

## **Kurzdarstellung zum Workshop vom 22. Januar 2019** **„Qualifizierung in kleinen und mittelständischen Unternehmen“**

Der Workshop „Qualifizierung in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ fand am 22. Januar 2019 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Berlin statt. In der sich wandelnden Arbeitswelt durchlaufen Berufe und Branchen sehr dynamische Transformationsprozesse. Dies hat auch erhebliche Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten, die sich einer veränderten Nachfrage nach Arbeitskräften anpassen muss. Den Handlungsfeldern Bildung, Weiterbildung und Qualifizierung kommt daher eine herausragende Bedeutung zu, um Veränderungsprozesse der Erwerbsgesellschaft erfolgreich zu bewältigen und zu gestalten.

Die damit einhergehenden vielfältigen Herausforderungen, die sich in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) noch stärker bemerkbar machen als in größeren Unternehmen, wurden in Rahmen des Workshops thematisiert. Als Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren deshalb Vertreterinnen und Vertreter von KMU eingeladen, um mit Methoden des „Design Thinking“ in einem interaktiven Format mögliche Lösungsansätze für die Leitfrage zu erarbeiten, wie Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen so gestaltet werden kann, dass die Unternehmen für die Herausforderungen des digitalen Wandels gut gerüstet sind.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verbanden mit dieser Leitfrage verschiedene Handlungsfelder. Besonders hervorgehoben wurden notwendige Veränderungen von Haltungen und Motivation bei Beschäftigten wie Arbeitgebern, um eine Weiterbildungskultur zu entwickeln, die niedrigschwellige und integrative Zugänge zur beruflichen Qualifizierung legt. Hingewiesen wurde auch auf einen Bedarf, Qualifizierungsmaßnahmen stärker an individuellen Wünschen und Bedürfnissen auszurichten und dabei auch die bei Beschäftigten vorhandenen Ängste, mit den Anforderungen nicht Schritt halten zu können, zu beachten. Es wurde auch ein Bedarf an flankierenden tarifvertraglichen und gesetzgeberischen Lösungen diagnostiziert, um die berufliche Weiterbildung abzusichern und für in gesamtgesellschaftlicher Perspektive notwendige Angebote und Möglichkeiten zur Qualifizierung zu sorgen.

Thematisiert wurden zudem die zur Weiterbildung und Qualifizierung erforderlichen Ressourcen – vor allem Geld und Zeit. In diesem Zusammenhang wurden Wünsche nach einer besseren Absicherung während Weiterbildungszeiten und mehr finanzieller Unterstützung für betriebliche und individuelle berufliche Bildungsmaßnahmen – auch durch die Bundesagentur für Arbeit – erkennbar. Ebenfalls diskutiert wurden ausreichende Möglichkeiten zur Freistellung von Beschäftigten, die Weiterbildung neben dem Berufsalltag

oft nur schwer bewältigen können, und Verbesserungen bei der berufsbegleitenden Qualifizierung von atypisch Beschäftigten.

Im Hinblick auf wirksame Weiterbildungsformate wurden im Rahmen des Workshops Aspekte der Unterrichtsgestaltung – unter anderem der Einsatz digitaler Mittel – diskutiert, sowie das Bedürfnis nach flexibleren – betrieblichen und überbetrieblichen – Bildungsformen. Kontrovers blieb, wie eine gute Qualitätssicherung in einer unübersichtlichen Weiterbildungslandschaft erreicht werden kann, und welche Bedeutung Zertifizierungen bei der Beurteilung von Weiterbildungsmaßnahmen spielen sollten. Dagegen zeichnete sich große Übereinstimmung ab, dass eine differenzierte Ist-Analyse von vorhandenen Kompetenzen und künftigen Kompetenzbedarfen im Berufsleben elementare Voraussetzungen für erfolgreiche, am individuellen Bedarf ausgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen sind. Diese Kompetenzdiagnostik und die sie unterstützende strategische Personalplanung stellen kleine und mittelständische Unternehmen in der Praxis jedoch oft vor große Herausforderungen.

Diese Aspekte und die daran anknüpfenden Problemlagen wurden im Verlauf des Workshops vertieft, um unter Nutzung von agilen und kreativen Methoden konkrete Lösungsansätze für vom digitalen Wandel betroffene Beschäftigte zu entwickeln. In drei Arbeitsgruppen wurden für einen imaginierten Menschen mit konkreten Merkmalen und Verhaltensweisen – die sogenannte Persona – auf deren Bedürfnisse und Motivationen zugeschnittene Lösungen entwickelt, um ein wichtiges Ärgernis oder eine große Herausforderung aus dem Bereich Weiterbildung zu überwinden. Dabei sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops sowohl die von ihnen in den Blick genommene Persona als auch ihr zugeordnete Herausforderung selbst definieren.

Die erste Arbeitsgruppe definierte als Herausforderung die Stärkung von Fach- bzw. Führungskompetenzen durch Fortbildungen. Bei der konkret vorgeschlagenen Lösung diente die Teilnahme des Teamleiters (dies war die von dieser Arbeitsgruppe erdachte Persona) an einer Fachtagung lediglich als Mittel, um im Endeffekt den Zusammenhalt des von dieser Persona geleiteten Teams zu stärken sowie wechselseitiges Vertrauen in das Spezialistentum der Teammitglieder zu etablieren. Kern dieses Lösungsansatzes ist es, die beteiligten Personen bei ihren jeweiligen Stärken abzuholen sowie Personal indirekt zu führen. Die zweite Arbeitsgruppe schlug ein interaktives Online-Portal vor, um mehr Transparenz über Weiterbildungsangebote und Fördermöglichkeiten herzustellen. Nutzerfreundlichkeit sollte durch eine intelligente Filterführung hergestellt werden, um auf schnellstem Weg eine maßgeschneiderte Übersicht über jeweils passende Angebote zu erhalten. Der von der Arbeitsgruppe erdachten Persona sollte so geholfen werden, eigene Zukunftsängste sowie Ängste, die die Zukunft ihres Unternehmens betreffen, abzubauen. Im Mittelpunkt des Lösungsvorschlags der dritten Arbeitsgruppe stand eine betriebliche Weiterbildungsinitiative. Eine transparente innerbetriebliche Informationskampagne über das Angebot an Fort- und Weiterbildungen sollte dabei um individuelle Beratungs- und Unterstützungsangebote ergänzt werden. Außerdem sollten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglichst konkrete und erreichbare Fort- und Weiterbildungsziele vereinbart werden, um so Erfolgserlebnisse zu schaffen.