers in Europe*. Dublin: Eurofound

# Kapitel 3

## Direkt vor Ort – am Arbeitsplatz: Beschäftigte erreichen

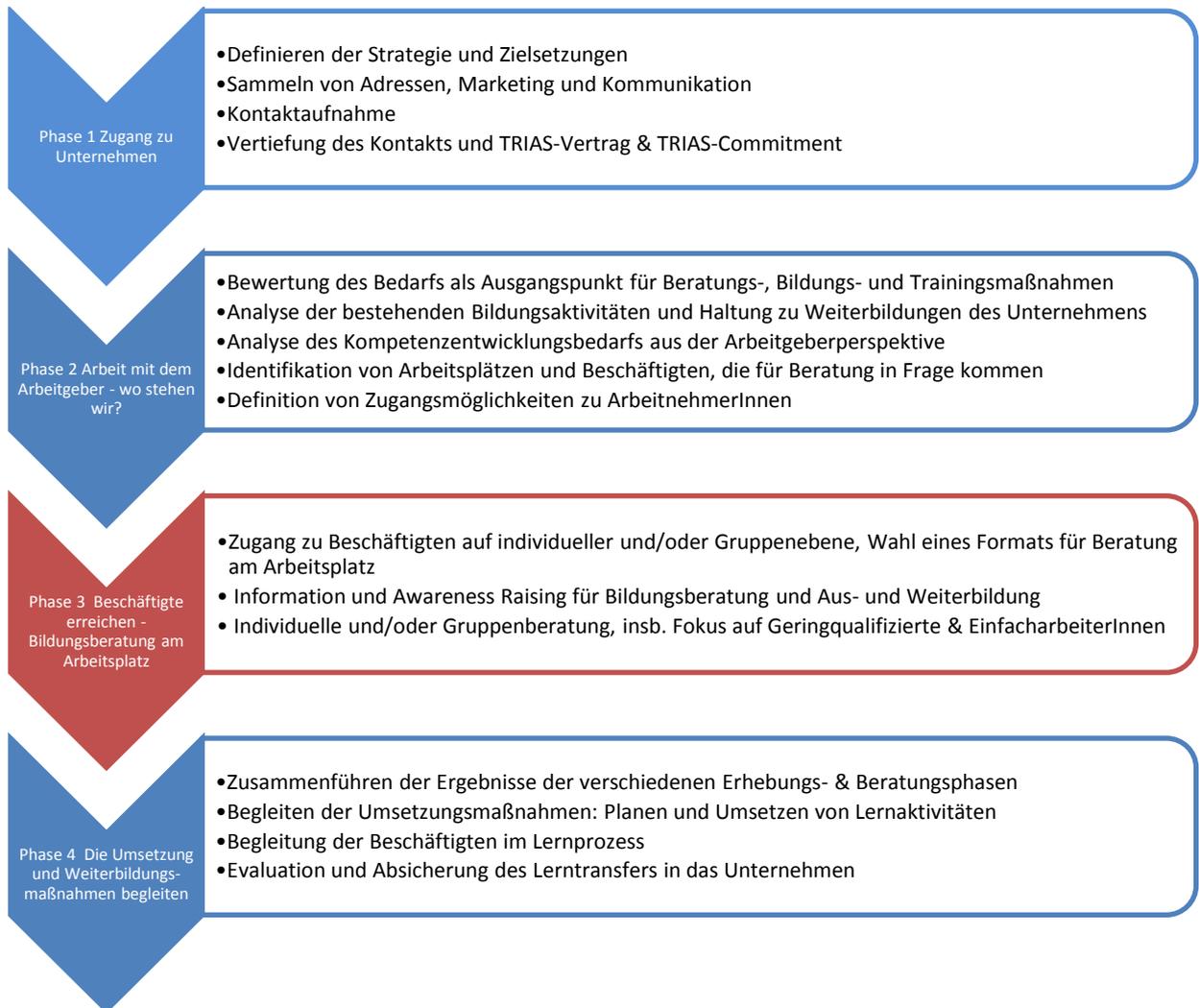
Autor: Peter Plant  
mit Unterstützung der TRIAS-Partner

### Einführung

Dieses Kapitel besteht aus drei Teilen

- Warum: Die Begründung
- Wo: Der Ort
- Wie: Die Methoden

Dieses Kapitel zielt darauf ab, Platz zum Lernen und Reflektieren in Bezug auf Bildungsberatung am Arbeitsplatz zu schaffen. Sich die Zugänge und Ansätze klar zu machen, wird ein vertieftes Verständnis und eine Weiterentwicklung von Beratung am Arbeitsplatz ermöglichen. Das Ergebnis eines solchen gemeinsamen Lernens können neue Einsichten und Verhaltensweisen sein. Vor diesem Hintergrund sind die, in diesem Kapitel vorgeschlagenen Reflektionen und Ansätze konzipiert, um die Interaktion zwischen allen Beteiligten zu verstärken. Offensichtlich existiert eine Vielzahl von Hindernissen in Bezug auf den Zugang zum Arbeitsplatz. (siehe auch Kapitel 2). An dieser Stelle können Partnerschaften und Vereinbarungen mit Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften oder Handelskammern als Türöffner dienen. Denn für die Bildungsberatung am Arbeitsplatz ist es wichtig, die Menschen direkt an ihrem Arbeitsplatz zu erreichen: Diese stehen im Interessensfokus dieses Kapitels. BeraterInnen sind nur BesucherInnen im Unternehmen –im Idealfall gern gesehene. Beratung soll nicht dazu beitragen, Geringqualifizierte zu stigmatisieren: Sie zielt auf Job-Enrichment und will einen Mehrwert sowohl für das Unternehmen, wie für die Beschäftigten schaffen.



### 3.1 Warum: Die Begründung für die Beratung der Beschäftigten

Beratung, Coaching, Intervention: Diese Tätigkeiten werden als Fördermittel für lebenslanges Lernen (LLL) angesehen. Aber wieso ist dies so wichtig? Hauptsächlich aus zwei Gründen: Zum einen ist lebenslanges Lernen ein Instrument zur Aufqualifizierung der Arbeitskräfte, um in einer immer stärker globalisierten Wirtschaft konkurrenzfähig zu bleiben. Zum anderen ist lebenslanges Lernen ein Mittel für soziale Teilhabe und aktive BürgerInnenschaft. Lernen am Arbeitsplatz ist daher, so Illeris (2006), sowohl für persönliche als auch professionelle Entwicklung entscheidend und somit auch notwendig für Produktivität. Lernen kann auf unterschiedliche Weisen stattfinden, wie die OECD feststellt: Formal, informal und non-formal (OECD, 2017).

### **Die Definition von Bildungsberatung bei „TRIAS – Bildungsberatung am Arbeitsplatz“?**

Bildungsberatung bezieht sich auf Dienste und Aktivitäten mit dem Ziel, Individuen jeden Alters und zu jedem Zeitpunkt ihres Lebens dabei zu unterstützen, Aus- und Weiterbildungs- und berufsbezogene Entscheidungen zu treffen und ihre Laufbahn zu steuern. Solche Dienste kann man in Schulen und Hochschulen, in Weiterbildungsinstitutionen, in öffentlichen Arbeitsvermittlungsdiensten, am Arbeitsplatz, im ehrenamtlichen oder kommunalen Sektor und auch in der Privatwirtschaft antreffen. Die Angebote können in der Gruppe oder individuell erbracht werden, persönlich oder über eine Distanz (inklusive Hotline und web-basierten Diensten). Sie schließen Informationsbereitstellung zur Karriereplanung (als Printversion, IKT-basiert und weitere Formen) ein, Assessment und Selbstbewertungsinstrumente, Beratungsgespräche, Berufsorientierungsprogramme (um Individuen zu helfen, ihre Selbstwahrnehmung, Chancenbewusstsein und Berufsplanungskompetenzen zu entwickeln), Schnupperprogramme (um vor einer Entscheidung Optionen auszuloten) sowie Arbeitssuchprogramme und Übergangsdienstleistungen. [OECD 2004b]

Lerngelegenheiten sind jedoch nicht für alle einfach zugänglich. Insbesondere für Geringqualifizierte ist es oft schwierig, Beratungsangebote in Anspruch zu nehmen. Und so fungiert Beratung als eine Art „sozialer Schmierstoff“, das heißt, sowohl eine öffentliche als auch eine private Möglichkeit, Menschen und Unternehmen beim Finden und Nutzen von Bildungsmöglichkeiten, dem zweiten Bildungsweg oder einer Berufsausbildung behilflich zu sein. Ein Weg, um diejenigen zu erreichen, die am wenigsten geneigt sind, Bildungschancen zu nutzen, ist es, ihnen Beratung direkt am Arbeitsplatz anzubieten. Dies kann der Weg sein, mit jenen Kontakt aufzunehmen, die sich fern von Bildungsgelegenheiten fühlen. Beratung am Arbeitsplatz kann für sie einerseits eine Hilfe sein, andererseits kann es sich für sie auch in gewisser Weise bedrängend anfühlen, daher ist es für BeraterInnen wichtig, hier eine Balance herzustellen.

Deshalb sollte Feedback im gesamten Beratungs-Prozess auch eine wichtige und feste Rolle einnehmen, immer im Hinblick auf eine Optimierung und Verbesserung des Angebots. In diesem Sinne, sollten NutzerInnen gehört werden, ihre Stimme sollte Gewicht haben, nicht nur indem sie der Zufriedenheits-Fragebögen ausfüllen, sondern um einen echten Einfluss auf die Gestaltung des Beratungsangebots zu haben. Dieses Mitspracherecht kann natürlich in verschiedenen Ausprägungen auftreten, von informellem Feedback bis hin zu sehr formalen Ausprägungen (Vilhjalmsdottir et al, 2011).

#### *Zum Nachdenken:*

Was denken Sie, nachdem Sie den ersten Abschnitt dieses Kapitels gelesen haben?

Knüpft es an Ihren eigenen Erfahrungen an?

Warum würden Sie/Ihre Organisation sich für Beratung am Arbeitsplatz engagieren?

Was sind die Gründe dafür und wer würde davon profitieren? Wie würden Sie eine Balance zwischen der Betonung der persönlichen Entwicklung und den Aspekten der professionellen Entwicklung herstellen?

## 3.2 Der Arbeitsplatz als Ort für Beratung

### Wie Beschäftigte erreicht werden können

Klassische Beratung findet meist in folgendem Setting statt: Ein Büro, zwei Personen, mit Zugang zu einem Computer. Die beiden Menschen sprechen miteinander: ein Beratungsgespräch. Der Computer brummt im Hintergrund und erinnert daran, dass man ihn als Wörterbuch, als eine Art Informationspool immer zur Verfügung hat. Dieses Beratungsformat spricht durchaus einige Menschen an, andere hingegen fühlen sich davon abgeschreckt.

Es ist ein bürokratisches Setting, das sich stark nach Kontrolle anfühlen kann. Studien zeigen, dass das Beratungssetting einen bedeutenden Einfluss auf die Beratung hat (Thomsen, 2013). Raum und Ort haben einen Einfluss auf die Interaktion der GesprächspartnerInnen. Menschen in ein Büro zu laden kann für bestimmte Zielgruppen, wie zum Beispiel Geringqualifizierte, nicht angemessen sein. Sonstige Anlaufstellen und ladenähnliche Beratungsangebote zielen darauf ab, dem Kunden möglichst entgegenzukommen. Aber selbst mit solchen Settings kommen Sie möglicherweise nicht an bildungsbenachteiligte Zielgruppen heran.

Es gibt aber einige Beispiele für Beratung, die direkt vor Ort am Arbeitsplatz stattgefunden haben, in denen ein vorsichtiger und schrittweiser Ansatz gewählt wurde, um die ArbeitnehmerInnen an ihrem Arbeitsplatz, in der Kantine oder im Pausenraum zu erreichen. Beratung an solchen Orten hat mit einigen Hindernissen zu kämpfen, wie zum Beispiel Lärm, einer begrenzten Zeit aufgrund zu kurzer Pausenzeiten, kein geeigneter oder verfügbarer Raum usw. Das folgende Beispiel zeigt, dass es funktionieren kann.

### Aufsuchende Beratung im Unternehmen: Gewerkschaftliche „Beratungsecken“ in Dänemark

*„Es hat sich alles verändert, dadurch dass die Beratung zu mir kam, an meinen Arbeitsplatz, in einer Zeit, in der mein Leben sehr kritisch verlief.“* (Mitarbeiterin in einem Interview)

Kvindeligt Arbejderforbund (KAD) hat Initiativen in der Beratung von KollegIn zu KollegInnen entwickelt, ähnlich denen der Britischen „Union Learning Representatives Initiative“. KAD wurde zunächst als Gewerkschaft für Frauen mit geringen formalen Qualifikationen und einem geringem Einkommen in unterschiedlichen industriellen Berufen sowie dem Dienstleistungssektor ins Leben gerufen, ist aber mittlerweile mit anderen Gewerkschaften fusioniert. Ihre Haltung gegenüber der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsangeboten oder Trainings war im Wesentlichen zweckdienlich: Beratung war verknüpft an Zeiten der Arbeitslosigkeit und nur innerhalb von Bürozeiten

verfügbar. Auch wenn dies geeignet für arbeitslose Personen war, so waren die Angebote für Frauen in aufrechten Dienstverhältnissen schwer zu erreichen.

Als Antwort darauf rief KAD „Beratungsecken“ (Vejledningshjørner) in Kantinen oder Erholungsbereichen in verschiedenen mittelgroßen und großen Unternehmen ins Leben. Das Konzept der „Beratungsecken“ ist einfach: Ein/e VertreterIn der Gewerkschaft oder ein/e professionelle/r BerufsberaterIn bietet persönliche Beratung in einer Ecke eines Versammlungsraumes des Arbeitsplatzes an. Dabei benützt er/sie Broschüren über Bildung und Weiterbildung, sowie einen Laptop, auf dem Informationen zu Beratung und Informationsprogrammen abrufbar sind. Dies bietet Teilnehmenden den Zugang zu Informationen über Erwachsenenbildungsangebote und die Möglichkeit für Gespräch, Fragen und Reflektionen über ihre eigene aktuelle Situation. Ursprünglich waren diese Besuche im zweiwöchigen Turnus als öffentliches Beratungsangebot angesetzt. Es gab eine permanente Ausstellungsfläche mit Informationen zu den augenblicklich verfügbaren Trainings und Weiterbildungsangeboten, einschließlich der Finanzierungsregelungen für Bildungskarenzen.

Allerdings traf dieses stationäre Angebot die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen nicht unbedingt. Zum einen zeigten sie wenig Interesse an den Broschüren und Informationen zu Training, Bildung und Beratung. Zweitens beanspruchten wenige der arbeitenden Frauen das Beratungsangebot spontan, unter anderem war ihnen der Nutzen nicht erkennbar und das konkrete Konzept der Beratung am Arbeitsplatz nicht klar. In den Augen der Mitarbeiterinnen richtete sich ein solches Angebot eher an Arbeitslose als an Beschäftigte. Drittens gab es aufgrund der Arbeitsorganisation in selbstverwaltenden Teams, wie es zum Beispiel bei der Firma Bang und Olufsen der Fall ist, einen hohen Druck auf alle MitarbeiterInnen eines Teams. Dies minderte ihre Bereitschaft das Beratungsangebot in der „Beratungsecke“ in Anspruch zu nehmen, da das Verlassen des Arbeitsplatzes für eine Beratung für die gesamte Gruppe eine Bestrafung (im Sinne von Mehrarbeit für die anderen) gewesen wäre. Und schließlich, wie auch Thomsen (2012) feststellt, spiegeln individuelle Beratungsgespräche am Arbeitsplatz auch individuelle Handlungsweisen wieder, und stehen im Gegensatz zu gruppenorientierten Ansätzen, wie sie an einigen Arbeitsplätzen üblich sind.

Diese Hindernisse mussten überwunden werden: Die BildungsberaterInnen mussten aus ihrer Komfortzone herauskommen, ihre Beratungsecken verlassen und aufsuchend in direkten Kontakt mit den Beschäftigten treten, in der Werkstatt, während der Pausen, im Sozialraum. Indem die BildungsberaterInnen direkt auf die Beschäftigten zugehen, und auch verstärkt gruppenorientierte Beratungsmethoden anwendeten – und damit von der Idee eines separaten und abgegrenzten Beratungszimmers bzw. -ortes abweichen –, wurde der Ansatz allmählich flüssiger und flexibler und das Angebot auch verstärkt genutzt.

Eine Frau erzählt: „Dadurch, dass ich das Angebot der ‚Beratungsecke‘ genutzt habe, habe ich einen vergessenen geglaubten Traum wiederentdeckt, der schon eine ganze Weile vergraben lag. In der Schule war ich zudem ein sehr stilles Mädchen und hatte oftmals nichts zu sagen, aber jetzt, als erwachsene Lernerin, rede ich die ganze Zeit und alle meine Mit-Lernenden hören mir als der Erfahrenen zu. Was für eine Veränderung“.

Der eben beschriebene, dänische Ansatz der „Beratungsecken“ repräsentiert einen „Bottom-up“-Ansatz, in dem GewerkschaftsvertreterInnen als BeraterInnen aufsuchend am Arbeitsplatz Beratung anbieten, auf Augenhöhe und direkt unter den MitarbeiterInnen. Insofern ähnelt dieses Projekt Ansätzen wie den „BildungsbotschafterInnen“ (DK) oder den „Union Learning Representatives“<sup>4</sup> (UK), welche von den Kollegen gewählt und für die jeweiligen Beratungszielen geschult werden auf der Grundlage einer Übereinkunft mit dem Arbeitgeber. Diese Ansätze nutzen einen Mix aus Mittelsleuten und professionellen Beratern.

### **Top-down – Beschäftigte werden durch Unternehmen an Bildungsberatung vermittelt**

Im Gegensatz zum Dänischen Beispiel nutzt ein slowenisches Projekt einen „Top-down“-Ansatz. In diesem Projekt hat das Maribor Guidance Centre sehr eng mit der Personalentwicklungsabteilung (HRD) von Unternehmen zusammengearbeitet. Die Personalabteilung hat gemeinsam mit dem mittleren Management eine Liste von ArbeitnehmerInnen als potentielle KlientInnen erstellt. Gemäß den Vergaberegeln wurden geringqualifizierte ArbeitnehmerInnen in einem Alter von 45+ erfasst. Das Beratungsgespräch erfolgte innerhalb der Arbeitszeit zwischen zwei Schichten. Die darauffolgende Weiterbildungsbeteiligung fand hingegen nur teilweise während der Arbeitszeit statt. Das Projekt bezog die Gewerkschaft in einer eher passiven Rolle mit ein. Die GewerkschaftsvertreterInnen wurden schriftlich über die Beratungsaktivitäten im Unternehmen informiert. Als das Projekt zu Ende ging, wurde ein Artikel im „Livarnar“, einem internen Newsletter des Unternehmens, veröffentlicht. Auch erstellte das Maribor Guidance Center ein Merkblatt zum Thema Beratung, welches von der HRD am schwarzen Brett des Unternehmens ausgehängt wurde. Jedoch wurde den beiden zusätzlichen Informationsquellen wenig Beachtung geschenkt. Die meisten Beschäftigten wurden durch die HRD auf das Beratungsangebot hingewiesen.

Ein weiteres slowenisches Beispiel für Bildungsberatung im Unternehmen hat den GewerkschaftsvertreterInnen eine deutlich bedeutendere Rolle zugewiesen. Das Maribor Guidance Center stellte fest, dass HRD-Verantwortliche die Rolle als Gewerkschafts-

---

<sup>4</sup> Für weitere Information siehe <https://www.unionlearn.org.uk/> [17.07.2017]

vertreterIn nicht mit dem Bereich des Lernens, der Fort- und Weiterbildung verbunden wird. Dementsprechend vielen die ersten Reaktionen auf das Kooperationsprojekt zwischen dem Maribor Guidance Center, den HRD-Verantwortlichen und den GewerkschaftsvertreterInnen nicht sehr positiv aus. Aber im Gegensatz zum anfänglichen Unbehagen stellte sich die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft im Unternehmen später als sehr hilfreich heraus. Am Ende des Projektes wurde die GewerkschaftsvertreterInnen sogar in die Projektevaluation mit einbezogen.

Beide Beispiele („Top-down“/ „Bottom-up“) aus unterschiedlichen europäischen Ländern zeigen, dass es notwendig ist, die Arbeitsbedingungen und die jeweiligen Kooperationsbeziehungen mit den Sozialpartnerschaftsakteuren im und außerhalb der Unternehmen genauer zu betrachten: Was in dem einen Kontext vielleicht gut und einfach funktioniert, kann in einem anderen Kontext Spannungen erzeugen.

#### *Zum Nachdenken:*

Ort und Raum: Wo wäre es in Ihrem Fall sinnvoll, Bildungsberatung für Geringqualifizierte anzubieten? Wo sind die Grenzen – mental aber auch in der Praxis? Welche Arrangements müssen mit UnternehmerInnen und ManagerInnen getroffen werden, um Zugang zum Arbeitsplatz zu erhalten?

Wären andere Settings besser geeignet oder zugänglich?

Einige Länder haben keine Anforderungen und Richtlinien bezüglich der Ausbildung von BeraterInnen. Und tatsächlich haben häufig sowohl privat als auch öffentlich wirkende BildungsberaterInnen in Bildungsinstitutionen, bei Arbeitsämtern oder in Forschungsinstituten keine formale Qualifikation in dem speziellen Feld, in dem sie tätig sind. Also: Wer sollte die Aufgabe übernehmen: professionelle BildungsberaterInnen oder zum Beispiel GewerkschaftsvertreterInnen oder andere?

Lesen Sie die oben geschilderten Fälle erneut; befragen Sie ArbeitnehmerInnen, ManagerInnen und die GewerkschaftsvertreterInnen bezüglich ihrer Bedarfe und Ansichten. Schreiben Sie die Ergebnisse Ihrer Interviews auf und präsentieren Sie diese den involvierten Personen. Diskutieren Sie darüber.

### 3.3 Wie: Die Methoden der Beratung von Beschäftigten

Beratung ist mehr als nur zu reden und Ratschläge zu erteilen. Tatsächlich geht es weniger darum Ratschläge zu geben, sondern darum, zuzuhören, zu spiegeln und zu paraphrasieren, konzeptualisieren und Metaphern anzubieten, um die Situation zu verstehen, zusammenzufassen oder z. B. Stereotypen herauszufinden.

Zum Beispiel kann der Gebrauch von Metaphern (Amundson, 2013) dem Beratungsprozess weiterhelfen. Wenn wir keine Worte mehr finden, tendieren wir dazu, in Bildern zu sprechen: Wenn Sie glücklich sind, „scheint die Sonne“, sind Sie traurig, „stehen Sie im Dunkeln“ oder sie sind „niedergeschlagen“. Einige Berater benutzen diesen Ansatz um über die (Un-)Zufriedenheit im Beruf zu sprechen: *„Mein Job ist eine Hexe; Sie hat versteckte Macht über mich und bringt mich dazu jeden Tag zur Arbeit zu gehen, obwohl ich diese hasse. Sie spricht mit mir, aber ich sage ihr, dass sie still sein soll.“* So oder so ähnlich könnte die Antwort zu einer Frage sein, wie: *„Erzählen Sie mir etwas über Ihre Arbeit“*.

Metaphern können auch im erzählerischen Ansatz hilfreich sein: Seine Geschichte erzählen (Reid, 2007) – vielleicht unterstützt durch Sortierübungen mit Jobcards – zum Beispiel mit der Fragestellung, was an der Arbeit akzeptabel und was nicht akzeptabel ist und dies als Ausgangspunkt für die weitere Beratung nehmen. Solche Ansätze werden von einigen Gelehrten als „weiche Methoden“ eingestuft, im Gegensatz zu den sogenannten „harten Methoden“ wie zum Beispiel Tests, Interessensinventar und dergleichen.

Kurz gesagt, eine Menge an Ansätzen und Methoden sind möglich, aber viele haben eine automatische Progression entlang der rationalen Entscheidungslinien. Egan's Drei-Stufen Modell ist ein solcher Ansatz (Egan, 2007): 1. Wo stehst du? 2. Wo würdest du gerne hinkommen? und 3. Wie willst du dort hinkommen? Elegante Fragen, die Sie zu einem Handlungsplan führen. Sie können sogar das Modell begehen, wenn Sie die drei Bereiche in einem Raum markieren, die die jeweiligen Stufen darstellen und diese entlanggehend die Fragen beantworten. Das bringt nicht nur den Geist, sondern auch den Körper in Schwung.

<b><i>Egan (2007)</i></b>	<b><i>Schritt 1</i></b>
<b>DAS MODELL DER HILFREICHEN SCHRITTE</b>	<b>DAS GEGENWÄRTIGE BILD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf aktives Zuhören, einführendes Antworten und Reframing (Umdeutung).</li> <li>• Helfen beim <i>Erzählen ihrer Geschichte</i>.</li> </ul>

<b>Schritt 2</b>	<b>Schritt 3</b>
<p><b>DAS ANGESTREBTE BILD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus darauf, offene Fragen zu stellen, zu verdeutlichen, zusammenzufassen, herauszufordern.</li> <li>• Helfen beim Aussprechen der Möglichkeiten einer besseren Zukunft – wählen Sie realistische und herausfordernde Ziele, um das Problem anzugehen.</li> </ul>	<p><b>DER ZUKÜNFTIGE WEG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Brainstorming / Entwickeln von Strategien.</li> <li>• Helfen beim Überdenken und Wählen von Strategien, die am ehesten den Ressourcen des Klienten entsprechen. Entwickeln eines Plans entsprechend der Strategien.</li> </ul>

Solche Stufen-Modelle sind toll, wenn die KlientInnen wissen, wo sie hin wollen. Aber was ist, wenn sie das nicht wissen? Vielleicht wäre es passender mit Träumen und Wünschen zu starten, anstelle von konkreten Zielen. Auf jeden Fall kann es voreilig und kontraproduktiv sein, direkt zu konkreten Handlungsschritten überzugehen.

Gelatt bietet an dieser Stelle ein paar hilfreiche Tipps an, in dem er die positive Ungewissheit vorstellt (Gelatt, 2003, siehe Arbeitsblatt 3 im Anhang). So weist Gelatt auf einen Ansatz hin, bei dem die angewandten Methoden ihren Ausgangspunkt in der Ungewissheit nehmen: Die Ungewissheit ist die Basis, auf die gesetzt werden kann, so wackelig sie auch sein mag. Das nimmt den Druck der starren Zielsetzung, aber es fügt eine Dimension der Mehrdeutigkeit hinzu. So wie das Leben eben ist.

#### *Zum Nachdenken:*

Was ist Ihre Strategie Ihre KlientInnen zu Entscheidungen zu führen? Welche Methoden bieten Sie an – und weshalb gerade diese?

Lesen Sie die beiden unterschiedlichen Ansätze (Egan und Gelatt) erneut. Probieren Sie einige ihrer Vorschläge in Ihrer Arbeit aus. Lassen Sie eine weitere Person den Prozess beobachten oder aufnehmen (Video, Audio). Sehen/hören Sie sich das Ganze an und besprechen Sie die Vor- und Nachteile beider Ansätze. Kreieren Sie Ihren eigenen Ansatz, machen Sie ein Rollenspiel. Setzen Sie dies in Ihrer Praxis um und betrachten Sie die Ergebnisse in Bezug auf die KlientInnen-Zufriedenheit oder die Handlungen der KlientInnen oder weiteren Ergebnissen.

Gewährleisten Sie Privatsphäre und Vertraulichkeit: Es ist noch immer die Beratung am Arbeitsplatz, die zu bestimmten Barrieren innerhalb der Beratung und deren Ergebnissen führen kann. Sollten Beratungsaktivitäten zum Beispiel außerhalb des Unternehmens zu einem späteren Zeitpunkt fortgeführt werden?

### *Referenzen Kapitel 3*

- Amundson, N. (2013): Metaphor making. Your career, your life, your way. Vancouver, B.C.: Ergon
- Cedefop (2008): Career development at work. A review of career guidance to support people in employment. Cedefop Panorama series; 151. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Egan, G. (2007): The skilled helper. Belmont, CA: Brooks/Cole
- Gelatt, H.B. & Gelatt, C. (2003): Creative decision making. Using positive uncertainty. Boston, MA: Thomson
- Illeris, K. (2006). Lifelong learning and the low-skilled. International Journal of Life-long Education, Vol 25, 2006, Issue 1, pp 15-28.  
<http://dx.doi.org/10.1080/02601370500309451> (abgerufen am 19.09.2017)
- Plant, P. (2008): On the shop floor: guidance in the workplace. In: Atanasou, A.L. & Esbroeck, R.V. International Handbook of Career Guidance. London: Springer, Chapter 13, pp 265-281
- Reid, H.L. (2007): Introduction to Narrative Career Counselling. In: Constructivist Approaches and Narrative Counselling. London: National Guidance Research Forum.
- Thomsen, R. (2012): Career Guidance in communities. Aarhus: Aarhus University Press
- Thomsen, R. (2013): Career guidance on the move: Developing guidance in new places. NICEC Journal October 2013, Issue 31, pp 9-14
- Vilhjalmsdottir, G. et al (2011): Voice of users. Promoting quality of guidance for adults in the Nordic countries. Reykjavik: NVL.  
[http://vejledning.net/Sider/Projekter/Voice%20of%20Users%202011/Rapport\\_Voice%20of%20Users.pdf](http://vejledning.net/Sider/Projekter/Voice%20of%20Users%202011/Rapport_Voice%20of%20Users.pdf) (abgerufen am 19.09.2017)
- Ward, T.; Sanoussi, F.; Kullander, M. & Biletta, I. (2009): Low-qualified workers in Europe. Dublin: Eurofound.  
[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/ewco/tn0810036s/tn0810036s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn0810036s/tn0810036s.pdf), (abgerufen am 19.09.2017).

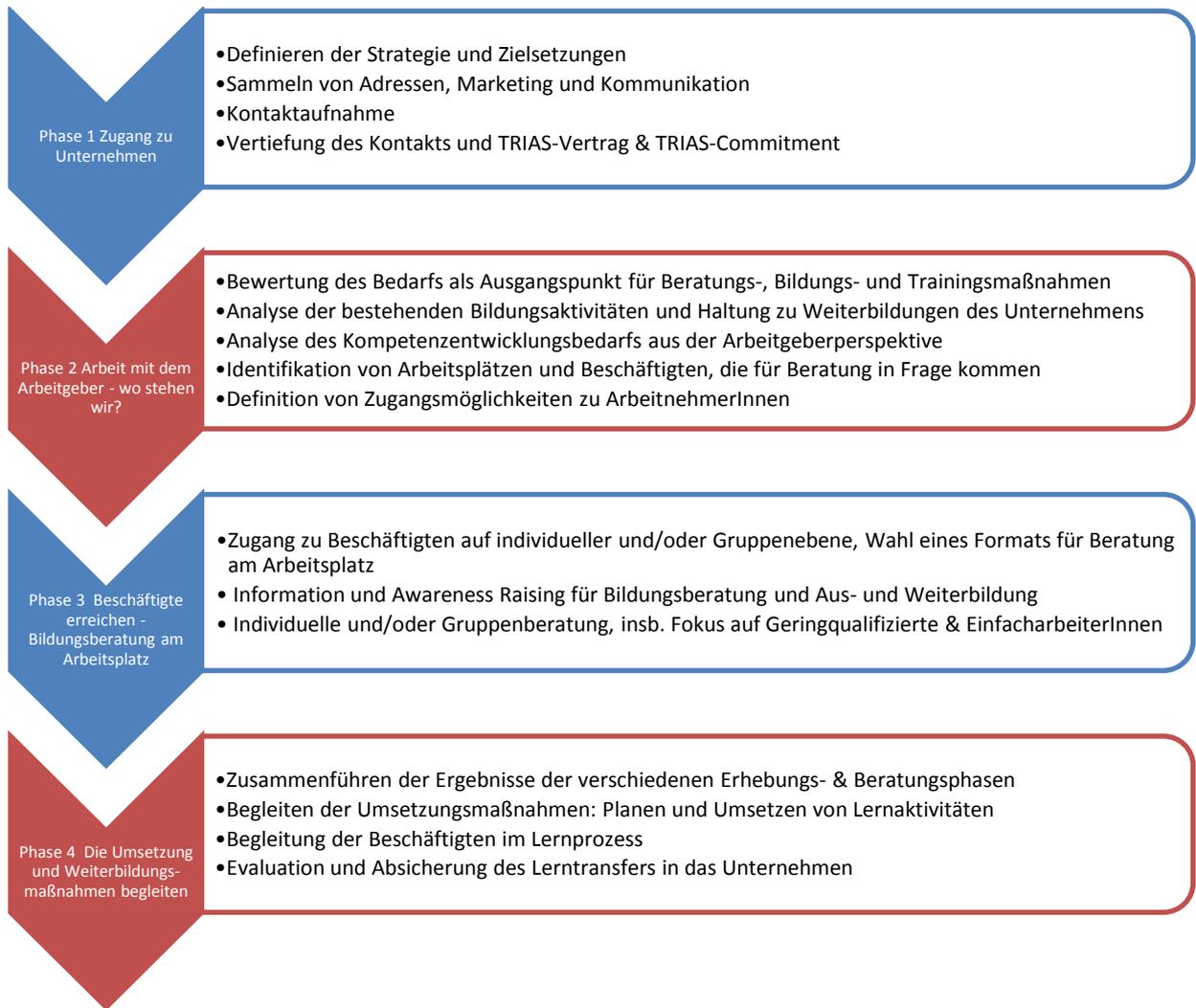
# Kapitel 4

## Mit Unternehmen zusammenarbeiten und Implementierung von Trainingsaktivitäten

*Autoren: Rosemarie Klein, Gerhard Reutter (bbb)  
mit Unterstützung der TRIAS-Partner*

### Einführung

Den Ansatz von „TRIAS – Bildungsberatung am Arbeitsplatz“ kennzeichnet der Einbezug des Arbeitgebers in den Beratungsprozess. Die Arbeit mit dem Unternehmen bezieht sich auf zwei verschiedene Phasen des TRIAS-Prozesses, die wir Ihnen in Kapitel 4 vorstellen. **Phase 2:** Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber – Standortbestimmung (Kap. 4.1.) und **Phase 4:** Integration der Analyseergebnisse sowie Umsetzung und Begleitung von Weiterbildungsaktivitäten auf Unternehmensebene und Transfer (Kap. 4.2.)



## 4.1 Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber – Standort bestimmen und Bildungsbedarf klären

Dieses Kapitel will Sie dabei unterstützen, die Geschäftsführung des Unternehmens oder andere Verantwortliche für Personalentwicklung zu informieren und für das Angebot „Personalentwicklung durch Weiterbildung“ zu gewinnen. Ihre Gesprächskompetenz als BildungsberaterIn wird Ihnen dabei sehr zugute kommen. Es gilt jedoch zu berücksichtigen: Das Inanspruchnehmen von Bildungsberatung stößt auf vielfältige Hindernisse. Diese sind teils in den Strukturen des Bildungs- und Beratungsmarktes, teils in innerbetrieblichen Bedingungen begründet. Hinzu kommt: Bildungsberatung ist noch kein etabliertes und in Unternehmen bekanntes Angebot!

Deshalb geht es im Folgenden auch um Argumente und Wege, wie Bildungsberatung Eingang ins Unternehmen finden und das Bildungs- und Qualifizierungsengagement gefördert werden kann.

Phase 2 Arbeit mit dem Arbeitgeber - wo stehen wir?

- Bewertung des Bedarfs als Ausgangspunkt für Beratungs-, Bildungs- und Trainingsmaßnahmen
- Analyse der bestehenden Bildungsaktivitäten und Haltung zu Weiterbildungen des Unternehmens
- Analyse des Kompetenzentwicklungsbedarfs aus der Arbeitgeberperspektive
- Identifikation von Arbeitsplätzen und Beschäftigten, die für Beratung in Frage kommen
- Definition von Zugangsmöglichkeiten zu ArbeitnehmerInnen

Mit dem Aufbau des Kapitels greifen wir folgende beraterischen Zugänge und Handlungen auf:

- Vertrauen im Unternehmen festigen und Zutrauen in den Wert von Bildungsberatung stärken
- Rolle als BildungsberaterIn (im Unterschied zu Unternehmens- und OrganisationsberaterIn) erkennen
- Gespräche zum Erfassen der Unternehmenssituation und der Entwicklungsbedarfe als Ausgangspunkte für die Bildungsberatung und Kompetenzentwicklungsangebote
- Verfahren und Instrumente zur Analyse der Haltungen zu Weiterbildung und der bestehenden Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten
- Analyse der Kompetenzentwicklungsbedarfe von Beschäftigten aus der Arbeitgeberperspektive
- Identifizieren von Arbeitsplätzen und Beschäftigten, für die Bildungsberatung relevant ist

## *Ziele in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber*

---

*Jedes Unternehmen ist ein Individuum.*

---

Diese Aussage macht deutlich, warum das Arbeiten mit Unternehmen immer wieder neue Facetten bereithält, und warum ein jede Unternehmerin oder jeder Manager (CEO) mit seinen/ihren Sichtweisen und Einschätzungen darüber, wie ein Unternehmen zu führen sei und welche Rolle dabei der Bildungsberatung und Weiterbildung

zukommt, ernst genommen werden muss. Sie macht auch deutlich, dass standardisierte Strategien und Vorgehensweisen nicht zielführend sind, sondern jeweils für die entsprechenden Bedarfe und Rahmenbedingungen des „Individuums Unternehmen“ modifiziert werden müssen.

Bildungsberatung im unternehmerischen Feld hat immer mehrere KundInnen: In kleinen Unternehmen sind es der oder die Beschäftigte/n und der/die UnternehmerIn. Je nach Unternehmensgröße kommen auch die Personalverantwortlichen, die direkten Vorgesetzten, die MitarbeiterInnenvertretung hinzu. Bei größeren Unternehmen werden die Gespräche und Verhandlungen eher mit Personalverantwortlichen, direkten Vorgesetzten oder anderen UnternehmensrepräsentantInnen geführt. Wichtig für Sie: Es braucht klar benannte Ansprechpartner/innen im Unternehmen und geklärte Verantwortlichkeiten!

### **Die Perspektive des Arbeitgebers einnehmen**

Unternehmen verstehen sich als Orte der Arbeit und weniger als Orte des Lernens. Die Perspektive der UnternehmerInnen ist eine betriebswirtschaftliche, nicht eine pädagogische oder erwachsenenbildnerische. Das prägt auch ihre Überlegungen, wenn sie sich mit der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen. Nicht die Bedeutung des Lernens als Wert an sich interessiert sie, auch nicht die durch Lernen weiterentwickelte Beschäftigungsfähigkeit, sondern der erwartbare und erwünschte Nutzen für das einzelne Unternehmen. Lernen ist aus Sicht des Unternehmens dann nützlich, wenn die Lernenden ihr Arbeitsverhalten verändern und Optimierungen im Arbeitshandeln sichtbar werden.

Für BildungsberaterInnen, die erwachsenenbildnerisch denken und handeln, ist es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den UnternehmerInnen unabdingbar, diese unternehmerische Perspektive zu verstehen, zu akzeptieren und zu respektieren. Um diese Perspektiven nachvollziehen zu können, ist es hilfreich, sich mit den betrieblichen Basisdaten auseinanderzusetzen. Sie bilden auch den Ausgangspunkt um Lern- und Entwicklungsbedarfe identifizieren zu können.

Aus Perspektive der Unternehmen ist es zentrale Aufgabe von Bildungsberatung, in diesem Prozess dafür zu sorgen, dass die Chancen von Qualifizierung und Weiterbildung für die Unternehmensentwicklung transparent werden und Wege zur Angebotsentwicklung, -realisierung und Evaluation professionell beschriftet werden.

Das bedeutet für BildungsberaterInnen auch, als Herangehensweise die für den UnternehmerInnen und das Unternehmen relevante Themen und Herausforderungen zu betonen. Definitiv kein Türöffner sind politisch-programmatische Begründungen und die in Programmatiken und pädagogischen Fachdiskursen verwendeten Begrifflichkeiten. Sie sind i. d. R. nicht anschlussfähig. Die verwendete Terminologie sollte sich am

betrieblichen Umfeld orientieren. Die Dienstleistung muss möglichst als „nicht-erklärungsbedürftig“ und selbsterklärend deutlich werden.

*Hier ein Beispiel: Statt von arbeitsplatzorientierter Grundbildung für gering qualifizierte Beschäftigte (Förderprogrammatik) zu sprechen, könnte man von zukunftsweisendem Personalmanagement durch die Investition in betriebliche Weiterbildung von Arbeitskräften sprechen mit dem Ziel, die MitarbeiterInnenkompetenzen an aktuelle Arbeitsanforderungen anzupassen, um Reibungsverluste in Arbeitsabläufen zu minimieren u. ä.).*

Um einen Einblick in die Perspektive des Arbeitgebers zu bekommen, kann es hilfreich sein, mit den grundlegenden Geschäftszahlen anzufangen. Diese Daten können ebenfalls als Ausgangspunkt zur Identifikation der Lern- und Entwicklungsbedarfe des einzelnen Unternehmens genutzt werden (siehe Arbeitsblatt 2: Analyse der Unternehmensstruktur: Basisdaten)

### **Warum es wichtig ist, mit dem Arbeitgeber zu sprechen**

Die UnternehmerInnen (oder die Personalverantwortlichen) sind die Schlüsselpersonen, wenn es um die Qualifizierung der Ungelernten im Unternehmen geht. Ohne deren aktive Unterstützung kann unternehmerische Weiterbildung nicht gelingen. Sie müssen das Projekt „Bildungsberatung und Personalentwicklung“ zur Chefsache machen. Und das gelingt im Gespräch.

Dabei gilt zu berücksichtigen: In kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten existieren nicht immer differenzierte Strategien zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Es kommt durchaus vor, dass Planungszeiträume sich auf überschaubare Zeiträume von drei bis sechs Monate beziehen. In der Vergangenheit hat sich der Verzicht auf Personalentwicklung und Weiterbildung als weniger schädlich erwiesen, solange der Arbeitsmarkt über genügend Erwerbssuchende verfügte, die kurzfristig rekrutiert werden konnten. Sowohl der demographische Wandel als auch die Schnelligkeit von Veränderungsanforderungen an Unternehmen (z. B. Industrie 4.0, digitaler Wandel) erzwingen ein Umdenken, wenn die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gesichert werden soll. Aber die Kompetenzen für eine strategische Planung und insbesondere für ein modernes Personalmanagement sind in kleineren Unternehmen nach wie vor vergleichsweise seltener vorhanden und oft auch nur schwer finanzierbar. Das stellt BildungsberaterInnen vor schwierige Aufgaben, zu deren Klärung sie ggf. den Sachverstand anderer ExpertInnen wie UnternehmensberaterInnen brauchen.

Die Erfahrung, dass die alten Rekrutierungsstrategien oft nicht mehr greifen, hat bei vielen Unternehmen die Einsicht befördert, stärker das endogene Potenzial in den Blick zu nehmen und in dessen Qualifizierung zu investieren. Die Erfahrung zeigt, dass die Gespräche und der Einsatz von Checklisten und Templates, um die Unternehmensstruktur und Entwicklungsbedarfe sichtbar zu machen, ein sensibles Vorgehen erfor-

dern. BildungsberaterInnen tun gut daran, auf Vorbehalte, Befangenheit aber auch auf Skepsis und Zweifel darüber, was das Ganze solle, einzugehen und sie aufzufangen.

Es hat sich als besonders tragfähig für alle weiteren Schritte im Beratungsprozess erwiesen, wenn es frühzeitig gelingt, dass die Unternehmensleitung den Bildungsberatungsprozess mit dem Ziel einer Personalentwicklung für seine einfachen Mitarbeitenden zur Chefsache erklärt. In der Regel genügt es nicht, wenn die Leitung Bereitschaft signalisiert, Weiterbildungsbemühungen für Geringqualifizierte zu unterstützen. Sie muss proaktiv das Vorhaben vorantreiben und auch die Ebene der unmittelbaren Vorgesetzten von der Notwendigkeit der Qualifizierung überzeugen. Steht der Arbeitgeber hinter der Idee eines zukunftsfähigen Personalmanagements, welches auch die Weiterentwicklung der Beschäftigungsfähigkeit der Geringqualifizierten inkludiert, ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten und deren Realisierung geschaffen.

### *Dialogische Gesprächsführung als Beratungsprinzip*

Bildungsberater/innen und Unternehmensleitung haben jeweils eigene, unterschiedliche Sichtweisen auf die Bedeutung von Personalentwicklung für Geringqualifizierte und die Notwendigkeit und Nützlichkeit von Bildungsberatung und Weiterbildungen für diese Beschäftigten. Das ist eine wichtige Voraussetzung für einen Dialog, denn aus der unterschiedlichen Perspektive und Expertise von BildungsberaterIn und UnternehmerIn entstehen die Handlungsstrategien. Die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen ist also eine Chance. Sie stellt aber auch besondere Herausforderungen an das Gespräch, für die sich das Prinzip der dialogischen Gesprächsführung bewährt hat.

Die dialogische Gesprächsführung basiert darauf, dass UnternehmerIn und BeraterIn beide ExpertInnen im Dialog sind. Das dialogische Gesprächsangebot durch die BildungsberaterInnen vermeidet deshalb:

- das Ausfragen des Unternehmers/der Unternehmerin,
- die Konzentration auf Faktenwissen zum Unternehmen,
- das Missionieren des Unternehmers/der UnternehmerIn.

Der Dialog setzt auf den gemeinsamen Verständigungs- und Aushandlungsprozess. Dieser ist unabdingbar, wenn es gelingen soll, Bildungsberatung für Beschäftigte anbieten zu können. Der gelingende Dialog mit dem Unternehmen entscheidet darüber, ob und was realisiert werden soll und kann.

Dialog ist das Angebot der BildungsberaterInnen zu einem Gespräch und die Moderation eines Gespräches, bei dem klar ist, dass die Gesprächspartner – Bildungsberate-

rIn und UnternehmerIn – als VertreterInnen verschiedener Erfahrungen und Sichtweisen

- sich um gegenseitiges Verstehen bemühen
- mit dem Ziel, eine Vereinbarung auszuhandeln,
- die das Verfolgen gemeinsamer Ziele ermöglicht und
- die konkreten Schritte zum Erreichen der Ziele klärt.

Damit der Dialog funktionieren kann, braucht es auf der Seite der BildungsberaterInnen Haltung und Handlung:

- *Bereitschaft zum Perspektivenwechsel*

Versuchen Sie, im Gespräch mit der Brille der Unternehmensleitung zu schauen: Was gilt es zu verstehen? An welchen Stellen werden ihre Anliegen transparent? Wie begründet sie Anliegen? Auf was ist sie stolz? Vor welchen Herausforderungen steht sie mit ihrem Unternehmen? Zeigen Sie sich interessiert an ihrer Perspektive auf das Unternehmen, ihre Geschichte, ihre Entwicklungen, ihre Zukunft. Nehmen Sie ihre Erfahrungen mit Qualifizierung und Weiterbildung ernst.

- *KommunikationspartnerInnen auf Augenhöhe*

Sprechen Sie die Unternehmensleitung als ExpertIn ihres Unternehmens an und bringen Sie sich selbst als ExpertIn für Beratung und Weiterbildung/Qualifizierung ein. Stellen Sie Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen und Überzeugungen zur Verfügung. Seien Sie klar und transparent in Bezug auf ihre eigenen Sichtweisen und Positionen. Bringen Sie Ihre eigenen Argumente, Sichtweisen und Erfahrungen zu Personalmanagement, zu Personalentwicklung, zum Nutzen von Bildungsberatung und von Weiterbildung für Geringqualifizierte prägnant ein. Gehen Sie sensibel mit Zusagen auf Erwartungen des Unternehmers um: Nicht versprechen, was nicht machbar.

- *Verständliche und präzise Sprache*

Formulieren Sie eindeutig, klar, präzise. Vermeiden Sie zu lange Ausführungen. Suchen Sie eine gute Balance zwischen betrieblich anschlussfähiger und authentischer Sprache.

- *Respektieren Sie Sichtweisen und Meinungen der Unternehmensleitung*

Verzichten Sie auf Formen von Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung oder Kritik. Respektieren Sie ihre gemachten Erfahrungen und Bewertungen so wie sie es sich für Ihre eigenen wünschen. Nur so kann sich eine konstruktive und vertrauensvolle Gesprächs- und Arbeitsbeziehung entwickeln.

- *Gut zuhören*

Hören Sie aufmerksam zu. Zeigen Sie, dass Sie zuhören mimisch oder durch ein sprachliches Vergewissern, richtig verstanden zu haben. Achten Sie darauf, im Nachfragen oder Vergewissern kommunikativ Ihr Repertoire einzusetzen und vielfältige Formulierungen zu verwenden.

- *„Gut“ fragen*

Stellen Sie abschließende Fragen. Fragen sie konkret nach, wenn Sie Interesse an mehr Information oder an weiteren Ausführungen von Sichtweisen und Begründungen haben.

***Fragen, Rückmeldungen, Vergleiche, Beobachtungen, die zum Dialog einladen:***

*„Sie sprachen von Veränderungen. Was waren bei Ihnen die bedeutsamsten Veränderungen im vergangenen Jahr?“*

*„Was steht konkret an Veränderungen an?“*

*„Die Produktionsabläufe sind durchaus komplex, zeigen sich im Alltag die Herausforderungen...?“*

*„Es ist in der Branche/Region schwieriger geworden, geeignetes Personal zu finden. Ist das bei Ihnen auch so? Was sind Ihre Erfahrungen?“*

*„Hat sich auch in Ihrem Vertrieb die Anspruchshaltung von Kunden verändert? Woran wird das spürbar? Wie/wo/wann zeigt sich das?“*

## *Die ersten Gespräche: Für die Sache gewinnen*

---

*Es geht darum, Vertrauen aufzubauen!*

---

### **Auf den Punkt gebracht: Worauf Sie achten sollten**

In den ersten Gesprächen sollten Sie als BildungsberaterIn

- der Unternehmensleitung und allen anderen GesprächspartnerInnen Raum für eigene Ausführungen zur Unternehmenssituation und -entwicklung und Entwicklungsbedarfen geben

- sensibel darauf achten, inwiefern die Personalentwicklung die Entscheidung, eine externe Bildungsberatung einzubinden, mitträgt, ob Vorbehalte oder gar Ablehnung und Widerstand entstehen
- Skepsis, kritische Fragen bewusst aufgreifen
- in jedem Falle die Bereitschaft und die Bemühungen der Unternehmensleitung an der Weiterentwicklung ihres Unternehmens durch die Beteiligung von Geringqualifizierten am Beratungs- und Weiterbildungsprozess wertschätzen und dies auch ausdrücken/zeigen!

Der Beginn eines Beratungsprozesses zwischen BildungsberaterIn und UnternehmerIn ist entscheidend für den Erfolg der weiteren Beratungen und für die Frage, den Zugang zu den Beschäftigten zu bekommen (vgl. Kap. 2 + 3). Der Anfang sollte deshalb durch die notwendige Empathie und Sensibilität geprägt sein. Auch tun BildungsberaterInnen gut daran, sich immer wieder zu vergegenwärtigen, dass in Unternehmen nicht immer eine offene Haltung zur Thematisierung von Unternehmensentwicklung und Investitionen in Personalentwicklung existiert. Es ist ein Zeichen von Erfolg, wenn ein Gespräch zustande kommt!

### **„Überzeugungsarbeit leisten“ – es braucht eine gute Strategie**

Die ersten informatorischen Gespräche können eher als KundInnengespräch denn als Beratung betrachtet werden. Das Ziel ist, mit dem Unternehmen handelseinig zu werden und eine Abmachung oder einen Vertrag zu schließen, so dass die tatsächliche Konsultation und Beratung beginnen kann. Daher wird ein Teil dieses Gesprächs die Information des Unternehmens über das Angebot und eine Bedarfseinschätzung sein, aber auch ein Verhandeln, ob und wie weiter verfahren wird.

Eine hilfreiche Strategie für BildungsberaterInnen ist es, die Perspektive zu wechseln (vgl. vorne); es geht darum, das Angebot aus dem Blickwinkel der Unternehmensleitung zu betrachten und den konkreten Nutzen für das Unternehmen zu betonen. Es ist hilfreich, die grundsätzliche Haltung Ihrer GesprächspartnerInnen zu beachten und wie sie sich ändert in Reaktion auf Ihr Angebot. Die nächsten Schritte der Konkretisierung und Formalisierung des Angebots können nur gelingen, wenn Ihre GesprächspartnerInnen überzeugt wurde. (Siehe Kap. 2 Hinweise auf grundsätzlichen Nutzen von Beratung und Weiterbildung)

Erfahrungsgemäß ist das Identifizieren der bedeutsamen und konkreten Herausforderungen, denen das Unternehmen gegenübersteht, der beste Ausgangspunkt: „Was ist der Anlass? Was ist das Anliegen? Was soll erreicht werden?“. BeraterInnen können diese erste Einschätzung nutzen, um gemeinsam mit dem Unternehmer Lösungen zu erarbeiten.

BeraterInnen sollten sich daran erinnern, dass es vor allem in kleineren und mittelständischen Unternehmen nicht selbstverständlich ist, von dem Unternehmen als GesprächspartnerIn zu sensiblen Themen wie der Entwicklung des Unternehmens und den Bildungsbedarfen ihrer (gering qualifizierten) MitarbeiterInnen akzeptiert zu werden.

### **Vier Schritte, die Aufmerksamkeit und das Interesse des Arbeitgebers zu gewinnen**

#### **(1) Die gegenwärtige Unternehmenssituation einschätzen**

Finden Sie heraus, was die zentralen Herausforderungen des Unternehmens im Augenblick sind. Welche kleineren oder größeren Veränderungen hat das Unternehmen in den letzten Jahren durchlaufen?

Wie bereits oben erwähnt, ist es das Ziel, möglichst alle auf das Anliegen „Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe von (gering qualifizierten) Beschäftigten“ bezogenen Informationen einzuholen. Dazu gehören: Struktur des Unternehmens, aktuelle Personalsituation, Geschäftsfelder.

Arbeitsblatt 6 „Arbeit mit dem Arbeitgeber, Herausforderungen, Perspektiven & Strategien“ bietet Ihnen ein Beispiel, wie man die Stärken und Schwächen eines Unternehmens identifiziert und bewertet.

#### **(2) Die Bedarfe des Unternehmers identifizieren**

Erfahrungsgemäß werden von außen kommende Argumente den Arbeitgeber nicht überzeugen, an einer Beratung teilzunehmen. Optimal ist es, wenn er selbst den Eindruck hat, dass es ungelöste Probleme oder Verbesserungsbedarfe gibt. Um die Aufmerksamkeit des Unternehmers zu wecken zählt dabei, dass Sie sich als BeraterIn auf ihn und die Situation einlassen. Das heißt, es ist wichtig, den Unternehmer/die Unternehmerin nicht zu unterbrechen, wenn er oder sie Bedarfe und Probleme artikuliert, selbst wenn diese nicht direkt mit der Leistung korrespondieren, die Sie anzubieten haben. Akzeptieren und anerkennen Sie seine Schilderungen zu Unternehmensherausforderungen, das schafft Vertrauen und eröffnet Ihnen die Möglichkeit, deutlich zu machen, wo Ihre Kompetenz und Ihr Angebot liegen und wo – im Sinne kooperativer Beratung – andere ExpertInnen (Unternehmens- oder Organisationsberatung) hinzugezogen werden müssten.

Dies ist kein Widerspruch zur Aufgabe des Bildungsberatung, herauszufinden, inwieweit die Veränderungen und Herausforderungen, mit denen sich das Unternehmen konfrontiert sieht, Auswirkungen auf die Anforderungen an die Kompetenzen der MitarbeiterInnen hat und möglicherweise in einen Bildungsbedarf mündet.

- (3) Angemessene Vorschläge/Dienstleistungen unterbreiten und**  
**(4) Nutzen und Mehrwert einer Teilnahme an Bildungsberatung hervorheben**

Machen Sie deutlich, dass Sie die gewonnenen Informationen nutzen, um ein Angebot zu entwickeln, das Vorschläge für eine Bildungsberatung und ggf. darüber hinausgehende Empfehlungen (z. B. Einbinden einer Unternehmensberatung) umfasst. Je nach Wunsch und Vereinbarung unterbreiten Sie diese Vorschläge/Dienstleistungen in schriftlicher und ggf. auch mündlicher Form.

### *Reflexionsangebot*

Was tun Sie, um ein Vertrauensverhältnis zum/zur UnternehmerIn/ Personalverantwortlichen aufzubauen?

Woran merken Sie, dass Sie eine Vertrauensbasis erreicht haben?

Was sind übliche Fallstricke im Gespräch mit der Unternehmensleitung? Was sollten unbedingt vermieden werden?

### *Gesprächsanlässe mit der Unternehmensleitung*

Es sei noch einmal betont: Dreh- und Angelpunkt, sich mit Bildungsberatung zu befassen, ist aus unternehmerischer Perspektive der unternehmerische Nutzen. Bildungsberatung kann und muss die Unternehmensleitung in den Gesprächen dabei unterstützen, Personalentwicklung im Zusammenhang Unternehmensentwicklung und als zukunftsweisende Chance unternehmerischer Entwicklungen zu begreifen.

Gesprächsanlässe bilden in der Regel aktuelle und akute Problemlagen und/oder unternehmerische Entwicklungen. Problemlagen und Entwicklungen können vielfältiger Art sein: hoher Ausschuss, Krankenstand, Reorganisationszwänge, technisch induzierte Veränderungen, strategische Neuausrichtungen, personelle Engpässe und/oder andere Unternehmensveränderungen. Auch wenn sich die Beratungen der Bildungsberatung nicht lösungsorientiert und ganz konkret auf all diese Handlungsfelder beziehen können, müssen Sie als BildungsberaterIn sich in den Gesprächen ein Bild vom Unternehmen machen und den Zusammenhang zu Personalentwicklung, zu Weiterbildung und Qualifizierung herstellen.

### **Wie kommt es zu Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsbedarfen?**

Typisch sind zwei Auslöser:

- Es gibt neue Kompetenzanforderungen an Beschäftigte, die sich aus aktuellen und strategischen Entwicklungsbedarfen des Unternehmens ergeben. Auch für Geringqualifizierte können neue Kompetenzanforderungen aufgrund veränderter Aufgaben und Aufgabenprofile entstehen.

- Bedarfe können auch vorhanden sein bzw. entstehen, weil die bestehenden Kompetenzanforderungen von Beschäftigten nicht hinreichend erfüllt werden oder aber, weil Fachwissen in einem Tätigkeitsfeld notwendigerweise immer wieder erweitert oder erneuert werden muss.

### Qualifizierungsbedarfe werden bspw. sichtbar, wenn ...

- Reklamationen zunehmen,
- die Fehlerquote bzw. der Ausschuss sich erhöhen,
- Flexibilitätsmängel auftreten,
- Arbeitsmittel ineffizient eingesetzt werden,
- Beschwerden der MitarbeiterInnen zunehmen,
- Termine nicht eingehalten werden,
- Umsätze zurückgehen,
- sich das Betriebsklima verschlechtert,
- die Personalfluktuatation ansteigt,
- der Krankenstand sich erhöht.

#### *Reflexionsangebot*

Inwiefern decken sich die Ausführungen zu den Gesprächsanlässen mit meinen Erfahrungen?

### *Dienstleistungsangebote entwickeln und anbieten*

#### **Beginnen wir mit einer Vergewisserung: Was biete ich als BildungsberaterIn den teilnehmenden Unternehmen an?**

In der Regel wollen UnternehmerInnen sehr konkret erfahren, welche Leistungen hinter Bildungsberatung stehen:

- Informieren über die Ziele, Intentionen und Möglichkeiten von Bildungsberatung
- Sensibilisieren für Personalentwicklung insbesondere für Geringqualifizierte als wichtige Strategie der Unternehmensführung
- Analyse der Unternehmenssituation und der strategischen Unternehmensziele und -perspektiven fokussiert auf potenzielle Bildungs- und Qualifizierungsbedarfe
- Identifikation und Aufschließen von Beschäftigten für Bildungsberatung
- Klärung von Personalentwicklungsbedarfen für die Geringqualifizierten

- Entscheidungen hinsichtlich weiterführender Maßnahmen der Personalentwicklung herbeiführen, insbesondere in Bezug auf Weiterbildung und dazu erforderlicher Auftragsklärungen und Kontraktierungen
- Begleitung des Lernprozesses
- Sicherung der Qualität des Trainings
- Voraussetzungen für Lerntransfer schaffen
- Evaluation des Trainings
- Gemeinsame Auswertung mit Unternehmer, Beschäftigten und Trainer
- evtl. Festlegen weiterer Trainings

### Was leistet die TRIAS-Bildungsberatung konkret?

Bildungsberatung unterstützt bei der Realisierung von betrieblicher Weiterbildung. Sie ... hilft Ihnen beim Identifizieren von Qualifizierungsbedarfen, ... unterstützt Sie bei einer gezielten und an den betrieblichen Bedarfen orientierten Investition in Weiterbildung, ... unterstützt Sie bei der konkreten Weiterbildungsplanung und Auswahl passgenauer Qualifizierungen und Weiterbildungen (sie hilft u. a. bei der Wahl passender Lernformate, passender Anbieter und bei der Vertragsgestaltung), ... informiert Sie über Qualitätskriterien für Weiterbildung, ... informiert Sie über staatliche Fördermöglichkeiten, ... unterstützt Sie beim Bildungscontrolling/bei der Evaluation des Bildungsangebotes, ... begleitet beim Transfer in den betrieblichen Alltag, ins Arbeitshandeln.

### Was leistet die TRIAS-Bildungsberatung für die Beschäftigten?

Die Unternehmensleitung sollte auch etwas über das „Handwerkszeug“ der Bildungsberatung in Bezug auf die Beschäftigten erfahren. Dazu gehört auch zu verdeutlichen, warum ein beteiligungsorientierter Ansatz von Bildungsberatung für das Unternehmen nützlich ist und es gehört dazu, auszuhandeln, wann, wo, wie diese Beratung mit den Beschäftigten organisiert werden kann und soll (vgl. Kap. 3).

### Die Möglichkeit, TrainerInnen bereits in die Erstgespräche mit einzubeziehen

Und als kurzer Vorgriff auf spätere Ausführungen: Uneinheitlich stellt sich die Antwort auf die Frage, wann der Berater/die Beraterin die vorgesehenen TrainerInnen an den Unternehmensgesprächen beteiligt. Welche Rolle und welche Aufgaben die BeraterInnen in dieser Phase haben, hängt stark davon ab, wie sie bzw. ihre Institution das Aufgaben- und Selbstverständnis der BeraterInnen definieren und wann sie ihre Beratungsaufgabe als erledigt ansehen. Übergibt die jeweilige Beraterin die Verantwortung

für den weiteren Verlauf an den Trainer, wenn das Bildungsangebot startet, oder sieht sie sich in der Verantwortung, auch während des Lehr-/Lernprozesses mit den relevanten Akteuren im Unternehmen im Gespräch zu bleiben? Ist die Feststellung von Lernfortschritten ausschließlich Aufgabe der TrainerInnen ebenso die Evaluation des Angebots nach Abschluss oder die Überprüfung, ob der Lerntransfer gelingt? Diese Aspekte müssen im Vorfeld geklärt werden, um Irritationen im Umfeld des Lehr-/Lernprozesses zu vermeiden.

### *Reflexionsangebot*

An welchem Punkt des Beratungsprozesses wollen Sie die TrainerInnen einbinden? Wie wollen Sie die Aufgabenaufteilung zwischen BeraterIn und TrainerIn gestalten?

## *Betriebliche Anforderungsstrukturen an den Arbeitsplatz analysieren*

Wir stellen Ihnen drei Analyseschwerpunkte vor, die Ihnen als BildungsberaterIn gute Zugänge zum Verstehen des Unternehmens und zur Ermittlung von Bildungsbedarfen bei den geringqualifiziert Beschäftigten verschaffen:

- Weiterbildungskultur des Unternehmens erkennen und verstehen
- Arbeitslandkarten als Instrument für das Identifizieren und Aufschließen der Zielgruppen
- Kompetenzanalysen aus Perspektive der Führungskraft

### **Aktuelle Weiterbildungskultur im Unternehmen erkennen und verstehen**

Wenn BeraterInnen in das Gespräch mit dem Unternehmer gehen, sollten sie versuchen, etwas über die bisherige Weiterbildungs(un)kultur im Unternehmen zu erfahren. Einen Gesprächsleitfaden finden Sie in der Anlage. Gerade in kleineren Unternehmen ist es eine Frage, wie Unternehmen bislang mit Veränderungsanforderungen umgegangen sind und inwiefern Weiterbildung dabei eine Rolle gespielt hat. Wenn die BeraterInnen den Eindruck gewinnen, dass Weiterbildung der Beschäftigten bisher keine oder nur eine marginale Bedeutung hat, wird er ungleich mehr „Überzeugungsarbeit“ leisten müssen als dies in einem weiterbildungsaktiven Unternehmen der Fall ist.

Bei eher weiterbildungsinaktiven Unternehmen sollte im Gespräch herausgearbeitet werden, wie Unternehmen bislang mit Veränderungsanforderungen umgegangen sind, wie ermöglicht wurde, dass MitarbeiterInnen sich notwendige Qualifikationen aneignen und welche Erfahrungen mit anderen Strategien gemacht wurden. Im Gespräch kann dies eine heikle Phase sein. Es darf bei der Unternehmensleitung nicht der Eindruck

erweckt werden, sie müsse sich für ihre bisherige Weiterbildungsaskese legitimieren. Je mehr im öffentlichen Diskurs die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens postuliert wird, desto eher gibt es das Risiko, dass Nichtbeteiligung an Weiterbildung als unternehmerisches Fehlverhalten interpretiert wird und entsprechende Abwehrreaktionen im Gespräch zu erwarten sind!

### **Arbeitslandkarten als mögliches Instrument der Zielgruppenidentifikation und -aufschließung**

Die Arbeitsplatzlandkarte ist ein einfaches Analyseinstrument, um bestimmte Arbeitsplätze mit definierten Besonderheiten zu identifizieren. Da das Beratungsangebot des TRIAS-Projekts besonders auf Geringqualifizierte abzielt, bringen die ausgewählten Arbeitsplätze „Lernrisiken“ als definiertes Untersuchungsmerkmal mit. Das meint, dass Menschen auf Arbeitsplätzen arbeiten, die wenige Lernanreize haben, also an sogenannten wenig lernförderlichen Arbeitsplätzen.

Bei der Durchführung dieser Analyse wird der Berater/die Beraterin mit jemandem aus der Personalabteilung oder der Leitung des Unternehmens zusammenarbeiten müssen. Idealerweise werden auch ArbeitnehmervertreterInnen mit herangezogen.

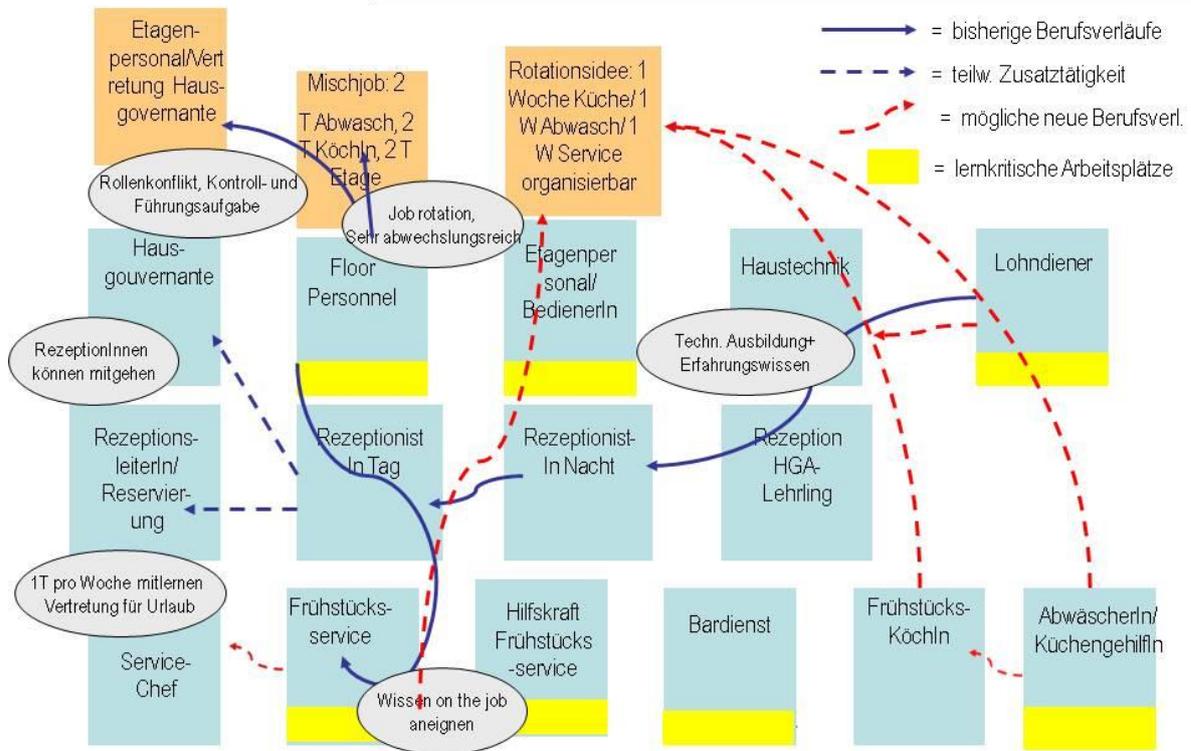
Die Anwendung dieses Analyseinstruments ist sehr einfach:

**Erstens** erfassen Sie alle verschiedenen Arbeitsplätze in dem entsprechenden Unternehmen und tragen sie an einer Pinwand zusammen. Beispielsweise in einem Hotel würden Sie RezeptionistIn, Koch/Köchin, FrühstückskellnerIn, Zimmermädchen/-bursch, HaustechnikerIn, Küchenhilfe, Chef de Service, PersonalmanagerIn, BarkeeperIn usw. erfassen.

**Zweitens** identifizieren Sie, welche dieser Tätigkeiten „Lernrisiken“ beinhalten. Bleiben wir beim Hotel-Beispiel, wäre dies der Fall beim Zimmermädchen, dem/der BarkeeperIn oder der Spülhilfe in der Küche.

**Drittens** überlegen Sie sich einige betriebsinterne Lösungen für die identifizierten Probleme. Zum Beispiel könnte der Frühstückskellner den Chef de Service während dessen Arbeitstag begleiten, um zu lernen und in die Lage versetzt zu werden, den Chef de Service in seinem Urlaub vertreten zu können. Ein weiteres Beispiel wäre, die Tätigkeit des Geschirrspülens mit anderen Hilfstätigkeiten in der Küche anzureichern, so dass auf lange Sicht gesehen aus der Spülhilfe eine Köchin werden kann.

## Beispiel Arbeitslandkarte – Hotel xxxx



### Kompetenzanalysen aus der Perspektive der Führungskraft

Hier handelt sich um Kompetenzerfassung aus Unternehmensperspektive. Kompetenzorientierte Verfahren sind auch in der personenbezogenen Bildungsberatung möglich und durchaus üblich, jedoch meist sehr zeitaufwendig (siehe auch Kap. 3). Der TRIAS-Ansatz, der personen- und unternehmensbezogene Perspektiven integriert, bietet den Nutzen, individuelle und unternehmensbezogene Ergebnisse in der Analyse verschränken und kombinieren zu können. In der nächsten Phase, in der Bewertung der in Frage kommenden Beschäftigten im Mittelpunkt steht, sollten auch die unmittelbaren Vorgesetzten mit einbezogen werden. Sie können in der Regel die Kompetenzen und Kompetenzentwicklungsbedarfe der Beschäftigten besser einschätzen als der Unternehmer, weil sie das Arbeitsverhalten und -handeln aus der Nähe erleben. Aus den erhobenen Kompetenzen und Kompetenzentwicklungsbedarfen werden dann die konkreten Qualifizierungsinhalte und -ziele abgeleitet. Dazu sind unterschiedliche Wege denkbar.

### Reflexionsangebot

In welchen Kompetenzbereichen sehen Sie nach Ihren bisherigen Erfahrungen in der Qualifizierung Geringqualifizierter den dringendsten Entwicklungsbedarf?

## Kompetenzen erfassen und Qualifizierungsbedarfe ableiten

Wenn Qualifizierungsbedarfe identifiziert werden sollen, empfiehlt es sich, sich zuerst die Kompetenzen der zu qualifizierende Beschäftigten zu erfassen und nicht zuerst an möglichen Defiziten anzusetzen. Dazu sind eine Reihe von Instrumenten einsetzbar (vgl. Grote, u. a., Hrsg., 2012), von denen hier einige vorgestellt werden, die mit den Unternehmen bzw. Personalverantwortlichen auf ihre Tauglichkeit für die jeweiligen Beschäftigten bzw. den Anforderungsstrukturen ihrer Arbeitsplätze diskutiert werden.

In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Kompetenzeinschätzung sowohl aus der Perspektive der Vorgesetzten als auch aus der Perspektive der Beschäftigten zu erfassen. Unproblematisch ist es, wenn Fremd- und Selbsteinschätzung weitgehend identisch sind. Schwierig wird es, wenn deutlich wird, dass die Kompetenzen der Beschäftigten durch Vorgesetzte in negativer aber auch in positiver Einschätzung weit auseinanderliegen. In solchen Fällen entsteht unbedingter Klärungsbedarf. Ursächlich kann eine generelle Geringschätzung der Kompetenzen von Un- und Angelernten durch Vorgesetzte sein oder eine unkritische, nicht reflektierte Sicht der Beschäftigten auf ihre Kompetenzen. Andererseits ist bei vielen Geringqualifizierten das Selbstbewusstsein und die Selbstsicherheit so gering ausgeprägt, dass sie ihre eigenen Kompetenzen als gering einschätzen, während Vorgesetzte aufgrund deren Arbeitshandeln ein positiveres Bild haben.

## Kompetenzerfassung im Arbeitsverhalten

Instrumente zur Kompetenzerfassung können auch anhand konkreter Arbeitsanforderungen entwickelt werden, bspw. für Tätigkeiten in der Warenannahme (s. Abb. 1).

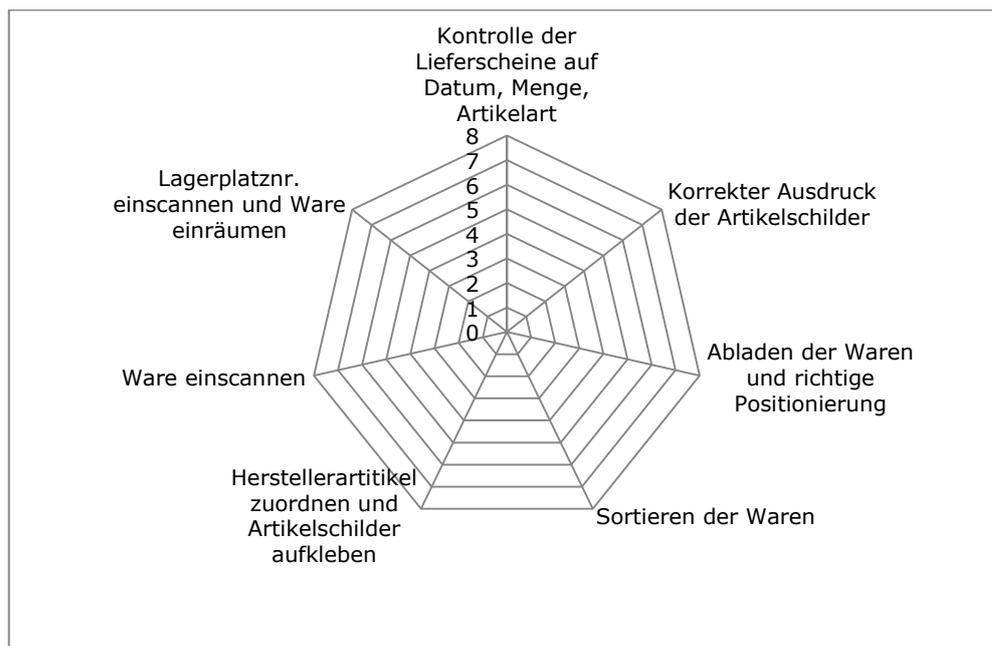


Abbildung 1: Reflexionsspinne zu Arbeitsanforderungen in der Warenannahme

Die Auswertung der Kompetenzraster, die sowohl von den Vorgesetzten als auch von für die Qualifizierung vorgesehenen Beschäftigten ausgefüllt werden, sollten von den BeraterInnen möglichst bereits mit den TrainerInnen ausgewertet werden. Die Kompetenzbereiche, die sowohl in der Fremd- als auch in der Selbstbewertung schwach ausgeprägt erscheinen, liefern die Hinweise auf den Qualifizierungsbedarf und ermöglichen es, der Unternehmensleitung und den unmittelbar Vorgesetzten Qualifizierungsziele und -inhalte vorzuschlagen.

Es ist dringend empfehlenswert in dieser Phase, die Ergebnisse aus der individuellen Beratung der Beschäftigten und die aus der Beratung der Unternehmensleitung in Einklang zu bringen und in den vorgesehenen Maßnahmenplan zu integrieren.

### **Kompetenzerfassung in dienstleistungsorientierten Unternehmen**

Schlüsselkompetenzen, Soft Skills, insbesondere bei Geringqualifizierten, gewinnen in allen Arbeitsbereichen an Bedeutung. Die sog. ‚Tertiarisierung‘ des sekundären Sektors führt dazu, dass ein Dienstleistungsdenken auch in der industriellen Produktion wichtiger wird. Aber besonders Unternehmen, in denen die Geringqualifizierten häufig KundInnenkontakte haben, wie im Hotel- und Gaststättenbereich oder Reinigungskräfte in Altenheimen, sind stärker auf die Soft Skills dieser Beschäftigten angewiesen als dies bspw. im produzierenden Gewerbe der Fall ist. Deswegen kann es angebracht sein, die eher weichen Kompetenzen bei den Beschäftigten zu identifizieren und zu bewerten. Auch hier empfiehlt es sich, die Fremdeinschätzung durch die Vorgesetzten mit der Selbsteinschätzung der Beschäftigten zu vergleichen. Dabei kann je nach Ausgangslage ein „schlankes“ Instrument wie die abgebildete Reflexionsspinne (Abb. 2) eingesetzt werden oder eine ausführliche Erfassung (Abbildung 3) erfolgen. Im Vorfeld sollte geprüft werden, ob im Unternehmen bereits ein Kompetenzmanagement betrieben wird, auf dessen Resultate zurückgegriffen werden kann.

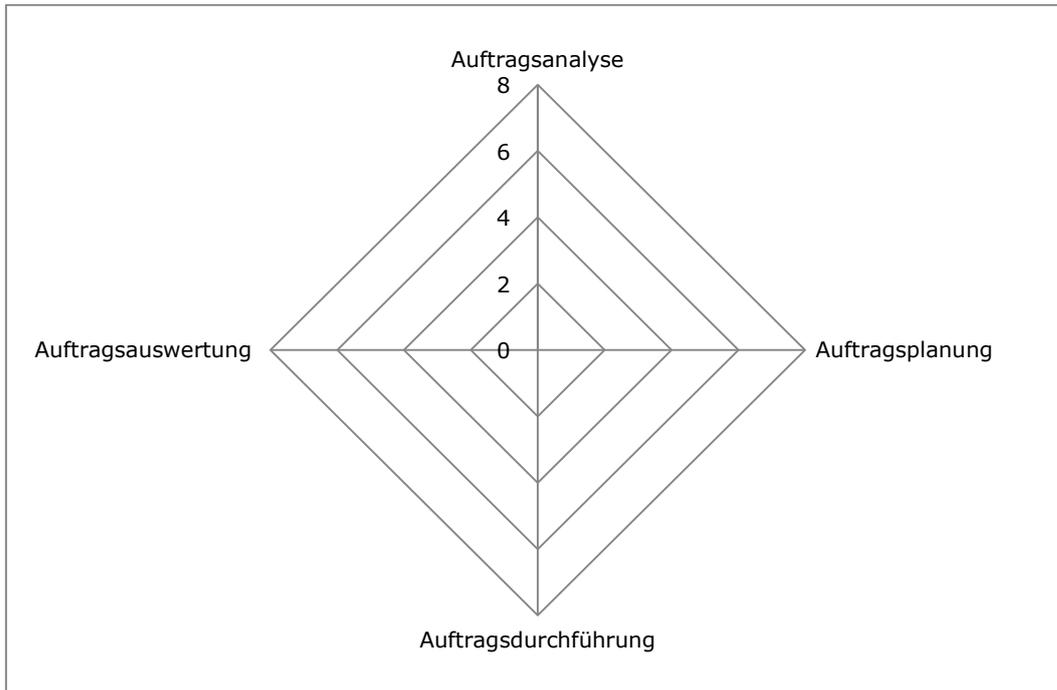


Abbildung 2: Reflexionsspinne zur Kompetenzerfassung zum Umgang mit Kundenaufträgen

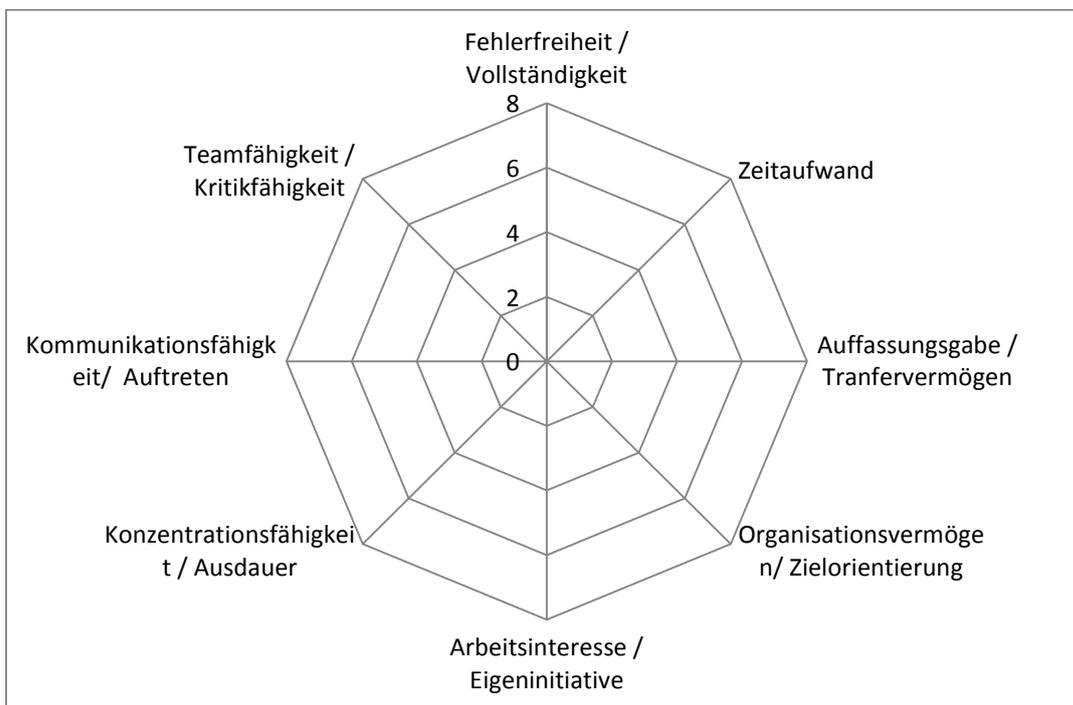


Abbildung 3: Reflexionsspinne des Beurteilungs- und Entwicklungssystems (BEst) (vgl. Hennecke, Jahr, S. 175)

### *Reflexionsangebot*

Was spricht aus Ihrer Sicht für bzw. gegen den Einsatz schriftlicher Befragungen bei Geringqualifizierten?

Sollten aus Ihrer Perspektive die MitarbeiterInnenvertretungen ein Mitspracherecht erhalten bei der Frage, welche Instrumente eingesetzt werden? Wenn ja, warum?

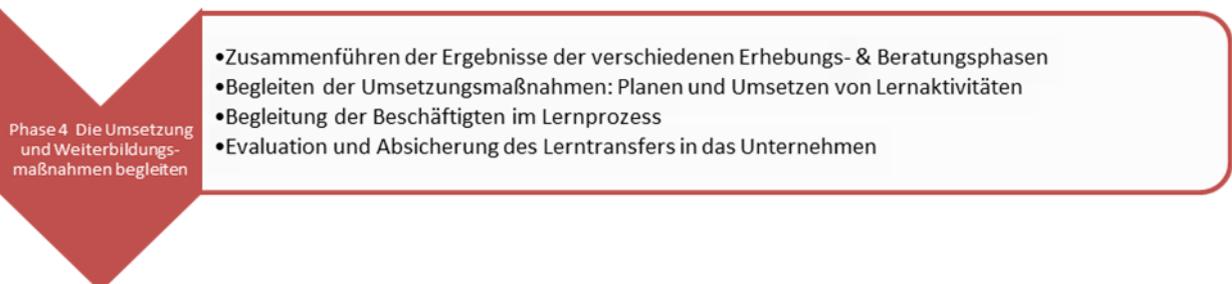
Wie sichern Sie, dass für die Kompetenzerfassungen im Unternehmen den Beschäftigten und den Vorgesetzten genügend zeitlicher Spielraum gegeben wird?

Gibt es personale oder soziale Kompetenzen, die arbeitsrelevant sind, aber in dem Katalog nicht vorkommen? Wenn ja, ergänzen Sie die Vorlage für sich.

## 4.2 Von der Analysephase zu Weiterbildungsaktivitäten

In Phase 4 geht es nun darum, die Ergebnisse beider Analysephasen – mit UnternehmerIn und Beschäftigten – miteinander zu verbinden und Konsequenzen für die weiteren Schritte auf Unternehmensebene abzuleiten.

Ziel dieser Phase ist es, durch Personalentwicklungsmaßnahmen wie Weiterbildungen und Qualifizierungen die Kompetenzentwicklung der Geringqualifizierten zu befördern. Das heißt, dass die BildungsberaterInnen nach den Beratungsinterventionen mit dem Unternehmen und den Beschäftigten im betrieblichen Setting anwesend bleiben, um die weitere Umsetzung von Bildungsaktivitäten in die Gänge zu bringen! Im TRIAS-Verständnis agieren sie auch als VermittlerIn zwischen den verschiedenen Akteuren und stehen sowohl Unternehmen wie Beschäftigten als AnsprechpartnerIn in herausfordernden Situationen zur Verfügung.



### *Analyseergebnisse nutzen*

Wie mit den gesammelten Erkenntnissen umgehen? Das ist abhängig von Unternehmen und Unternehmensgrößen. Sie können genutzt werden in dreierlei Hinsicht:

- für große und mittlere Unternehmen können sie überführt werden in Bildungsplänen oder Personalentwicklungspläne (siehe Anlage),
- für kleine und mittlere Unternehmen können sie genutzt werden, um passgenaue Weiterbildungs-, Trainings- oder auch Coachingangebote zu konzipieren,
- in kleinen Unternehmen wird der Weg eher so aussehen, dass in informellen Gesprächen mit dem Arbeitgeber Empfehlungen vom Bildungsberater/von der Bildungsberaterin ausgesprochen werden, in welche Richtungen man jetzt weiter denken kann.

## *Bildungsangebote planen*

### **Geeignete Weiterbildungsanbieter auswählen**

Nachdem die Phase der Bedarfserhebung auf UnternehmerInnen- und Beschäftigtenebene (vgl. Kap. 3 und Kapitel 4.1) abgeschlossen ist und vom Unternehmen und von den BildungsberaterInnen Qualifizierungsziele und -inhalte festgelegt sind, stellt sich die Frage nach der Auswahl geeigneter TrainerInnen, DozentInnen oder Coachs. Dass es in diesem Sektor nur wenige FreelancerInnen gibt und die Mehrzahl der in Frage kommenden TrainerInnen in Weiterbildungseinrichtungen beschäftigt ist, lohnt es sich, die lokale/regionale betriebliche Weiterbildungsszene in den Blick zu nehmen. In den meisten europäischen Ländern gibt es im Netz eine Vielzahl von Datenbanken, in denen potenzielle Anbieter ihre Seminarthemen, -formate, avisierten Zielgruppen, Preise usw. auflisten. Viele dieser Datenbanken ermöglichen es, nach bestimmten Suchkriterien zu filtern.

### *Reflexionsangebot*

Welche Weiterbildungsdatenbanken kennen Sie für Ihre Stadt/Region?

Was sind die Kriterien, die Sie bei der Suche anlegen?

Bei den Anlagen (8) zu diesem Kapitel finden Sie Auswahlkriterien, die Ihnen bei der Suche nach dem geeigneten Anbieter helfen. Sie eignen sich weniger für die Suche in Datenbanken, sondern sind eher Kriterien, die im Gespräch mit potenziellen Anbietern angelegt werden. Weitere Aspekte, die bei der Anbieterauswahl eine Rolle spielen und berücksichtigt werden sollten, finden Sie gleichfalls in den Anlagen (8a und 9).

### **Die Kontraktierung zwischen Anbieter und Unternehmen begleiten**

Wenn ein Anbieter ausgewählt ist, von dessen Eignung man überzeugt ist, ist es die nächste Aufgabe, den Anbieter bzw. die ihn repräsentierenden TrainerInnen mit dem

Unternehmen bzw. Personalverantwortlichen zusammen zu bringen und zu einer vertraglichen Vereinbarung zu kommen. Was für solche Vereinbarungen, die dann auch Vertragsbestandteil werden, wichtig ist, findet sich in Anlage 9a hinten im Textbuch.

Für die TrainerInnen ist es vor Beginn der Qualifizierung wichtig zu wissen, wie die Teilnahmebedingungen für die Beschäftigten sind. Er sollte daher Einblick in die Zielvereinbarung bekommen, die das Unternehmen – hier insbesondere mittelständische Unternehmen, die kleineren Unternehmen werden dies eher auf anderem Wege tun – mit den Beschäftigten abschließt. Auch hierzu finden Sie eine Anlage.

Da die BeraterInnen i. d. R. in der Evaluation und Überprüfung des gelingenden Lerntransfers im Unternehmen gefragt ist, empfiehlt es sich, während der eigentlichen Qualifizierungsphase im Kontakt mit den TrainerInnen zu bleiben, auch um rechtzeitig intervenieren zu können, wenn absehbar ist, dass das Kompetenzentwicklungs- oder Qualifizierungsziel in seiner Erreichung gefährdet ist. Sich als BeraterIn über den laufenden Qualifizierungsprozess auf dem Stand der Entwicklung zu halten, ist auch deshalb sinnvoll, weil die BildungsberaterInnen vom Unternehmen als der Garant – neben den TrainerInnen – für das Gelingen der Qualifizierung gesehen werden.

### **Good to know: Die Praxis kennt Varianten**

Nicht immer sieht der Bildungsberatungsvertrag vor, dass die BildungsberaterInnen diese Prozessverantwortlichkeit übernimmt. Es gibt auch Praxen, in denen eine gute Übergabe von Bildungsberatung zu TrainerIn gestaltet werden muss, wo also der TrainerInnen die Konzeption, Realisierung und Evaluation von Qualifizierung oder Coaching verantwortlich übernimmt. Die Praxis kennt durchaus auch Mischformen. Wir empfehlen jedoch, die Prozessverantwortung zu übernehmen!

### *Den Lernprozess begleiten: Eine Aufgabe von Bildungsberatung?*

Im TRIAS-Prozess empfehlen wir, dass die BildungsberaterInnen optional Verantwortung übernehmen als:

- LernpromotorInnen für die Beschäftigten in den Trainings/Weiterbildungen
- KommunikationspartnerInnen für den Trainingsanbieter/Weiterbildungseinrichtung
- KommunikationspartnerInnen für die TrainerInnen und den Arbeitgeber, um den Lerntransfer zu ermöglichen und zu sichern
- Feedback-GeberInnen für alle Beteiligten am Prozess

Warum ist uns das wichtig?

- Die BildungsberaterInnen sollen verantwortlich bleiben für die hohe Qualität des TRIAS-Ansatzes und sicherstellen, dass diese Qualität über den gesamten Prozess erhalten bleibt.
- Die BildungsberaterInnen soll als Vertrauensperson der Beschäftigten erhalten bleiben und nötig werdende intermediäre Funktionen ausüben.
- Die Motivation der Beschäftigten soll im Auge behalten werden.
- Die Arbeits- und Arbeitsplatzorientierung des Lernens und Lehrens sichern, also die Passgenauigkeit der Weiterbildung mit den gehobenen arbeitsplatzorientierten Bedarfen...

Was sind die Risiken und Nebenwirkungen?

- Unsicherheiten bei den TrainerInnen, sich kontrolliert oder als nicht hinreichend kompetent eingeschätzt fühlen,
- Verwirrung im Unternehmen, wer wofür zuständig ist (TrainerIn, BeraterIn...).

### Warum Lernprozessbegleitung?

Wenn die Mühen der Ebene bewältigt erscheinen und es endlich zu einem konkreten Lernangebot für Geringqualifizierte im Unternehmen kommt, geben BildungsberaterInnen häufig die Verantwortung für gelingendes Lernen an die TrainerInnen ab, die die ExpertInnen für gute Lehre sind.

In der Praxis klassischer Weiterbildungsangebote zeigt sich dann aber häufig, dass gerade bei Geringqualifizierten Probleme auftreten, für deren Bewältigung auch die Unterstützung des BeraterInnen notwendig wird. Unregelmäßige Teilnahme am Lernangebot, Abbrüche und Demotivation sind für alle Beteiligten frustrierend. Der Arbeitgeber sieht sich darin bestätigt, dass die geringqualifizierten MitarbeiterInnen doch nicht das unterstellte Potenzial mitbringen, sich durch Weiterbildung entsprechend zu qualifizieren. Die Lernenden sehen sich in ihren negativen Lernerfahrungen bestätigt und erfahren ihre Misserfolgsängstlichkeit als begründet. Selbstkritische TrainerInnen zweifeln an ihren didaktisch-methodischen Kompetenzen und tendieren dazu, ihre Trainer-Innentätigkeit auf lerngewohnte Gruppen zu konzentrieren, die BildungsberaterInnen fürchten, in den Unternehmen nicht mehr ernst genommen zu werden, hat doch die Praxis ihre argumentative Unterstellung der Lernfähigkeit Geringqualifizierter scheinbar widerlegt.

Um derartige Erfahrungen zu vermeiden, ist es notwendig, im Vorfeld der didaktisch-methodischen Umsetzung die Lernvoraussetzungen der Zielgruppe genauer in den Blick zu nehmen und entsprechende Konsequenzen abzuleiten. Dazu gehört es, sich über die bisherigen Lernerfahrungen Geringqualifizierter Klarheit zu verschaffen. Die

große Mehrheit der Geringqualifizierten verbindet mit Lernen eher ein Scheiternserlebnis als eine Erfolgserfahrung. In der allgemeinbildenden Schule waren sie meist wenig erfolgreich, berufliche Ausbildungen wurden häufig abgebrochen. Entsprechend hoch sind die mentalen und psychischen Barrieren gegenüber einem klassischen betrieblichen Weiterbildungsangebot. Aufgrund ihrer früheren Lernerfahrungen sind sie eher misserfolgsängstlich und entwickeln Strategien, Lernerfahrungen auszuweichen, um nicht die mit Scham verbundene Scheiternserfahrung wiederholt zu erleben.

Für TrainerInnen und BeraterInnen ist es wichtig, sich dieser Voraussetzungen bewusst zu sein, um nicht vorschnell Lernunwilligkeit oder fehlende Motivation zu unterstellen, wenn Versagensangst die eigentliche Ursache fehlender Lernbereitschaft ist. Eine erwachsenengerechte Didaktik darf sich nicht – insbesondere nicht bei diesen Gruppen – auf die Vermittlung des Unterrichtsstoffs alleine konzentrieren. Es geht um eine Verknüpfung der „Sachlogik der Themen mit der Psychologie der Lernenden und der Verwendungslogik der Praxis“ (Siebert, 2012, S. 271). Eine Fokussierung auf die Vermittlung des Stoffes ignoriert die konstruktivistische Einsicht, dass Erwachsene unbelehrbar, aber lernfähig sind (vgl. Siebert, 2015).

Es ist gerade in der Bildungsarbeit mit Geringqualifizierten besonders wichtig, „Arbeits- und Kommunikationsformen zu schaffen, innerhalb derer die wirklichen Lerninteressen der Betroffenen systematisch geäußert und berücksichtigt werden können.“ (Holzkamp, 1996, S. 24). Teilnehmerorientierung vor Stofforientierung ist dabei das zentrale handlungsleitende didaktische Prinzip. Dieses Leitprinzip differenziert sich in weiteren handlungsleitenden Prinzipien aus:

- Partizipationsorientierung,
- Biographieorientierung,
- Kompetenzorientierung,
- Reflexionsorientierung,
- Prozessorientierung.

Das liest sich einfach, stellt aber in der Praxis hohe Anforderungen an alle Beteiligten.

*Die Lernenden* haben in ihrer bisherigen Lernbiographie nicht die Erfahrung gemacht, dass Lehrende Interesse an ihren Bedarfen und Interessen gezeigt haben. Im traditionellen Unterricht werden sie als eine Art Warenkorb behandelt, den es mit Wissen zu füllen gilt. Deswegen müssen die Lernenden erst lernen, ihre Bedarfe zu artikulieren und Partizipationsmöglichkeiten zu nutzen. Das kann nur dann gelingen, wenn sich die Lernenden nicht vorrangig als defizitär erleben sondern ein Bewusstsein über ihre auf informell erworbenen Kompetenzen haben. Auch die Reflexion des eigenen Lernens, d. h. die „Möglichkeit, Einstellungen, Haltungen und Erwartungen zu überprüfen, Klarheit über die eigenen Lerninteressen herzustellen und Entscheidungen begründet fällen zu können“ (Klein, Reutter, Zisenis, 2016, S. 195) muss als Fähigkeit erst gelernt werden. Dabei wird in der Praxis häufig eine Paradoxie sichtbar: Obwohl die eigenen

Lernerfahrungen in der Schule eher negativ waren, prägt Schule auch die Vorstellung erwachsener LernerInnen, wie Unterricht zu sein hat. Der Lehrende weist an und der Lernende führt aus. Damit verknüpft ist eine Konsumentenhaltung („bring-mir-was-bei-Kultur“), die die Verantwortung für gelingendes Lernen an den Lehrenden delegiert. Diese Haltung zu ändern braucht vor allem Zeit und die Erfahrung, dass anderes Lernen nicht nur Belastung sondern auch Bereicherung bedeuten kann. Für TrainerInnen bedeutet dies, dass sie zeitliche Ressourcen für die Reflexion und die Interessensorientierung einplanen müssen und Raum für metakommunikative Prozesse einkalkulieren.

*Für TrainerInnen und BildungsberaterInnen, die sich auch als Unterstützer der TraineeInnen verstehen, stellt die Dominanz der TeilnehmerInnenorientierung als didaktisches Prinzip eine Herausforderung der besonderen Art dar. TeilnehmerInnenorientierung bedeutet den Verzicht auf die sture Orientierung an einem Curriculum. Die TrainerInnen müssen in der Lage sein, je nach Lernvoraussetzungen der Lernenden adäquate Aufgaben zu entwickeln, teilnehmerInnengerechte Methoden einzusetzen und so prozessoffen zu arbeiten, dass individuelle Bedarfe und Interessen berücksichtigt werden können. In der beruflichen Bildungsarbeit mit Geringqualifizierten gelingt dies umso eher, je stärker die Inhalte der Weiterbildung an den tatsächlichen Arbeitsanforderungen orientiert sind. Damit ist auch die Chance verbunden, dass die Lernenden Lernen auch als Bereicherung erfährt: Wenn sie die Erfahrung machen, dass das Gelernte in ihr Arbeitshandeln transferierbar ist und ihr Arbeitshandeln verbessert, erschließt sich der Sinn der Weiterbildung auf ganz praktische Weise. Die Erfahrung gemacht zu haben, dass Lernen im Erwachsenenalter nützlich ist, ist die grundlegende Voraussetzung, die Floskel des lebenslangen Lernens auch für Geringqualifizierte mit Leben zu erfüllen. Bei der Dynamik des Wandels der Anforderungsstrukturen werden nur die Geringqualifizierten ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern können, die willens und in der Lage sind, weiter zu lernen. Dies setzt positive Erfahrungen im Erwachsenenlernen voraus.*

*Teilnehmerorientierung als didaktisches Prinzip ist anstrengend, aber alternativlos!*

Manchen TrainerInnen und BeraterInnen mögen diese Anforderungen an seine berufliche Handlungskompetenz überzogen erscheinen. Tatsächlich setzen sie auch bei TrainerInnen und BeraterInnen die Bereitschaft voraus, ihre Professionalität durch Lernen zu verbessern. Aber die Fähigkeit, Neues zu erproben, schafft auch Erfolgserlebnisse. Lernende, die ihr Lernanstrengung als nützlich für ihr Arbeitshandeln erfahren, bringen den TrainerInnen eine entsprechende Wertschätzung entgegen. Sie sind zufriedene LernerInnen, wenn der Wandel von den defensiven LernerInnen, die nur lernen, um Sanktionen zu vermeiden, zu offensiven LernerInnen gelingt, die lernen, weil sie davon profitieren (vgl. Holzkamp, 1996).

Um diese Herausforderung bewältigen zu können, ist es hilfreich, wenn sie als gemeinsame Aufgabe von TrainerInnen und BeraterInnen begriffen wird und auch die BeraterInnen Verantwortung für den Lernprozess übernehmen.

## *Den Lerntransfer sichern und den Prozess evaluieren*

---

*Lernen muss nützlich sein  
Lernen muss sich in Veränderungen am Arbeitsplatz zeigen*

---

Der Erfolg der Bildungsberatung und anschließender Weiterbildung bemisst sich daran, dass sich das Arbeitshandeln verbessert. Eine Evaluation der Qualifizierung dient also nicht dazu, zu überprüfen, was die Teilnehmenden gelernt haben, sondern konzentriert sich darauf, beobachtbare Veränderungen im Arbeitshandeln zu erfassen.

### **Wer evaluiert? Wer überprüft den Lerntransfer in das Arbeitshandeln?**

Jeder Trainer, jede Trainerin wird seine/ihre Weiterbildung mit den Teilnehmenden am Ende evaluieren und sollte dies auch tun. Im TRIAS-Ansatz empfehlen wir darüberhinausgehend eine Evaluation durch die BildungsberaterInnen. Warum?

Bei Geringqualifizierten, die es weniger gewohnt sind, sich schriftlich auszudrücken, empfiehlt es sich, im direkten Gespräch ihre Einschätzung zu erfahren, inwieweit sie für sich selbst positive Entwicklungen in seinem Arbeitshandeln und -verhalten konstatieren. Die Analyse der Anforderungsstrukturen (s. vorne) kann dabei die Folie für einen Gesprächsleitfaden bilden. Die Gesprächsführung sollten die BeraterInnen als Kontinuitätspersonen übernehmen, da es für die qualifizierten Beschäftigten ein Dilemma darstellen kann, wenn sie dieses Gespräch mit den TrainerInnen führen sollen. Haben sich ihre Erwartungen an die Ergebnisse der Qualifizierung in einigen Bereichen nicht oder nicht hinreichend erfüllt, werden sie möglicherweise Schwierigkeiten haben, dies dem Trainer/der Trainerin zurückzumelden weil dies ja als Kritik am Trainer, an der Trainerin verstanden werden kann. Gerade in kleinen Qualifizierungsgruppen und – noch stärker – im Einzelcoaching entwickeln sich häufig persönliche Beziehungen zwischen TrainerInnen und Beschäftigten, die die Beschäftigten nicht durch Kritik beschädigen wollen. Die Ergebnisse des Gesprächs sollten die BeraterInnen den TrainerInnen zurück spiegeln, damit diese die Gelegenheit erhalten, sein eigenes Vorgehen in der Qualifizierung zu hinterfragen und gegebenenfalls zu modifizieren.

Allerdings kann die Kritik, das Gelernte nicht angemessen anwenden zu können, auch ganz andere Ursachen haben. Wenn bspw. Vorgesetzte den Qualifizierten nicht zu-

trauen, Aufgaben zu übernehmen, in denen das Gelernte Anwendung findet, fehlen die Gelegenheitsstrukturen, um die Kompetenz unter Beweis zu stellen. Es kann auch sein, dass die Qualifizierten zu unsicher oder zu ängstlich ist, das Gelernte anzuwenden. Beide Ursachen sind nur bedingt den TrainerInnen anzulasten. Bedingt deshalb, wie zum einen die Qualifizierung auch dazu beitragen soll, im Sinne von Empowerment das Selbstwertgefühl und die Selbstsicherheit der Qualifizierten zu stärken und zum anderen die unmittelbaren Vorgesetzten in den Lehr-/Lernprozess soweit einbezogen werden sollten, dass sie etwas über den zu erwartenden Kompetenzzuwachs des Qualifizierten wissen. In die Evaluation und in die Überprüfung des Lerntransfers soll aber nicht nur der Qualifizierte einbezogen sein. Bewährt hat sich, auch die TrainerInnen zu ihren Einschätzung zu befragen und nachzufragen, inwieweit sie während der Qualifizierung darauf hin gearbeitet haben, den Transfer des Gelernten in das Arbeitshandeln einzuüben.

Eine zentrale Rolle in der Evaluation und die Überprüfung des Lerntransfers nehmen die unmittelbaren Vorgesetzten ein. Sie sind nahe beim Arbeitsprozess der Qualifizierten und können daher Kompetenzgewinne besser erkennen und einschätzen, als Personalverantwortliche, die oft über konkrete Arbeitsprozesse gar nicht Bescheid wissen. Auch hier sollte im Gespräch nicht nur erfasst werden, welche Veränderungen bei den berufsfachlichen Kompetenzen zu beobachten sind, sondern auch, ob Verhaltensveränderungen um Sinne der Erweiterung der Soft Skills oder der „Selbst“-Fähigkeiten gesehen werden. Auch der persönliche Nutzen des Bildungsangebots für die direkten Vorgesetzten sollte thematisiert bzw. herausgearbeitet werden. Bleibt dies unbedacht, kann es dazu führen, dass die notwendige Unterstützung für die Teilnehmenden ausbleibt und sich die Gelingensvoraussetzungen erheblich verringern.

In kleineren Unternehmen hat es sich bewährt, eine kleine Abschlusskonferenz zum Thema „Evaluation und Lerntransfer“ durchzuführen, an der die Qualifizierten, ihre unmittelbaren Vorgesetzten, die Personalverantwortlichen des Unternehmens auf der einen Seite und der/die TrainerIn und BeraterIn auf der anderen Seite teilnehmen und die Qualifizierung bilanzieren. Derartige Konferenzen bieten häufig Anlass, über weitere Qualifizierungsnotwendigkeiten zu diskutieren. Sie stellen eine besonders effektive Form einer Akquise dar (vgl. Kap. 2).

### *Reflexionsangebot*

Wie sichern Sie, dass auch die TrainerInnen über das Evaluations- und Transferergebnis informiert werden?

Wie reagieren Sie gegenüber der Geschäftsleitung, wenn die Beschäftigten die Qualifizierung als Fehlinvestition bewertet?

## *Öffentlichkeitsarbeit nach erfolgreichem Abschluss*

Wenn die Qualifizierung aus Sicht der Unternehmensleitung und der Beschäftigten erfolgreich abgeschlossen ist, sollte die Leitung auf die Möglichkeit hingewiesen werden, den Erfolg als PR zu nutzen. Die Qualifizierung Geringqualifizierter spielt in der beruflichen Weiterbildung nur eine marginale Rolle und UnternehmerInnen, die sich darum bemühen, arbeiten innovativ. Kleine Presseberichte für die einschlägigen Veröffentlichungen (Unternehmensbriefe, Kammernachrichten, Branchenblätter, Regionalzeitungen, aber auch aktuelle Mitteilungen auf der firmeneigenen Homepage bzw. in den sozialen Netzwerken u. a.) dienen sowohl der Imageförderung des Unternehmens als auch der BeraterInnen. In kleinen Unternehmen fehlt in der Regel die Kompetenz, derartige Presseartikel zu formulieren. Den BeraterInnen kann dabei die Aufgabe zukommen, unterstützend aktiv zu werden. Um der Unternehmensleitung nicht den Eindruck zu vermitteln, sie sei an der Formulierung des Textes nicht beteiligt, empfiehlt es sich, drei oder vier Textvorschläge zu unterbreiten und sie zu bitten, diese zu überarbeiten bzw. zu erweitern. Gelungene Beispiele der Qualifizierung Geringqualifizierter verdienen Öffentlichkeit.

## *Referenzen Kapitel 4*

Behlke, Karin (2012): Lernberatung in der arbeitsbezogenen Grundbildung im Betrieb. In: Ludwig, Joachim (Hg.): Lernberatung und Diagnostik. Modelle und Handlungsempfehlungen für Grundbildung und Alphabetisierung. Bielefeld.

Dobischat, Rolf/Düsseldorff, Karl/Stuhldreier, Jens: Trierer Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU): Universität Duisburg-Essen. Fachbereich Bildungswissenschaften. IBW. Fachgebiet Wirtschaftspädagogik.

Döring, Ottmar et al. (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater. Bildungsbedarfsanalyse. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. (Band. 21).

Grote, Sven, et al. (Hrsg.)(2012, 2. Aufl.): Kompetenzmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Hennecke, Marcus (2012). Ganzheitliche Kompetenzentwicklung in der Ausbildung. In: Sven Grote, et al.: Kompetenzmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Hölbing, Ottmar et al. (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater. Bildungsbedarfsanalyse. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. (Band. 21).

Hölbing, Gerhart (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater. Frühwarnsystem Qualifikationsplanung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. (Band: 22).

Hölbing, Gerhart (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater. Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. (Band: 23).

Holzcamp, Klaus (1996): Interview mit R. Arnold: Wider den Lehr-Lern-Kurzschluss. In: Arnold, R.: Lebendiges Lernen. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren, S. 21-30.

Klein, Rosemarie (2005): Die handlungsleitenden Prinzipien von Lernberatung – Weiterungen und Konkretisierungen. In: Klein, Rosemarie/Reutter, Gerhard: Die Lernberatungskonzeption. Baltmannsweiler, S. 29-40

Klein, Rosemarie / Reutter, Gerhard / Zisenis, Dieter (Hrsg.) (2011): Bildungsferne Menschen – menschenferne Bildung? Grundlagen und Praxis arbeitsbezogener Grundbildung. Göttingen: Institut für angewandte Kulturforschung e.V.

Löffelmann, Sonja (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater. Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. (Band: 24)

Qualifizierungsberatung im Betrieb. Informationsbroschüre für die Unternehmensleitung (2014). Verbundprojekt „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU durch Strukturentwicklung vor Ort und Qualifizierung des Beratungspersonals – eine Basis für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und die Sicherung von Fachkräftebedarfen“, MAIS NRW.

[https://www.bildung.koeln.de/imperia/md/content/kmu/kmu\\_brosch\\_re\\_pdf.pdf](https://www.bildung.koeln.de/imperia/md/content/kmu/kmu_brosch_re_pdf.pdf), abgerufen am 27.04.2017

Lernende Region – Netzwerk Köln e.V. (Hrsg.) (2014): Strukturentwicklung und Professionalisierung für die Qualifizierungsberatung in kleinen und mittleren Unternehmen. [http://www.muensterland-wirtschaft.de/912094/abschluss\\_publication\\_pdf.pdf](http://www.muensterland-wirtschaft.de/912094/abschluss_publication_pdf.pdf), abgerufen am 27.04.2017

Loebe, Herbert / Severing, Eckart (Hrsg.) (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater: Bildungsbedarfsanalyse. Leitfaden für Bildungspraxis, Bd. 21. Bielefeld: W. Bertelsmann

Loebe, Herbert / Severing, Eckart (Hrsg.) (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater: Frühwarnsystem Qualifikationsplanung. Leitfaden für Bildungspraxis, Bd. 22. Bielefeld: W. Bertelsmann

Loebe, Herbert / Severing, Eckart (Hrsg.) (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater: Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung. Leitfaden für Bildungspraxis, Bd. 23. Bielefeld: W. Bertelsmann

Loebe, Herbert / Severing, Eckart (Hrsg.) (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater: Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung. Leitfaden für Bildungspraxis, Bd. 24. Bielefeld: W. Bertelsmann

Siebert, Horst (2012): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. Augsburg: Ziel-Verlag

Siebert, Horst (2015): Pädagogische Planung aus konstruktivistischer Sicht. In: e&l erleben und lernen. Internationale Zeitschrift für handlungsorientiertes Lernen. 3&4 2015, 23. Jahrgang. Augsburg: Ziel Verlag

## Anhang – Arbeitsblätter

### **Kapitel 2 – Arbeitsblätter**

- Arbeitsblatt 1: Leitfaden zur Reflexion von Akquisitionszielen zu Unternehmenskontakten
- Arbeitsblatt 2: Analyse der Unternehmensstruktur: Basisdaten

### **Kapitel 3 – Arbeitsblätter**

- Arbeitsblatt 3: Methode zur Berufsberatung – Positive Unsicherheit
- Arbeitsblatt 4: Dokumentation individuelles Bildungsberatungsgespräch

### **Kapitel 4 – Arbeitsblätter**

- Worksheet 5: How to prevent a successful intervention – Bad practice
- Arbeitsblatt 6: Mit Unternehmen zusammenarbeiten. Herausforderungen, Zukunftsperspektiven & Strategien
- Arbeitsblatt 7: Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. Gesprächsleitfaden zur Weiterbildungs(un)kultur im Unternehmen
- Arbeitsblatt 8: Auswahlkriterien für Anbieter
- Arbeitsblatt 8a: Eignung des Angebotes und der Anbieter
- Arbeitsblatt 9: Check-up Angebotserstellung
- Arbeitsblatt 9a: Absprachen zwischen Anbieter und Kunde
- Arbeitsblatt 10: Commitment/Zielvereinbarung

## Arbeitsblatt 1: Leitfaden zur Reflexion von Akquisitionszielen zu Unternehmenskontakten

- Wie viele Unternehmen müssen wir laut unserem Projektplan erreichen? Wie viele Informationsgespräche werden stattfinden? Wie viele Beratungsgespräche? Wie viele Einzelpersonen können wir durch unsere Bildungsberatungsaktivitäten erreichen? Was ist der Zeitplan/zeitliche Rahmen?
- Bei Teamarbeit: Wie viele Unternehmenskontakte übernimmt die einzelne Beraterin, der einzelne Berater? Wie findet die Abstimmung/Absprache statt?
- Wie viele E-Mails werde ich an >> Schlüsselpersonen, >> MultiplikatorInnen oder direkt an >> Unternehmen schicken? Welchen Rücklauf kann ich erwarten?
- Wie viele Messen und Veranstaltungen kann ich besuchen? Wie viele Informationsgespräche, Vorträge, Inputs kann ich halten?
- Wie viele Telefongespräche werde ich in welchem Zeitrahmen führen?
- Wie viele Kontakte brauche ich um ein Erstgespräch zu erreichen? (Schlüsselpersonen, MultiplikatorInnen, UnternehmensvertreterInnen)
- Wie viele Telefonanrufe brauche ich um durchschnittlich die entsprechende Kontaktperson im Unternehmen zu erreichen? Wie viele Telefonanrufe brauche ich um durchschnittlich eine interessierte Kooperationspartnerin im Unternehmen zu erreichen?
- Wie viele persönliche Gespräche (Erstgespräch, weitere Informationsgespräche) kann ich der Unternehmensvertreterin anbieten, um eine fixe Kooperationszusage zu erhalten? Wie viel Aufwand muss ich durchschnittlich erbringen, um eine fixe Kooperationszusage zu erhalten?

## Arbeitsblatt 2: Analyse der Unternehmensstruktur: Basisdaten

*Bereits vor dem ersten Kontakt kann Ihnen z. B. eine schnelle Recherche im Web Informationen über das Unternehmen liefern. Wenn Sie sich in den ersten Gesprächen gut vorbereitet zeigen, hinterlassen Sie einen souveränen und professionellen Eindruck. Sie können die folgende Vorlage verwenden, um sich auf den Erstkontakt vorzubereiten.*

### Grunddaten:

- Unternehmensnamen inkl. Rechtsform: \_\_\_\_\_
- Standorte des Unternehmens inkl. ausgewählter Standort
- Sektor/Branche und Hauptprodukte/ Dienstleistungen

### Geschäftsfeld, Tätigkeitsfelder:

- Geschäftsbereich/Unternehmensgegenstand
- Geschichte des Unternehmens
- Tätigkeitsfelder im Unternehmen
- Tätigkeitsfelder für un-, angelernte Arbeitskräfte
- Sowie andere wichtige Informationen

### Belegschaftsstruktur:

- Anzahl der MitarbeiterInnen:

- Anzahl der MitarbeiterInnen am ausgewählten Standort:

	Männer	Frauen
Vollzeitbeschäftigte		
Teilzeitbeschäftigte		
Geringfügig Beschäftigte		
ZeitarbeiterInnen		
MA in Karenz		
Qualifizierte Beschäftigte /FacharbeiterInnen		
Niedrigqualifizierte Beschäf- tigte (max. Pflichtschule) /EinfacharbeiterInnen		
....		

**Organisationsstruktur (ev. Organigramm):**

- Hierarchieebenen:
- Positionen auf den verschiedenen Hierarchieebenen:
- Organisation der Personalverantwortung (Personalmangement, Personalentwicklung)
- Arbeitsorganisation: e. g. Schichtbetrieb
- Betriebsrat
- Andere Besonderheiten

## Arbeitsblatt 3: Methode zur Berufsberatung – Positive Unsicherheit (Gelatt & Gelatt, 2003)

*Quelle: Gelatt, H.B. & Gelatt, C. (2003). Creative decision making. Using positive uncertainty. Boston, MA: Thompson.*

Positive Unsicherheit ist eine Lebenshaltung, mit der man Entscheidungen treffen kann, wenn man nicht weiß, wie die Zukunft aussehen wird – was eigentlich die ganze Zeit der Fall ist. Es mag vielleicht etwas merkwürdig für Sie klingen, ganz einfach, weil es merkwürdig ist. Um genau zu sein, es ist paradox. Sich unsicher und gleichzeitig positiv zu sein, ist das, wovon wir behaupten, dass man es für erfolgreiche Entscheidungen braucht.

Positive Unsicherheit beginnt mit zwei Haltungen. Zum einen müssen Sie die Ungewissheit der Zukunft akzeptieren, da die Zukunft real und unausweichlich ist. Es war noch niemand in Ihrer Zukunft. Es gibt keine Guides oder Straßenkarten. Zum anderen sollten Sie dieser Ungewissheit positiv gegenüberstehen, denn sie ist besser als Sicherheit. Wenn die Zukunft vorhersagbar oder gewiss wäre, hätten Sie lediglich die Möglichkeit, sich darauf vorzubereiten. Durch die Unsicherheit können Sie ein/e proaktive/r statt reaktive/r EntscheiderIn sein. Diese beiden Haltungen sind die Eckpfeiler der Positiven Unsicherheit, aber es gibt noch mehr als das.

Um Entscheidungen zu treffen nutzen Sie all das, was Sie wissen und woran Sie glauben, um das zu erlangen, was Sie wollen. Was Sie wollen, wissen, glauben und tun sind die vier wichtigsten Faktoren, die Einfluss auf jede Ihrer Entscheidungen nehmen. Aber das was Sie tun, bringt Ihnen nicht immer das, was Sie eigentlich wollen. Und manchmal, wenn Sie bekommen was sie wollen, finden Sie heraus, dass es eigentlich noch immer nicht das ist, was Sie eigentlich wollten. Das ist die Ungewissheit bei jeder zu treffenden Entscheidung.

Traditionelle Entscheidungsfindungsmodelle bieten rationale Strategien an, um Unsicherheit zu reduzieren. Und diese Strategien beziehen nicht die persönlichen Überzeugungen mit ein. Entscheidungsfindung mit Hilfe der positiven Unsicherheit bezieht vielfältige Entscheidungsstrategien mit ein – rationale, intuitive, traditionelle und kreative – um in manchen Fällen die Ungewissheit zu reduzieren, aber in jedem Fall damit umzugehen.

Diese vier Faktoren – wollen, wissen, glauben und machen – haben wir ausgeweitet in vier paradoxe Prinzipien. Diese vier Prinzipien sind deshalb paradox, weil sie widersprüchliche Aussagen machen, die vielleicht dennoch wahr sind. Jedes Prinzip beinhaltet

tet das konventionelle Entscheidungsfindungswissen und widerspricht ihm. Es ist kein „entweder-oder“-Ansatz der Entscheidungsfindung, sondern ein „sowohl-als auch“-Ansatz.

**1. Seien Sie zielorientiert und flexibel bezüglich dessen, was Sie wollen.**

Die traditionelle Entscheidungstheorie betont, dass Sie fokussiert auf Ihre zukünftigen Ziele sein sollten. Diese Strategie ist nicht veraltet, aber unvollständig. Fokussiert sein hilft Ihnen, Ihre Ziele zu erreichen. Es hält Sie davon ab, sich leicht ablenken zu lassen, aber es kann Sie auch davon abhalten, neue Ziele zu entdecken.

Werden Sie flexibler in dem, was Sie wollen, indem Sie sich folgende Fragen stellen:

- Was könnte ich sonst noch tun? Welche anderen Möglichkeiten gibt es? Gibt es eine andere Wahl oder Option, was ich tun könnte?
- Was könnte sonst passieren? Welche anderen Ergebnisse könnten dabei herkommen? Was sind mögliche Ergebnisse oder Konsequenzen von dem, was passieren könnte?

Lassen Sie Ihre Ziele Sie leiten, nicht Sie beherrschen!

**2. Seien sich dessen bewusst, was sie wissen, aber seien Sie auch vorsichtig damit.**

Information ist das Gütesiegel von Entscheidungen. Wenn wir eine Entscheidung zu treffen haben, wird uns gesagt, dass wir zunächst die Fakten sammeln sollten, weil dies die Ungewissheit reduzieren würde. Allerdings, sehr oft ...

- ist die Information, die Sie haben, nicht die die Sie wollen,
- ist die Information, die Sie wollen, nicht die, die Sie brauchen,
- ist die Information, die Sie brauchen nicht verfügbar.

Bewusst und wachsam bezüglich dessen zu sein, was Sie wissen, kann es Ihnen bei dessen Bewertung helfen und das Unbekannte anzuerkennen. Das Kennzeichen dieses Prinzips ist, aufgeschlossen zu sein. Das bedeutet:

- nach Fehl-Informationen, fehlenden Informationen und nach veralteten Informationen Ausschau zu halten,
- sowohl Faktenwissen als auch Intuition bei der Entscheidung einzubeziehen

Bewusst und wachsam zu sein heißt, das ganze Gehirn einzusetzen – die rationale, faktische Seite ebenso wie die intuitive, imaginative Seite. Wissen und Nicht-Wissen sind beide wichtig für kreative Entscheidungsfindung.

### **3. Seien Sie realistisch und optimistisch bezüglich dessen, was Sie glauben**

Woran Sie glauben wurde schon immer als einer der wichtigsten Faktoren für Ihre Entscheidungen angesehen, aber eher selten als der wichtigste Faktor in traditionellen Entscheidungs-Strategien. Woran Sie glauben bestimmt, was Sie sehen – und tun.

Realistisch zu sein, heißt nicht total objektiv zu sein. So etwas gibt es nicht. Realität ist nicht nur das, was „da draußen“ ist. Es liegt außerdem auch im inneren Auge des Betrachters. Der optimistische Teil dieses Prinzips (der nicht-traditionelle Teil) wird Ihnen helfen zu erkennen, wie Überzeugungen auch Vorhersagen sein können. Optimismus führt zu proaktivem Verhalten.

Woran Sie glauben, wovon sie überzeugt sind, kann der wichtigste Faktor bei kreativer Entscheidungsfindung sein. Darum vergewissern Sie sich, dass Ihre Überzeugungen eine Brücke, nicht eine Schranke für Ihre Entscheidungsfindung sind.

### **4. Seien Sie praktisch und magisch bei dem, was Sie tun, um sich zu entscheiden**

In diesem Prinzip geht es um Ihre Entscheidungsregeln, Methoden und Ihre Entscheidungsstrategien. Wissen Sie was Ihre Strategien zur Entscheidungsfindung sind? Die meisten Menschen wissen nicht, wie sie zu Entscheidungen kommen.

Praktisch und magisch zugleich zu sein, bedeutet ganzheitlich mit Körper und Geist denken. Nutzen Sie sowohl Herz als auch Verstand beim Entscheiden.

Beginnen Sie, sich Ihrer Entscheidungsstrategien bewusst zu werden. Vermeiden sie starre Entscheidungsregeln. Regeln sind Leitlinien, und nicht unbedingt dazu da, dass man ihnen gehorsam sein muss. Entscheiden Sie kreativ. Jede Entscheidung ist anders, und so sollte auch jede Strategie unterschiedlich sein. Werden Sie ein vielseitige/r, kreative/r EntscheiderIn.

## Arbeitsblatt 4: Dokumentation individuelles Bildungsberatungsgespräch

Datum/Zeit: \_\_\_\_\_  
Name Beschäftigte/r: \_\_\_\_\_  
Betrieb: \_\_\_\_\_  
Vorgesetzte/r: \_\_\_\_\_  
Aktuelle Tätigkeit/Position: \_\_\_\_\_  
Ausbildung: \_\_\_\_\_

### Herausforderungen am Arbeitsplatz

---

---

### Gibt es neue Herausforderungen? Welche?

---

---

### Was gelingt gut?

---

---

### Was fällt schwer?

---

---

### Was ist das Anliegen? Was soll besser werden?

---

---

### Wie kann das angepackt werden?

---

---

### Wir vereinbaren Folgendes:

---

---

### Wie zufrieden sind Sie mit dem Beratungsgespräch?

überhaupt nicht ☹️  
weniger ☺️  
ziemlich ☺️☺️  
sehr ☺️☺️☺️

## Arbeitsblatt 5: Wie Sie Beratung in den Sand setzen können – Bad Practice

- Zeigen Sie bereits im Erstgespräch, dass Sie die bisherige Praxis der Personalentwicklung für unzureichend halten. Damit demonstrieren Sie der Unternehmensführung einerseits, dass sie nur suboptimal arbeitet und zum anderen, dass Sie die Rettung bringen. UnternehmerInnen auf ihre vermeintlichen oder tatsächlichen Defizite anzusprechen, ist ein sicherer Weg, dass es nicht zu Folgegesprächen kommt.
- Machen Sie bereits im Erstgespräch deutlich, dass Sie auch dieses Gespräch als Dienstleistung ansehen, die Sie angemessen honoriert haben wollen. Damit können Sie den Eindruck erwecken, dass es Ihnen in erster Linie um das Geld geht; auch eine Möglichkeit, es nicht zu Folgegesprächen kommen zu lassen.
- Wenn Sie Folgegespräche im Unternehmen haben, vermeiden Sie es, mit den potenziell zu qualifizierenden MitarbeiterInnen ins Gespräch zu kommen und begründen Sie das der Unternehmensleitung gegenüber damit, dass sie wohl besser die Qualifizierungsbedarfe der einzelnen MitarbeiterInnen kennt als diese selbst. Da werden Ihnen manche UnternehmerInnen sogar zustimmen, aber in der Realisierung der Qualifizierung werden Sie bei den MitarbeiterInnen auf Ablehnung stoßen. Sie haben mit Ihrer Haltung signalisiert, dass Sie sich nur als Erfüllungshelfer der Unternehmensführung begreifen.
- Legen Sie bereits im Erstgespräch einen vorbereiteten Kontrakt vor und drängen Sie die Unternehmensleitung möglichst sofort zu unterschreiben. Damit können Sie beim Unternehmer den Eindruck erwecken, dass es Ihnen in erster Linie um Geld geht, weil die exakten Qualifizierungsbedarfe zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht klar sind, also auch noch nicht kontraktierbar sind.
- Achten Sie bei der Auswahl der TrainerInnen darauf, dass Sie den kostengünstigsten Anbieter auswählen. Damit können Sie vielleicht bei der Unternehmensleitung Pluspunkte sammeln, aber in der Praxis ist die Qualität der TrainerInnen entscheidend für den Erfolg. Die billigsten TrainerInnen sind nicht zwingend auch die besten TrainerInnen.
- Betrachten Sie Ihre Beratung als abgeschlossen, wenn der Trainer/die Trainerin seine Arbeit beginnt. Delegieren Sie die Verantwortung für das Gelingen an die TrainerInnen. Das kostet den Unternehmer weniger. Aber wenn in der Qualifizierung Probleme auftreten und Sie nicht intervenieren können, werden Sie als BeraterIn für dieses Unternehmen nicht mehr angefragt werden.
- Verzichteten Sie auf eine Evaluation der Qualifizierung und vermeiden Sie bilanzierende Abschlussgespräche. Ob der Transfer des Gelernten im Arbeitshandeln gelingt, liegt aus Ihrer Sicht in der Verantwortung der MitarbeiterInnen, die qualifiziert wurde. Damit vermeiden Sie zwar Kosten, signalisieren aber gleichzeitig, dass Ihr Interesse an gelingenden Lernprozessen nur gering ausgeprägt ist. In der Konsequenz werden Sie von diesem Unternehmer keine Beratungsaufträge mehr erhalten.

## Arbeitsblatt 6: Mit Unternehmen zusammenarbeiten. Herausforderungen, Zukunftsperspektiven & Strategien

*Sie können diesen Leitfaden einerseits verwenden, um über Ihr Angebot im Detail zu sprechen und den unternehmensspezifischen Nutzen für eine Beteiligung an der TRIAS-Bildungsberatung herauszuarbeiten. Andererseits helfen Ihnen diese Fragen auch, das Unternehmen besser kennenzulernen und herauszufinden, in welchen Bereichen und Tätigkeitsfeldern des Unternehmens es Qualifizierungsbedarf gibt bzw. durch welche Veränderungsprozesse Qualifizierungsbedarf entsteht.*

Dieses Arbeitsblatt ermöglicht eine Vertiefung der ersten Ergebnisse, die anhand es Arbeitsblatts „Analyse der Unternehmensstruktur: Basisdaten“ & „Weiterbildungskultur im Unternehmen“ erarbeitet wurden. Um Qualifizierungsbedarf aus Unternehmensperspektive zu identifizieren geht es jetzt darum, genauer hinzuschauen,

- wo die aktuellen Markterfolge im Unternehmen liegen,
- wo das Unternehmen zukünftig die größten Marktchancen sieht und
- in welchen Bereichen das Unternehmen in den nächsten Monaten oder Jahren Veränderungen wird vollziehen müssen.

**Worin ist Ihre Firma wirklich gut? Für welche Tätigkeitsbereiche würden Sie Ihrem Unternehmen einen Preis vergeben bzw. würden Sie einen Wettbewerb gewinnen?**

*Prozess | Projekt Management und Controlling | KundInnenzufriedenheit | MitarbeiterInnenzufriedenheit | Qualität | KundInnenzugewinne | Umsatzsteigerung*

**In den folgenden Produkten und Dienstleistungen erzielt das Unternehmen derzeit den größten Gewinn:**

1. ...
2. ....
3. ....
4. ...

**Mit welchen Herausforderungen (interne und externe Entwicklungen) ist das Unternehmen aktuell konfrontiert?**

**Wie entwickelt sich der Markt? Wo möchte sich das Unternehmen hin entwickeln? Welche Ziele haben Sie für die nächsten Jahre?**

**Diese Produkte und Dienstleistungen haben aus Sicht des Unternehmens in den nächsten Jahren die größten Chancen auf dem Markt:**

1. ...
2. ....
3. ....
4. ...

**Was sind zukünftig zu erwartende Herausforderungen? (in den nächsten 3 Jahren)**

**Welche konkreten Veränderungen erwarten Sie in nächster Zeit?**

- Organisationsformen im Unternehmen  \_\_\_\_\_
- Arbeitsprozesse  \_\_\_\_\_
- Produkt- und Dienstleistungsprozesse  \_\_\_\_\_
- Neue Technologien, Digitalisierung  \_\_\_\_\_
- Entwickeln  \_\_\_\_\_
- Kaufen und anwenden  \_\_\_\_\_
- Auf Marktentwicklungen reagieren  \_\_\_\_\_
- Neue Kunden erreichen  \_\_\_\_\_
- Neue Angebote für Stammkunden finden  \_\_\_\_\_
- Initiativ Innovationen entwickeln  \_\_\_\_\_
- Neue Gesetzesvorlagen einlösen  \_\_\_\_\_
- Neue Vorschriften entwickeln & einführen  \_\_\_\_\_
- Kostenmanagement optimieren  \_\_\_\_\_
- Controlling einführen  \_\_\_\_\_
- Controllingverfahren verbessern  \_\_\_\_\_

**Die wichtigsten Veränderungen (konkretisieren)**

- 1.
- 2.
- 3.

## **Blick auf die EinfacharbeiterInnen und Geringqualifizierten: Sind diese von den Veränderungen betroffen?**

Nachdem die in nächster Zeit erwarteten Veränderungen identifiziert sind und geklärt ist, inwiefern dies auch Beschäftigte in Einfacharbeit betrifft, geht es jetzt darum, die potenziellen Qualifizierungsbedarfe für die geringqualifizierten Beschäftigten zu bestimmen.

**Wie bringen Sie Ihre MitarbeiterInnen (insbesondere niedrigqualifizierte Beschäftigte) mit den Veränderungen mit? Wie bereiten Sie auf Veränderungen vor oder befähigen Sie diese Veränderungen zu bewältigen? Welchen Beitrag leisten die Kompetenzen der MitarbeiterInnen zur Erreichung der Unternehmensziele?**

**Glauben Sie, dass Probleme/Schwachstellen zugenommen haben bzw. zunehmen werden? Inwieweit sind dabei auch niedrigqualifizierte Beschäftigte und EinfacharbeiterInnen betroffen?**

*Prozessfragen | Projektmanagement / Probleme im Projektmanagement | KundInnenbeschwerden | Verlust an KundInnen | Personalfragen wie Zunahme der Krankenstandstage | Qualitätsprobleme | Erhöhung der Fehlerrate | nicht realisierter Gewinn*

**Welcher Lern- und Kompetenzentwicklungsbedarf kann für geringqualifiziertes Personal aus den wichtigsten Veränderungen und möglichen Schwachstellen abgeleitet werden?**

- **Fachkompetenzen** (z. B. neues Produktwissen, Produktionswissen, Digitale Kompetenzen, Basiskompetenzen, Englisch ...)
- **Soziale Kompetenzen** (z. B. Zusammenarbeit in Teams; mündliche, schriftliche Kommunikation und Kooperation mit Kunden und unter Kollegen...)
- **Persönliche Kompetenzen** (z. B. gutes Auftreten, Umgang mit Stresssituationen...)
- **Methodenkompetenzen** (z. B. Kommunikation mit Kunden oder unter Kollegen, Projektmanagement, Lern- und Aneignungskompetenzen, Gesundheitsförderliches Verhalten...)

Problem/ Schwachstelle	Konkret handelt es sich um	Inwiefern sind dabei EinfacharbeiterInnen involviert?	Um welche Kompetenzen handelt es sich dabei? (Qualifizierungs-, Kompetenzentwicklungsbedarfe)	Wie wichtig ist es, dieses Problem zu lösen? 1: sehr wichtig 2: wichtig 3: nicht so wichtig
<p><b>Weitere Anmerkungen:</b></p>				

**Damit muss gestartet werden:**

1. ...
2. ...
3. ...

## Arbeitsblatt 7: Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. Gesprächsleitfaden zur Weiterbildungskultur im Unternehmen

### Verantwortlichkeiten:

- Wer im Unternehmen ist verantwortlich für Personalentwicklung?
- Wer ist wofür genau verantwortlich?

### Stand und gegenwärtige Durchführung von Weiterbildung und Personalentwicklung:

- **Haben Beschäftigte Ihres Unternehmens an beruflichen Qualifizierungen teilgenommen?**

### Wenn ja:

- Wie viele Beschäftigte haben teilgenommen? Wie oft nehmen die Beschäftigten teil (Zeit pro Beschäftigtem/r)?
- Wer hat an Weiterbildungen teilgenommen? (Fachkräfte, Meister, Management, Verwaltung, Un- und Angelernte)
- Wer nimmt nicht an Weiterbildung teil? Warum nicht? Was sind die Unterschiede in der Bereitschaft zur Teilnahme (Alter, Ausbildung, Geschlecht, etc.)?

***[Wer könnte also zur Zielgruppe einer TRIAS-Intervention gehören?]***

### ***Mit besonderem Fokus auf gering qualifizierte Beschäftigte und Un- und Angelernte MitarbeiterInnen:***

- Was waren die Inhalte der Kurse? (Z. B. technische Kompetenz, IT-Kompetenz, Benutzerkompetenz, Methodenkompetenz, Kommunikationskompetenz, Planungskompetenz)
- Gibt es eine Weiterbildungsverpflichtung? Haben Vorgesetzte ihre Untergebenen zur Teilnahme an Trainings verpflichtet? Haben die Beschäftigten auf eigenen Wunsch teilgenommen?
- Wer hat die Weiterbildungen finanziert? (Unternehmen/Beschäftigte selbst, Mischfinanzierung)

- Wurde die für die Weiterbildung aufgebrauchte Zeit ganz oder teilweise (in Prozent) innerhalb der Arbeitszeit oder in der Freizeit erbracht?

**Wenn deutlich wird, dass es sich um ein weiterbildungsaktives Unternehmen handelt, dann:**

- Wie werden die Kompetenzprofile der Beschäftigten augenblicklich dokumentiert?
- Wie werden die Entwicklungsbedarfe der Beschäftigten des Unternehmens bestimmt?
- Welche Werkzeuge für die Personalentwicklung werden bereits eingesetzt?
- Wie wird die Budgetierungshöhe ermittelt?
- Werden vom Unternehmen öffentlichen Mittel genutzt? Wenn ja, in welchem Umfang?
- Konzentrieren sich die Weiterbildungen auf bestimmte Beschäftigtengruppen? Gibt es im Unternehmen besondere Weiterbildungsaktivitäten für spezielle Zielgruppen, wie z. B. Geringqualifizierte, Frauen, ältere MitarbeiterInnen? Wie wurden die angenommen?
- Welche Formen der Weiterbildung wurden durchgeführt? (z. B. am Arbeitsplatz, interne Seminare, außerhäusige Seminare, e-Learning, Konferenzen, Messen etc.)

## Arbeitsblatt 8: Auswahlkriterien für Anbieter <sup>5</sup>

Für die Weiterbildungsplanung ist die richtige Auswahl des Anbieters ein zentraler Erfolgsfaktor. Das heißt, es geht u. a. darum, welcher Anbieter im jeweils gewünschten Quali-fizierungsfeld besonders ausgewiesen ist. Relevant ist aber auch die komplette Leis-tungsfähigkeit des Anbieters, die Qualität der Organisation, die Qualität seines Personals, die Konstanz und Kontinuität als Anbieter, die Flexibilität gegenüber Kundenansprüchen...

### **Kriterien, die für die Auswahl von Bedeutung sind, sind u. a. die Folgenden:**

#### **Inhaltliche Kriterien:**

- Hat der Anbieter einen ausgewiesenen Zugang zur Branche?
- Hat er im speziellen Themenfeld Kompetenz?
- Ist er in der Lage, unternehmensspezifische Veranstaltungen durchzuführen?
- Verfügt er über entsprechende Erfahrungen, oder ist er ein „neuer“ Anbieter?
- Ist der Anbieter dafür bekannt, methodisch flexibel zu arbeiten?
- Ist der Anbieter inhaltlich „innovativ“?

#### **Organisationale Kriterien:**

- Ist das Anbieterunternehmen zertifiziert (Qualität der Organisation)?
- Hat der Anbieter eine entsprechende Unternehmensstruktur und -größe, die gute Leistungen ermöglicht?
- Ist er zeitlich flexibel?
- Kann er auf in der Veranstaltung auftauchende „neue Bedarfe“ reagieren?
- Wie geht der Anbieter insgesamt mit den Kundenwünschen um?

#### **Zusätzliche Kriterien:**

- Verfügt der Anbieter über ein positives Image?
- Ist der Anbieter kostengünstig/erhebt er angemessene Preise?
- Wie präsentiert der Anbieter sich im Markt?
- Gilt der Anbieter als „diskret“, d. h. können Sie sich darauf verlassen, dass er nicht, zum Nachteil des nachfragenden Unternehmens, unternehmensrelevante In-formationen nach außen trägt?
- Wie ist im Rahmen der Auftragsverhandlungen/der Planungen die Kommunikati- onskultur des Anbieters ansprechend?

---

<sup>5</sup> Dobischat, Rolf; et al.(2008): Trierer Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Universität Duisburg-Essen, S. 52. Abgerufen unter [https://www.uni-due.de/~hq0042/wirtschaft/aktpublik/Trierer\\_Leitfaden\\_Druck.pdf](https://www.uni-due.de/~hq0042/wirtschaft/aktpublik/Trierer_Leitfaden_Druck.pdf) am 02.11.2016

**Beratung:**

Ein zentrales Auswahlkriterium sollte sein, dass der Bildungsanbieter insgesamt ein Unternehmen umfassend beraten kann. Die Beratungsfähigkeit kann u.a. daran gemessen werden, ob er auf Nachfrage seine Beratungsstruktur und die Beratungsfelder gut skizzieren kann.

## Arbeitsblatt 9: Eignung des Angebotes und der Anbieter<sup>6</sup>

**Für die Auswahl des passenden Angebotes und eines geeigneten Anbieters achten Sie, neben der thematischen Passung, auf:**

### **Inhaltliche und methodische Kriterien, zum Beispiel:**

- Voraussetzungen/Vorkenntnisse, die von den Teilnehmern erwartet werden, darauf, ob bestimmte Kriterien, die Sie und der Betrieb für wichtig hielten, auch erfüllt werden (Erprobungsphasen, thematische Spezialisierung, Leistungsprüfung in der Veranstaltung o. ä.),
- das Veranstaltungsziel: „berufliche Handlungskompetenz“,
- einen Ihren Ansprüchen nach sinnvollen Methodenmix,
- eine Berücksichtigung individueller Lernleistungen und individueller bildungsbiographischer Erfahrungen (Differenzierung und Teilnehmerorientierung),
- einen für die Adressaten passenden Medieneinsatz,
- qualitativ ansprechende Seminarunterlagen,
- eine ausreichende Vorinformation über die Veranstaltung,
- eine Begründung des inhaltlichen und methodischen Konzepts.

### **Entscheidungskriterium für die Anbieter:**

- Hat der Anbieter seine Leistungen konstant und erfolgreich erbracht?
- Welche Rechtsform, Trägerschaft oder Verbandszugehörigkeit hat der Anbieter?
- Gibt es ein Qualitätsmanagement, eine Auditierung, einen Qualitätsnachweis?
- Ist die Kundenkommunikation qualitativ hochwertig (Erreichbarkeit, Termintreue bei Rückfragen, IT-Kommunikation und Internet-Präsenz)?
- Hat der Anbieter im von Ihnen nachgefragten Angebot eine Kernkompetenz und verfügt er über Referenzen?
- Wie sind die Geschäftsbedingungen, Rücktrittskonditionen, vertragliche Qualität?

---

<sup>6</sup> Dobischat, Rolf; et al.(2008): Trierer Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Universität Duisburg-Essen, S. 61. Abgerufen unter [https://www.uni-due.de/~hq0042/wirtschaft/aktpublik/Trierer\\_Leitfaden\\_Druck.pdf](https://www.uni-due.de/~hq0042/wirtschaft/aktpublik/Trierer_Leitfaden_Druck.pdf) am 02.11.2016

## Arbeitsblatt 10: Check-up Angebotserstellung

Trainingsformat (Einzel- oder Gruppentraining)	
Entwicklungsbedarfe der Teilnehmenden	
Trainingsziele Trainingsinhalte	
Trainer/in	
Trainingsumfang	
Trainingsbeginn/-ende	
Trainingsmodus (wie häufig / innerhalb oder außerhalb Arbeitszeit)	
Trainingsort(e)	
PC-Ausstattung	
Qualitätssicherung	
Gestaltung Abschluss	
Investition/Kosten	
Rechnungslegung	
Angebotsbestätigung	
Ansprechpartner im Betrieb	

# Arbeitsblatt 11: Absprachen zwischen Anbieter und Kunde<sup>7</sup>

**Ausgewählte Vertragsbestandteile:**

**Anbieter:** .....

**Kunde:** .....

über ein Qualifizierungsangebot zum Thema:

.....

In der Veranstaltungsform:

.....

Mit dem Trainer/der Trainerin:

.....

Die Leistung schließt ein:

- Beratung vor der Veranstaltung
- Lehrmaterialien
- Nachbetreuung
- Nutzung von Geräten und Räumen
- Verbrauchsmaterialien
- Maschinennutzung gesondert im Zeitumfang von
- Verpflegung
- .....
- .....

Die Leistung wird erbracht im Zeitraum von ..... bis .....

Die Mindest-/Höchstteilnehmerzahl beträgt: .....

Rücktrittsbedingungen sind: .....

Sonstige Vertragsbedingungen: (Etwa bei Prüfungen):

.....

\_\_\_\_\_

<sup>7</sup> Zitiert aus: Dobischat, Rolf; Düsseldorf, Karl; Fischell, Marcel: Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), S. 63. Duisburg : Universität Duisburg-Essen 2008, 91 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-16496

## Arbeitsblatt 12: Zielvereinbarung <sup>8</sup>

Der/Die Mitarbeiter/-in:

.....  
nimmt an der Fortbildung/Veranstaltung

.....  
bei dem Bildungsträger:

.....

im Zeitraum von ..... bis ..... teil.

Der Betrieb veranlasst die Teilnahme um das folgende Ziel/die Ziele zu erreichen:

1. ....

2. ....

3. ....

Der/Die Mitarbeiter/-in wird freigestellt	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Der Betrieb trägt die Gebühren:	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Der Betrieb trägt die Fahrtkosten:	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Der Betrieb trägt die Prüfungsgebühren:	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Der/Die Mitarbeiter/-in dokumentiert für den Arbeitgeber den Besuch der Veranstaltung:	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Es findet ein Abschluss- und Transforgespräch statt:	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Die Teilnahme wird in die Personalunterlagen aufgenommen:	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

Sonstige Vereinbarung:

.....

\_\_\_\_\_

<sup>8</sup> Dobischat, Rolf; et al.(2008): Trierer Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Universität Duisburg-Essen, p. 91. Found at [https://www.uni-due.de/~hq0042/wirtschaft/aktpublik/Trierer\\_Leitfaden\\_Druck.pdf](https://www.uni-due.de/~hq0042/wirtschaft/aktpublik/Trierer_Leitfaden_Druck.pdf) on 02.11.2016