



© AzmanL

Stärkung betrieblicher Weiterbildung –
Professionalisierung nebenberuflicher Weiterbildner*innen

DOKUMENTATION ZUM VORGEHEN IN DEN FALLSTUDIEN

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Allgemeines Untersuchungsdesign der Fallstudien | 3 |
| Unternehmenskommunikation in der Sarnoch Pulverlackierung GmbH | 5 |
| Das Unternehmen | 5 |
| Unterstützungsbedarf | 5 |
| Umsetzung..... | 6 |
| Fazit | 7 |
| Gesicherte Nachfolge durch Organisationsentwicklung in dem Reinigungsbetrieb Putzmunter..... | 8 |
| Das Unternehmen | 8 |
| Unterstützungsbedarf | 8 |
| Umsetzung..... | 9 |
| Fazit | 10 |
| Wissensmanagement bei der EURO-K GmbH..... | 11 |
| Das Unternehmen | 11 |
| Unterstützungsbedarf | 11 |
| Umsetzung..... | 11 |
| Fazit | 13 |
| Train-the-Trainer – Ausbildung der Ausbilder*innen in der Ernst Ißleib Tischlerei | 14 |
| Das Unternehmen | 14 |
| Unterstützungsbedarf | 14 |
| Umsetzung..... | 14 |
| Fazit | 16 |
| Digitale Kompetenzen bei der Zukunftsbau GmbH | 18 |
| Das Unternehmen | 18 |
| Unterstützungsbedarf | 18 |
| Umsetzung..... | 19 |
| Fazit | 19 |
| Abschließendes und Ausblick..... | 21 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Herausforderungen im Arbeitsalltag, Fa. Sarnoch..... | 6 |
| Abbildung 2: Brainstorming Schichtübergabeprotokoll, Fa. Sarnoch | 6 |
| Abbildung 3: Priorisierungsmatrix der Wissensmanagement-Maßnahmen, Euro-K GmbH..... | 12 |
| Abbildung 4: Workshop-Agenda, Tischlerei Ißleib | 15 |
| Abbildung 5: Projektskizze Hocker, Tischlerei Ißleib..... | 15 |
| Abbildung 6: Feedbackbogen Hocker, Tischlerei Ißleib | 15 |
| Abbildung 7: Vorgehensweise, Zukunftsbau GmbH..... | 19 |

Allgemeines Untersuchungsdesign der Fallstudien

Um den pandemiebedingt veränderten Zugangsbedingungen zu Unternehmen Rechnung tragen, ihren Unterstützungsbedarf aber trotzdem erheben zu können, konzipierte das Projektteam eine „Befragungsserie“, die in vier Etappen umgesetzt wurde:

1. Telefonische Befragung zur Erfassung des allgemeinen Stimmungsbildes in den Unternehmen
2. Online-Umfrage als Momentaufnahme zur Unternehmensführung in der Corona-Krise
3. Weiterführende, die Lockdown-Situation retrospektiv betrachtende Interviews mit Unternehmen
4. Unternehmensumfrage zur Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Gestartet wurde mit der Umsetzung der **telefonischen Erhebung des Stimmungsbildes** in den Unternehmen in der Zeit von Mitte März 2020 bis Ende Mai 2020. Hierfür wurden Themen und Fragen aus einem bereits erarbeiteten Interviewleitfaden zur Gesprächsführung mit Geschäftsleitungen verwendet und um gezielte Fragen zur aktuellen Situation während der Pandemie ergänzt.

Zu folgenden Themen wurden Informationen und Stimmungen erhoben:

1. Herausforderungen für die Unternehmen (in der Zeit des Lockdowns)
2. Umgang mit der Krisensituation: Was unternahmen die Betriebe, um arbeitsfähig bzw. überhaupt als Unternehmen am Markt zu bleiben?
3. Unterstützungsbedarfe (und Hilfen, die als Unterstützungsangebote fehlen): Wobei benötigten die Betriebe ad-hoc sowie langfristig Unterstützung? Welche Angebote werden benötigt oder fehlen gänzlich, um das Unternehmen während des bzw. nach dem Lockdown arbeitsfähig zu halten?)
4. Neue Unternehmensstrategien, die sich aus der aktuellen Situation bereits entwickelt haben (z.B. in Bezug auf interne und externe Kommunikation, neue Dienstleistungen, Kooperationen, Produkte etc.).

Insgesamt hat das Projektteam 31 Telefoninterviews geführt. Die Gesprächspartner*innen kommen aus unterschiedlichen Branchen, so sind Betriebe aus dem Handwerk, Dienstleistungs- und Bildungsbereich dabei. Der Großteil der Befragten ist in Unternehmen tätig, die ca. 10-49 Mitarbeitende beschäftigen.

Die Fragen der **Online-Umfrage**, die zwischen dem 28. Mai 2020 und dem 26. Juni 2020 durchgeführt wurde, lehnten sich an die telefonische Erhebung an. Das Online-Format bietet den Vorteil, dass es zeit- und ortsunabhängig genutzt werden kann. Die Befragung wurde über den Newsletter und die Projektwebseite beworben. Des Weiteren wurden Multiplikator*innen aus dem IBBF-Netzwerk gezielt mit der Bitte angeschrieben, den Link zur Umfrage in ihren Netzwerken zu teilen.

Insgesamt haben 43 Personen an der Online-Umfrage teilgenommen. Der Großteil der befragten Unternehmen zählt zu den KMU und beschäftigt bis zu 49 Mitarbeitende. Die Unternehmen kommen neben dem Dienstleistungsbereich aus den Branchen Aus- und Weiterbildung, Erziehung, Beratung, Elektrohandwerk, Elektrotechnik, Energie, Forschung, Industriedienstleistung und Anlagenbau, IT, Automotive, KFZ-Branche und öffentlicher Dienst.

Die Teilnehmenden, die an einer direkten Unterstützung durch das Projektteam interessiert waren und dies durch die Angabe ihrer Kontaktdaten signalisierten, wurden für **weiterführende Interviews** in der dritten Befragungsrunde ab Juni 2020 kontaktiert. Der Interviewleitfaden für Gespräche mit der Geschäftsführung bezog sich zu einem Teil auf die Online-Befragung und ermöglichte die retrospektive Betrachtung der Beurteilung der Krisensituation. In einem zweiten Teil wurde die Weiterbildungssituation im Unternehmen erfasst. Ein dritter Teil nahm zukünftige Anforderungen ins Visier. Um die Meinungsvielfalt in den Unternehmen und unterschiedliche Sichtweisen der Akteure erfassen zu können, wurden nach den (Erst-)Gesprächen mit den Geschäftsleitungen auch Gespräche auf der Arbeitsebene (Produktionsleiter*in, Teamleiter*in etc.) geführt. Detaillierte Ergebnisse der ersten drei Erhebungen sind auf der Projektwebseite¹ veröffentlicht.

In den ausgewählten Fallstudien-Unternehmen haben im Anschluss an die geführten Interviews mit Geschäftsführenden und weiterem Führungspersonal als vierte Erhebungssäule **Befragungen mit Mitarbeitenden** stattgefunden. Dazu wurde der „AKKu Kurzcheck zur Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden“² sowohl analog als auch digital verwendet. Die in den Bereichen Arbeitsorganisation, Werte & Einstellungen, Qualifizierung & Kompetenz sowie Sicherheit & Gesundheit des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ gewonnenen Ergebnisse spiegelten in einem Ampelsystem³ notwendigen Handlungsbedarf aus Sicht der Mitarbeitenden wider. Die Befragungsergebnisse wurden dokumentiert, dienten der Priorisierung des Weiterbildungsbedarfs und waren Ausgangspunkt für die Entwicklung betriebsspezifischer Beratungs- und Qualifizierungsangebote, die im Folgenden beschrieben werden.

¹ <https://ibbf.berlin/projekte/aktuelle-projekte/profiwb.html> (letzter Zugriff 21.07.2021)

² http://akku.arbeitsfaehigkeit-erhalten.de/fileadmin/user_upload/AKKu-Expertencheck_Arbeitsfaehigkeit_Mitarbeitende_edit.pdf (letzter Zugriff 21.07.2021)

³ Ampelsystem: Grün = kein Handlungsbedarf, gelb = teilweiser Handlungsbedarf, rot = konkreter Handlungsbedarf

Unternehmenskommunikation in der Sarnoch Pulverlackierung GmbH

Das Unternehmen



Das Handwerksunternehmen Sarnoch Pulverlackierung GmbH beschäftigt ca. 40 Mitarbeitende und hat seit 1995 den Firmensitz im Berliner Stadtbezirk Pankow. Zum Dienstleistungsspektrum des Unternehmens zählen Pulverbeschichtungsarbeiten in industrieller Serienproduktion für Automobil- und Verkehrstechnik-OEMs sowie individuelle Kleinaufträge für Privatkunden.⁴

Aus vorherigen Beratungszusammenhängen (unternehmensWert:Mensch, InnovatWB) hat die Sarnoch Pulverlackierung GmbH bereits Erfahrungen mit externer Beratung gesammelt, ist für entsprechende Angebote sensibilisiert und nimmt sie gern in Anspruch. Im Ergebnis der bisherigen Begleitung wurden bereits wichtige Entscheidungen hinsichtlich der Personal- und Organisationsentwicklung getroffen und umgesetzt. Dazu zählen beispielsweise die Etablierung einer mittleren Führungsebene in Form von Teamleiter*innen, die Einführung von Qualifikationsstufen und eine entsprechende Kopplung mit dem Entlohnungssystem. Der Anspruch an eine hohe Qualität der Produkte treibt die Führungsebene des Unternehmens an, weiterhin Prozessabläufe zu optimieren und dabei alle Beschäftigten einzubeziehen.

Unterstützungsbedarf

Um die aktuelle Unternehmenssituation erfassen und daraus den Unterstützungsbedarf ableiten zu können, wurde das oben beschriebene Methodendesign umgesetzt: telefonische Befragung zur Stimmung in den Unternehmen, Online-Befragung als Momentaufnahme zur Unternehmensführung in der Corona-Krise, Interviews mit der Geschäftsführung zur aktuellen Unternehmenssituation, Unternehmensumfrage zur Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden (AKKu-Kurzcheck). Darüber hinaus fanden mit allen Teamleitern und einer Teamleiterin leitfadengestützte Interviews statt.

Die Auswertung der Interviews und die Befragungsergebnisse hat folgende Unterstützungsbedarfe deutlich gemacht:

- Führungskräfte training der Teamleiter*innen: Hier sind sowohl Workshops als auch Coaching-Angebote denkbar. Themen wie Kommunikation, Konfliktmanagement und Motivation der Beschäftigten sollen dabei eine Rolle spielen.
- Entwicklung teambildender Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und der Identifikation mit dem Unternehmen.
- Identifikation von Wissensträger*innen und Motivator*innen im Betrieb.

In einem Auswertungsgespräch mit der Geschäftsführung wurde das weitere Projektvorgehen zielgenau spezifiziert.

⁴ Sarnoch Pulverlackierung GmbH (Hrsg.): Pulverlackierung Sarnoch – Ästhetik und Funktion. URL: <https://www.pulverlackierung-sarnoch.de/start/start.html>, letzter Abruf am 24.06.2021

Umsetzung

Ein **Workshop** zum Thema „Wege zum Erfolg: Situationsanalyse in der Pulverlackierung Sarnoch GmbH“ verfolgte das Ziel, alle Konfliktpotenziale im Bereich der Kommunikation offenzulegen, um mit einem gezielten Unterstützungsangebot Hilfestellung zu leisten. Die Grundfragen lauteten: Welche Herausforderungen treten im Arbeitsalltag auf? Wo gibt es Kommunikationsbarrieren? Welche Lösungsmöglichkeiten sehen die Teilnehmenden?

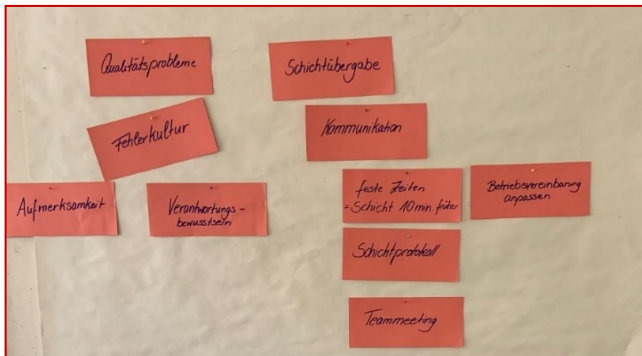


Abbildung 1: Herausforderungen im Arbeitsalltag, Fa. Sarnoch

Gemeinsam mit einem Arbeitsteam aus der Produktion, dem Betriebsleiter und der Geschäftsführerin wurden diese Fragestellungen erörtert, so dass ein breites Meinungsbild abgebildet werden konnte (vgl. Abbildung 1). Die Aussagen der Teilnehmenden machten deutlich, dass es insbesondere bei den Schichtübergaben immer wieder zu Kommunikationsproblemen kommt.

Ein erster Lösungsschritt, der im Workshop diskutiert und inzwischen im Unternehmen umgesetzt wurde, sind **arbeitszeitliche Veränderungen bei der Schichtübergabe**: Durch eine 15-minütige Überschneidung der Schichten kann nun sichergestellt werden, dass alle Teammitglieder über denselben Wissensstand verfügen und ggf. aufgetretene Probleme gemeinsam besprochen werden können.

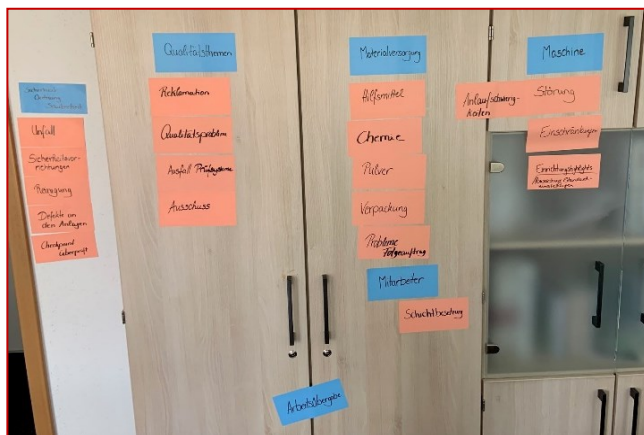


Abbildung 2: Brainstorming Schichtübergabeprotokoll, Fa. Sarnoch

Als weiterer Ansatz zur Verbesserung der schichtübergreifenden Kommunikation praxisorientierter Lösungsschritt wurde durch die Workshop-Teilnehmenden die Formalisierung der Schichtübergabe mit Hilfe eines digitalen Schichtübergabeprotokolls identifiziert. Deshalb fand in einem weiteren Workshop gemeinsam mit den Schichtleitenden ein Brainstorming zum Thema **Struktur und Standards für ein Schichtübergabeprotokoll** statt (vgl. Abbildung 2). Die Zusammenarbeit mit den Schichtleitenden war dabei von besonderer Bedeutung, da diese in Zukunft mit dem Übergabeprotokoll arbeiten sollen. Es galt, sowohl ihre als auch die Ansprüche der Geschäftsleitung an das Schichtübergabeprotokoll zu berücksichtigen. Da das Unternehmen seit 2016 die Digitalisierung der Arbeitsprozesse kontinuierlich vorantreibt, scheint die Implementierung eines digitalen Schichtübergabeprotokolls am sinnvollsten. Inzwischen wurde eine digitale Anwendung für das Schichtübergabeprotokoll entwickelt und programmiert, auf die zeit- und orts-unabhängig über ein Tablet zurückgegriffen werden kann. Ein standardisiertes Format vereinfacht die schnelle Dokumentation. Durch die Einführung dieses Instrumentes konnten nicht nur Qualitätsprobleme reduziert werden, sondern auch die Verantwortlichkeiten für Mängel in der Produktion klarer zugeordnet und die Motivation der Beschäftigten gefördert werden.

Es galt, sowohl ihre als auch die Ansprüche der Geschäftsleitung an das Schichtübergabeprotokoll zu berücksichtigen. Da das Unternehmen seit 2016 die Digitalisierung der Arbeitsprozesse kontinuierlich vorantreibt, scheint die Implementierung eines digitalen Schichtübergabeprotokolls am sinnvollsten. Inzwischen wurde eine digitale Anwendung für das Schichtübergabeprotokoll entwickelt und programmiert, auf die zeit- und orts-unabhängig über ein Tablet zurückgegriffen werden kann. Ein standardisiertes Format vereinfacht die schnelle Dokumentation. Durch die Einführung dieses Instrumentes konnten nicht nur Qualitätsprobleme reduziert werden, sondern auch die Verantwortlichkeiten für Mängel in der Produktion klarer zugeordnet und die Motivation der Beschäftigten gefördert werden.

Fazit

Stefanie Sarnoch (Geschäftsführerin von der Sarnoch Pulverlackierung GmbH) zur Zusammenarbeit mit ProfiWB:

„Die Verbesserung des Produktionsablaufs steht seit einigen Jahren bei uns im Fokus. Aufgrund dessen haben wir in neue Technik investiert und einige unserer Arbeitsschritte automatisiert. Hierfür mussten auch interne Strukturen angepasst werden. Auf die Mitarbeitenden sind neue Aufgaben und mehr Verantwortung zugekommen. Wir haben uns daher entschieden, eine Teamleitungsebene zu implementieren. Die von der Belegschaft und Geschäftsführung auserwählten Teamleiter*innen fungieren als Multiplikatoren und vermitteln zwischen Mitarbeitenden und Geschäftsführung. Dennoch möchten wir unsere Prozesse weiter verbessern. Die individuelle Hilfestellung durch das Team von ProfiWB ermöglichte uns den Arbeitsprozess noch einmal genau aus allen Perspektiven intern sowie extern zu betrachten, um Optimierungspotenziale zu erkennen. Dafür wurden Mitarbeitende aus allen Hierarchiestufen einbezogen, z.B. durch eine Unternehmensbefragung, Interviews und mehrere Arbeitstreffen. Der transparente Umgang half dabei die gesamte Belegschaft in den Optimierungsprozess mit einzubeziehen. Im Endergebnis haben wir gemeinsam mit ProfiWB ein Schichtübergabeprotokoll entwickelt, das uns dabei hilft die Arbeitsprozesse zu dokumentieren und uns im Bereich Qualitätsmanagement besser aufzustellen. Die Teamleiter*innen haben eine Einführung in die Nutzung und Bedienung des digitalen Schichtübergabeprotokolls erhalten und wurden als Verantwortliche benannt.“

Gesicherte Nachfolge durch Organisationsentwicklung in dem Reinigungsbetrieb Putzmunter

Das Unternehmen



Der Haushaltsreinigungsbetrieb Putzmunter GmbH wurde 1998 gegründet und beschäftigt aktuell ca. 30 Mitarbeitende. Leitendes Motiv für die Unternehmensgründung war es, Arbeitsplätze für Frauen zu schaffen und sie nach Tarifvertrag zu entlohnen. Seitdem die frühere Geschäftsführerin und Mitgründerin im Jahr 2020 ihre Tätigkeit aus gesundheitlichen Gründen nicht weiter ausführen konnte und die Firma sich pandemiebedingt in einer wirtschaftlich schwierigen Situation befand, wurde im Gesellschafterkreis nach einer Lösung gesucht, den Betrieb zu stabilisieren und gleichzeitig eine Nachfolge in die Wege zu leiten.

Der Betrieb wurde seit Juni 2020 von einem externen Beraterteam zum Thema Nachfolge begleitet. Innerhalb eines halben Jahres gelang es durch einen Organisationsentwicklungsprozess eine ehemalige Mitarbeiterin für die Nachfolge zu motivieren und zu qualifizieren. Lisa Dworatzek (seit 01.01.2021 geschäftsführende Gesellschafterin Putzmunter GmbH) hat seitdem den Betrieb mit ihrem Mann Roman Dworatzek (Mitgeschafter) nachhaltig modernisiert und in die Digitalisierung geführt. Der begonnene Organisationsentwicklungsprozess wurde unter Beteiligung von Mitarbeitenden aus Büro/Verwaltung und Reinigung weitergeführt, um aktuelle betriebliche Herausforderungen zu lösen. Frühzeitig wurde dabei das ProfiWB-Team einbezogen, um den Prozess zu moderieren und hinsichtlich der Entwicklung von Lösungen zu unterstützen. Um den erfolgten Betriebsübergang nachhaltig zu gestalten und dabei alle Mitarbeitenden mitzunehmen sowie durch diese Perspektiverweiterung auch Bedarfe und Ideen für Verbesserungen zu generieren, wurde zu Beginn des Begleitungsprozesses durch ProfiWB eine Online-Befragung (AKKu-Kurzcheck) zur Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden durchgeführt.

Unterstützungsbedarf

Mit dem entwickelten ProfiWB-Methodendesign, d.h. einer telefonischen Befragung zur aktuellen Situation, Online-Befragung zur betrieblichen Steuerung in der Pandemie, Interviews mit der neuen Geschäftsführerin sowie einer Online-Unternehmensbefragung der Mitarbeitenden zur Arbeitsfähigkeit (siehe oben: AKKu-Kurzcheck) gelang es, den Unterstützungsbedarf zu ermitteln und bereits erste Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Die Befragungsergebnisse wurden in einer ersten Vorausrundung mit vier Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung besprochen und Themen für einen Unterstützungsbedarf konkretisiert. Diese Themen sind:

- **Arbeitsorganisation:**
In Folge des Übergangs bestehen Unklarheiten bezüglich der Verantwortlichkeiten und Fragen zur Unternehmensstruktur -> Lösungsvorschlag: Erstellung eines Organigramms
- **Werte und Einstellungen:**
Die Mitarbeitenden kennen sich untereinander nicht, da jede Reinigerin ihren eigenen Kundenstamm allein betreut, ein Austausch hat bisher nicht stattgefunden -> Lösungsvorschlag: Organisation und Durchführung einer Mitarbeiter*innen-Versammlung bzw. eines Teamtags, an dem Themen des Unterstützungsbedarfs in Workshops aufgegriffen werden

- **Qualifizierung:**
Ein gemeinsamer Standard zum Thema „Wie putzt Putzmunter?“ existiert nicht und ein Erfahrungsaustausch dazu hat in den letzten Jahren nicht stattgefunden -> Lösungsvorschlag: Durchführung von Schulungen zur Reinigung und Erstellung eines Leitfadens „So putzt Putzmunter“
- **Kompetenzmanagement:**
Fähigkeiten und Kompetenzen der Reinigerinnen werden nicht systematisch erfasst und ausgewertet -> Lösungsvorschlag: Erstellung einer Kompetenzmatrix
- **Sicherheit und Gesundheit:**
Die erforderlichen Auflagen zum Arbeitsschutz wurden in den vergangenen Jahren vernachlässigt -> Lösungsvorschlag: Durchführung einer jährlichen Arbeitsschutz-Unterweisung

Umsetzung

Im weiteren Verlauf wurden die Ergebnisse und Lösungsansätze aus den Befragungen in Beratungsdialogen via Videokonferenzen besprochen und die Umsetzung der Maßnahmen durch die Geschäftsleitung in einer Reihe von Beratungsgesprächen vom ProfiWB-Team unterstützt und begleitet. Die avisierte Mitarbeiter*innen-Vollversammlung und der **Teamtag mit integrierten Workshops** für die Mitarbeitenden konnte aufgrund verstärkter Pandemie-Auswirkungen im Winter/ Frühjahr 2021 (Kurzarbeit, Kinderbetreuung, Krankheit) nicht zeitnah stattfinden. Dies wurde Anfang Oktober 2021 nachgeholt.

Arbeitsorganisation – Organigramm: In einem Beratungsdialog zwischen dem externen Beratungsteam des BIFUN (Berliner Institut für Unternehmensnachfolge) und der neuen Geschäftsführung wurde ein Organigramm entwickelt, in dem Aufgaben, Kompetenzen und Befugnisse beschrieben sind. Hierbei wurden auch Prozesse entwickelt, wie in Zukunft Mitarbeiter*innen-Anfragen gesammelt und beantwortet werden sollen sowie wie Kundeninformationen an die Mitarbeitenden weitergereicht werden.

Werte und Einstellungen – Mitarbeiter*innen-Versammlung / Teamtag: Objektiv betrachtet arbeiten die Reinigerinnen wie Selbständige, die ihre Aufträge und die notwendige Kommunikation über die Zentrale (Büro/ Verwaltung) via App abwickeln. Ihre Aufträge arbeiten sie i.d.R. allein ab. Ein Kontakt oder Erfahrungsaustausch untereinander ergibt sich also im Normalfall über die Arbeit nicht. Im Beratungsdialog mit der Geschäftsleitung wurde die Mitarbeiter*innenversammlung bzw. der Teamtag geplant und vorbereitet. Während der Veranstaltung konnte durch Moderation und geeignete Interventionen (bspw. Soziometrie) sowie Kleingruppenarbeit und Diskussionen ein Erfahrungsaustausch hergestellt werden.

Qualifizierung – Standardisierung: In einem Beratungsgespräch wurde besprochen, wie ein einheitlicher Leistungs- und Wissensstandard für die Reinigung („So putzt Putzmunter“) erzielt werden kann. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde durch die Geschäftsführung ein Leitfaden entwickelt, konzipiert und umgesetzt, der einerseits zur Einarbeitung neuer Kolleg*innen und andererseits als Nachschlagewerk dienen wird.

Kompetenzmanagement – Kompetenzmatrix: Die Reinigung und die Erledigung haushaltsnaher Dienstleistungen erfordern oft vielfältige Kompetenzen und Fähigkeiten. Einige Kund*innen wünschen besondere Dienstleistungen wie z.B. Bügeln oder Fensterputzen, die nicht alle Mitarbeitenden leisten

können oder wollen. Für das Spektrum an Dienstleistungen wurde unter Anleitung des Profi-WB-Teams eine Kompetenzmatrix entwickelt, in der Fähigkeiten, Kompetenzen aber auch Wünsche des Personals aufgenommen wurden und einen fachgerechten Einsatz bei den Kund*innen ermöglichen.

Sicherheit und Gesundheit – Arbeitsschutz-Maßnahmen: Die erforderlichen Auflagen zum Arbeitsschutz wurden in den vergangenen Jahren vernachlässigt. Mit Unterstützung des ProfiWB-Teams erfolgte eine Kontaktaufnahme zur zuständigen Berufsgenossenschaft. Ferner wurden Materialien bereitgestellt, um einen praxisgerechten Dokumentationsstandard abzusichern. Über die Berufsgenossenschaft erfolgte darüber hinaus eine Schulung der Geschäftsführerin zum Arbeitsschutz. Während des Teamtages erfolgte in einem Schulungsblock für die Mitarbeitenden die jährliche Arbeitsschutzbelehrung.

Fazit

Lisa Dworatzek (Geschäftsführende Gesellschafterin Putzmunter GmbH) zur Zusammenarbeit mit ProfiWB:

„Das BIFUN-Beratungsteam hat innerhalb eines Mitarbeiter-Interviews mein Potenzial erkannt und mich als Unternehmensnachfolgerin „entdeckt“ und bis zur Übernahme und darüber hinaus begleitet. Ohne das Institut hätte ich eine solche enorme persönliche Weiterentwicklung in solch kurzer Zeit von einer Reinigerin zur Firmeninhaberin nicht geschafft.“

Mit der Unterstützung des ProfiWB-Teams konnte ich meinen Wunsch umsetzen, mich auch um die Bedürfnisse und Situation der Mitarbeitenden, insbesondere der Reinigerinnen, zu kümmern. Durch die vom ProfiWB-Team vorgeschlagene Mitarbeiter*innen-Befragung war es in kurzer Zeit möglich, ein Stimmungsbild des Personals zur Übernahme als auch zu aktuellen Bedürfnissen sowie zur Zufriedenheit zu erhalten. Ein Großteil der Mitarbeitenden nutzte auch die Möglichkeit, konkrete Vorschläge zu Verbesserungen zu machen. In der gemeinsamen Auswertung und den Beratungsgesprächen mit dem ProfiWB-Team konnten wir viele Hinweise aufgreifen, in praxisnahe Lösungen überführen und auch schon mit der Umsetzung beginnen. Eine zentrale Maßnahme war dabei die Mitarbeiter*innen-Vollversammlung, die Anfang Oktober 2021 stattfand und in deren Rahmen Ergebnisse und Lösungsansätze der Befragung vorgestellt wurden. Alle Mitarbeiter*innen auf einen Schlag beisammen zu sehen und unser Unternehmenskonzept allen vorstellen zu dürfen, war ein sehr bewegender Moment. Die mit dem ProfiWB-Team vorbereitete Struktur und Durchführung machte es möglich, dass neben einer Wissensvermittlung und einem Erfahrungsaustausch in Kleingruppen auch persönliche Begegnungen untereinander stattfinden konnten.

Mein Mann und ich sind stolz, Putzmunter im Sinne der Gründerinnen und mit dem Ziel, Arbeitsplätze für Frauen zu schaffen, sie unter fairen Arbeitsbedingungen zu beschäftigen, nach Tarifvertrag zu bezahlen und Möglichkeiten zur Qualifizierung zu schaffen, weiter zu führen. Ein 23 Jahre altes Unternehmen zu übernehmen, bedeutet viel Arbeit. Wir arbeiten stetig an Verbesserungen in den Abläufen, überarbeiten alle Prozesse und treiben eine komplette Digitalisierung voran. Die zusätzliche Begleitung durch das ProfiWB-Team hat uns geholfen, die Belange und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Fokus zu nehmen und Maßnahmen und Lösungen zu entwickeln, um die Arbeitsfähigkeit zu verbessern und unseren Betrieb fit für die Zukunft zu machen.“

Wissensmanagement bei der EURO-K GmbH

Das Unternehmen



Die Euro-K GmbH beschäftigt ca. 20 Mitarbeitende und hat seit 2010 ihren Firmensitz in Berlin sowie seit 2012 eine Niederlassung in Cottbus. Das Spektrum der Euro-K GmbH umfasst Entwicklungs- und Fertigungsleistungen auf dem Gebiet kleiner Energiewandler, die auf einer luftgelagerten Mikrogasturbine beruhen. Für ihre Leistungen auf diesem Gebiet wurde die Euro-K 2011 mit dem Roland-Berger Gründerpreis und 2014 sowie 2019 mit dem Lausitzer Wissenschaftstransferpreis ausgezeichnet.

Im Rahmen von Projektanträgen, Kooperationen und Veranstaltungen des Instituts für Betriebliche Bildungsforschung Berlin (IBBF) wurde die Euro-K GmbH bereits über Angebote für externe Beratung informiert sowie sensibilisiert und nimmt diese gerne in Anspruch. In diesem Kontext ist das Streben der Führungsebene der Euro-K GmbH nach Innovation die treibende Kraft, das Unternehmen systematisch, nachhaltig weiterzuentwickeln und dabei die Belegschaft durchgehend einzubeziehen.

Unterstützungsbedarf

Auf Basis der im Rahmen von ProfiWB durch das IBBF durchgeführten Befragungsserie zum Stimmungsbild im Unternehmen, der Unternehmensführung in der Corona-Krise, der Lockdown-Situation und der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden bei der Euro-K GmbH wurden unternehmensspezifische Unterstützungsbedarfe identifiziert. Diese bezogen sich unter anderem auf das Gebiet des **Wissensmanagements**, speziell auf:

- Kompetenzentwicklung: Vermittlung von Grundlagen und Methoden des Wissensmanagements über Coaching oder Workshops,
- Status-Quo-Bestimmung: Erhebung des Status Quo zum Wissensmanagement über Workshops oder Befragungen,
- Maßnahmenableitung und -umsetzung: Definition und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Optimierung des Wissensmanagements.

Das spezifische Vorgehen zur Bedienung dieser Bedarfe in ProfiWB wurde in der Folge in Gesprächen mit der Geschäftsführung der Euro-K GmbH diskutiert und spezifiziert.

Umsetzung

Um die Bedarfe der Euro-K GmbH hinsichtlich Wissensmanagement in Gänze, d.h. systematisch, anzugehen, wurde ein Vorgehen gewählt, das die folgenden aufeinander aufbauenden Arbeiten mit großem Synergiepotential umfasste:

- Coaching eines Wissensmanagement-Verantwortlichen,
- unternehmensweite Befragung zum Wissensmanagement,
- Maßnahmenableitung und -priorisierung sowie Umsetzungsunterstützung,
- begleitende Kommunikation.

Coaching eines*r Wissensmanagement-Verantwortlichen: Um sicherzustellen, dass die Euro-K GmbH nachhaltig zur eigenständigen Verfolgung von Wissensmanagement befähigt wird und eine organisationale Verankerung erfolgt, wurde ein leitender Mitarbeiter der Euro-K GmbH zum Themengebiet Wissensmanagement gecoacht. Das Coaching orientierte sich am Wissensmanagement-Kompetenzprofil, umfasste die Vermittlung von Inhalten zu Theorie, Grundlagen, Methoden und der Zertifizierung von Wissensmanagement und erfolgte im engen Dialog, um ein tiefgreifendes Verständnis sicherzustellen. Durch die durchgängige Einbindung des Mitarbeiters in die Arbeiten zum Wissensmanagement der Euro-K GmbH im Rahmen von ProfiWB wurde zudem der Praxisbezug und Wissenstransfer forciert.

Befragung zum Wissensmanagement: Um den Status quo des Wissensmanagements bei der Euro-K GmbH ganzheitlich und unter Einbindung der Mitarbeitenden zu erheben, sowie diese für das Thema zu sensibilisieren, wurde eine unternehmensweite Wissensmanagement-Befragung durchgeführt. Die Befragungsinhalte wurden mit der Geschäftsführung und Büroleitung der Euro-K GmbH abgestimmt, um diese auf das Unternehmen zuzuschneiden. Die Befragung umfasste die fünf Themenblöcke Wissensbedarf- und -verfügbarkeit, Wissensmanagement-Kernaktivitäten, Wissensmanagement-Gestaltungsfelder und Einschätzung des Wissensmanagements bei der Euro-K GmbH. Sie wurde im Zeitraum von insgesamt zwei Wochen in Form eines Online-Fragebogens durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich an der Befragung 19 Mitarbeitende, deren Angaben durchgehend vollständig sowie gültig waren und in die Auswertung einfließen.

Maßnahmenableitung und -priorisierung: Im Anschluss an die Wissensmanagement-Befragung wurden deren Ergebnisse aufbereitet und den Mitarbeitenden der Euro-K GmbH im Vorlauf eines Workshops zur Ergebnisdiskussion und Maßnahmenableitung zur Verfügung gestellt. Ziel dabei war, auch diejenigen Mitarbeitenden, die nicht am Workshop teilnahmen, einzubinden und deren Feedback und Anmerkungen aufzunehmen. Im Workshop wurden sowohl Ergebnisse der Befragung als auch der weitere Input der Mitarbeitenden präsentiert und diskutiert sowie darauf aufbauend 39 konkrete Maßnahmen zur Optimierung des Wissensmanagements bei der Euro-K GmbH abgeleitet und sieben Handlungsfeldern zugeordnet. Im Nachgang zum Workshop erfolgte die Priorisierung der Maßnahmen. Hierbei wurden die abgeleiteten Maßnahmen durch die Workshop-Teilnehmer*innen unabhängig voneinander bewertet und die Ergebnisse der Bewertung abschließend konsolidiert. Das Ergebnis dieses Prozesses stellte die Priorisierungsmatrix dar, in der die jeweiligen Maßnahmen anhand der

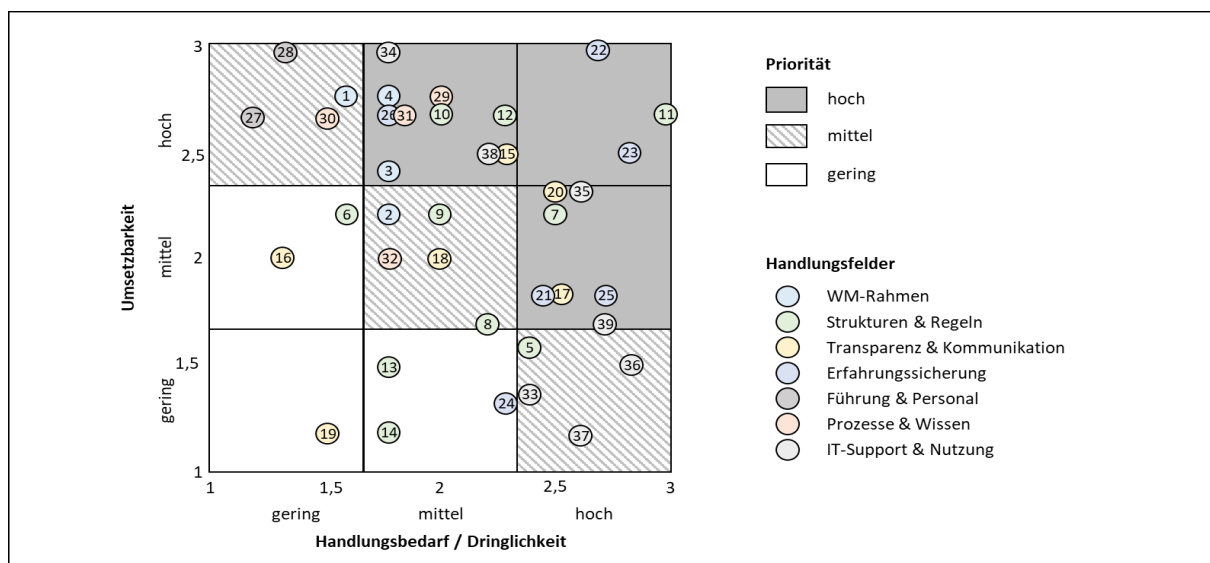


Abbildung 3: Priorisierungsmatrix der Wissensmanagement-Maßnahmen, Euro-K GmbH

durchschnittlichen Bewertung des Handlungsbedarfs auf der x-Achse und der Umsetzbarkeit auf der y-Achse verortet sind (vgl. Abbildung 3).

Unterstützung der Maßnahmenumsetzung: Zur Gewährleistung einer nachhaltigen Umsetzung der priorisierten Wissensmanagement-Maßnahmen wurde ein Maßnahmenmanagement aufgesetzt und in die Prozesse und IT-Landschaft der Euro-K GmbH integriert. So konnte sichergestellt werden, dass Maßnahmen systematisch angelegt, umgesetzt, überwacht und gesteuert sowie letztlich abgeschlossen werden. Weitere Unterstützung in Bezug auf die Maßnahmenumsetzung bezog sich auf die initiale, detaillierte Beschreibung von Maßnahmen, die in Zusammenarbeit durch den Wissensmanagement-Verantwortlichen der Euro-K GmbH und den externen Berater erfolgte sowie die Bereitstellung und Erörterung von maßnahmenspezifischen Inhalten für das Unternehmen. Hierdurch konnte einerseits gewährleistet werden, dass Maßnahmen auf Basis von bestehendem externem Wissen und Erfahrungen konzipiert wurden und darüber hinaus ein Wissenstransfer in Richtung des Unternehmens stattfand.

Begleitende Kommunikation: Um Transparenz und Akzeptanz bezüglich des Vorhabens und der damit verbundenen Arbeiten innerhalb der Euro-K GmbH zu schaffen, wurden über die Vorhabendauer verschiedene Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt. Diese umfassten sowohl Inhalte zum Gesamtvorhaben als auch zum Stand sowie den Ergebnissen der Arbeiten und wurden über verschiedene Kommunikationskanäle wie Meetings, E-Mails und die IT-Plattform des Unternehmens verbreitet.

Fazit

Dipl.-Ing. Sebastian Kießling (Geschäftsführer der Euro-K GmbH) zur Zusammenarbeit mit dem IBBF und Dipl.-Wirtsch.-Ing. Erik Steinhöfel im Rahmen des Projektes ProfiWB:

„Für uns als Entwicklungsdienstleister, der innovative, hochtechnologische Nischenlösungen anbietet, stellt Wissen mit Abstand die wichtigste Ressource dar. Dem Umgang mit Wissen kommt bei der Euro-K daher eine entscheidende Bedeutung zu. Diese Bedeutung wurde durch die Auswirkungen der Pandemie, die aus organisationaler Sicht strukturelle und prozessuale Veränderungen erforderte, nochmals verstärkt. Vor diesem Hintergrund haben wir uns bereits umfassend mit der Thematik auseinandergesetzt und erste Maßnahmen zur Einführung von Wissensmanagement implementiert.

Die individuelle Unterstützung durch Herrn Steinhöfel im Rahmen von ProfiWB ermöglichte es uns, die Thematik noch einmal ganzheitlich anzugehen und sowohl aus interner als auch externer Perspektive zu beleuchten, um das diesbezügliche Optimierungspotential bei der Euro-K voll auszuschöpfen. In diesem Zusammenhang erwiesen sich insbesondere die systematische Einbindung der Mitarbeitenden aller Funktionsbereiche und Hierarchiestufen sowie der Aufbau interner Kompetenzen zum Wissensmanagement als besonders förderlich für dessen nachhaltige Umsetzung und Verstetigung. Im Endergebnis haben wir gemeinsam mit Herrn Steinhöfel einen Maßnahmenplan und Prozess zur Umsetzung des Plans entwickelt, der uns dabei hilft, die vorliegenden Prozesse, Strukturen und die IT im Unternehmen im Sinne eines Wissensmanagements sowie angrenzender Bereiche wie Prozess- und Qualitätsmanagement entsprechend der Ziele der Euro-K GmbH optimal auszurichten.“

Train-the-Trainer – Ausbildung der Ausbilder*innen in der Ernst Ißleib Tischlerei

Das Unternehmen



Die Tischlerei Ernst Ißleib wurde 1950 gegründet und ist ein familiengeführtes Handwerksunternehmen in dritter Generation mit Sitz in Berlin-Tiergarten. Als klassische Bau- und Möbeltischlerei werden in der Werkstatt mit Lackierraum Massivholz, Plattenwerkstoffe, Metalle und Glas nach Kundenwünschen verarbeitet. Der Betrieb beschäftigt acht Mitarbeiter*innen, davon vier Gesellen und zwei Auszubildende. Imanuel Ißleib und seine Schwester Theresa Ißleib haben den Betrieb von ihrem Vater, Ernst Helmut Ißleib, Anfang 2020 übernommen.

Das Unternehmen wurde bei der Übergabe des Betriebes von externen Berater*innen begleitet und es entstand der Wunsch, sich auch bei der weiteren Organisationsentwicklung und -führung beraten zu lassen und den Betrieb zu modernisieren. Der Betrieb genießt aufgrund seiner traditionellen Ausrichtung, Kiez-Einbindung und als Familienbetrieb in dritter Generation eine hohe Attraktivität für Auszubildende.

Unterstützungsbedarf

Für die Ermittlung des Unterstützungsbedarfes des Betriebes wurde das entwickelte Profi-WB-Methodendesign angewendet: Eine telefonische Befragung zur aktuellen Situation, Online-Befragung zur momentanen Unternehmensführung in der Pandemie, darauf aufbauende Interviews mit den Inhaber*innen des Betriebes sowie eine Unternehmensbefragung und Interviews mit Mitarbeitenden und Inhaber*in zur Arbeitsfähigkeit (siehe oben: AKKu-Kurzcheck).

Die Befragungsergebnisse wurden in einem Potenzial-Workshop mit allen Mitarbeitenden und Imanuel Ißleib gemeinsam ausgewertet. Folgender Unterstützungsbedarf kristallisierte sich heraus:

- Qualifizierung in der betrieblichen Ausbildung der Auszubildenden,
- Entwicklung eines Systems zur innerbetrieblichen Ausbildungsstruktur der Azubis bei gleichzeitiger Entlastung des Inhabers
- Abgleich der Lernfelder im Ausbildungsberuf Tischler
- Konzipierung und Festlegung von zu durchlaufenden Projektaufgaben über den gesamten Ausbildungszeitraum
- Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Auszubildenden
- Workshop „Qualifizierung des Ausbildungspersonals“

In einem Auswertungsgespräch mit dem Inhaber wurde das weitere Vorgehen ausgearbeitet und festgelegt.

Umsetzung

Die Umsetzung erfolgte in mehreren Schritten in Zusammenarbeit mit Imanuel Ißleib, mit Theresa Ißleib sowie Gesellen und Auszubildenden der Tischlerei.

Ausbildungsstruktur: Im ersten Schritt erfolgte ein Gespräch zur Bestandsaufnahme mit dem Inhaber zur derzeitigen Ausbildungssituation sowie existierenden Strukturen und Rollen im Betrieb (vgl. Abbildung 4). Als zielführend für die praxisnahe Ausbildung hat sich die Erarbeitung von Projektaufgaben im Betrieb erwiesen. So erhält jede*r Bewerber*in im Rahmen einer Probeweche die Aufgabe, ein Vogelhäuschen zu bauen, um das handwerkliche Geschick und eine Eignung für eine Tischlerlehre zu überprüfen. Mit Beginn der Ausbildung gilt es, einen einfachen Hocker als Aufgabe handwerklich zu fertigen. Ganz am Ende zum Ausbildungsabschluss erfolgt die Anfertigung eines Gesellenstücks. Aus dem Gespräch entstand in einem Brainstorming die Idee, durchgehende Projektaufgaben von Beginn bis Ende der Ausbildung zu entwickeln und diese mit den Lernfeldern des Ausbildungsplans der Berufsschule abzugleichen. Innerhalb der Ausbildung sollten die Gesell*innen miteinbezogen werden, indem sie die Durchführung der Projektaufgaben mitbetreuen, Feedback geben und die Darstellung der innerbetrieblichen Tätigkeiten im Berichtsheft überprüfen.

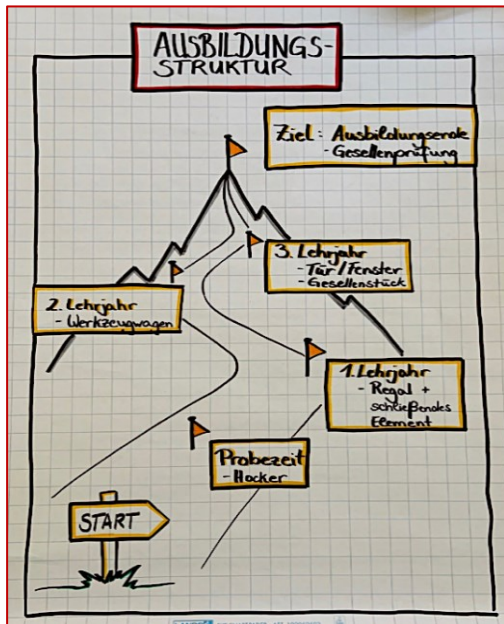


Abbildung 4: Workshop-Agenda, Tischlerei Ißleib

Entwicklung Lernaufgabe: In einem zweiten Arbeitsgespräch mit Gesellen und Auszubildenden wurde die Ausbildungsordnung mit der Projektaufgabe Hocker abgeglichen. Hierzu wurden die einzelnen Schritte zur Anfertigung des Hockers und die dabei zu erlernenden Grundfertigkeiten der Holzbearbeitung analysiert und mit den Lernfeldern aus der Berufsschule abgeglichen. Außerdem wurde die zugehörige Kommunikation und das Rollenverständnis im Betrieb nachgezeichnet und in einen Ablaufplan gebracht (Abbildung 4). Auch wurden weitere mögliche Projektaufgaben für das zweite (Regal mit schließenden Elementen, Werkzeugwagen) und dritte Lehrjahr (Bearbeitung von Fenstern und Türen) entwickelt.

Projektskizze: Hocker als Stollen-Zargen-Bau herstellen

1. Fragen im Kontext

Welches Ziel soll mit dem Projekt erreicht werden?
Sachverhalte festlegen, Hilfsmittel für Werkstatt und Montage zu erstellen, Lernfeldinhalt abdecken

Welcher Anlass gibt es für das Projekt?
Ausbildungsinhalte abdecken, Aufbau der Werkstatt konkretisieren, Umgang mit Handwerkzeugen erlernen

Wie betriebe das Projekt?
???

Wem soll an dem Projekt gearbeitet werden? Welches Zeitbudget steht zur Verfügung?
???

2. Ablauf des Projektes

| Arbeitsschritt: Was werde ich tun? | Bearbeitung: Warum werden ich das so machen? | Qualitätsmerkmale: Wozu? |
|---|--|-------------------------------|
| Vorgespräch | Ziele festlegen, eventuelle Fragen klären | Aufgabe korrekt erfassen |
| Auftrag anfertigen | Vorstellung der Möbel bekommen, Details abklären, Fehler vorbeugen, Vorlage für Umsetzung erhalten | Gewauigkeit |
| Holztauwahl | erste Holzarten erkennen, Qualitätsunterschiede, Anforderungen an Hocker erfassen | Fehlerfreies Holz wählen, sa |
| Größenmaße auf Werkstück anzeichnen | um eine Referenz beim Sägen mit der Gestellgröße zu haben | Schnelligkeit |
| Größenmaßstab per Hand (Fusseln) | Umgang mit der Gestellgröße erlernen | Einrichtung des Sägebühns, |
| auf. Sägeblatt schärfen mit Pfeile | Schärfert das Sägen, schnelleres Arbeiten | Winkel und Höhe der Zähne |
| Sägen | Im nächsten Schritt weniger Material hobeln zu müssen | |
| Absägen, Fügen und auf Dicke bringen | Stollen und Zargen mit gleichen Maßen herstellen und um später eine saubere Gesenke zu erreichen | Maßhaltigkeit und Wirkungs |
| Nutzapfen/Zapfen an Zargen/ Querstreben aussägen; Schleifen um Oberflächen anzubereiten | saubere Arbeit und Maß halten | Schnelligkeit und spätere Pro |

Abbildung 5: Projektskizze Hocker, Tischlerei Ißleib

Auswertung Projekt Hocker

Was ist mir besonders gut gelungen?

Was ist noch zu verbessern?

Was muss ich noch üben oder vertiefen?

Welche Regeln und Verrallgemeinerungen habe gelernt?

Ergebnis besprochen und akzeptiert:
Datum: _____ Auszubildende/r: _____ Ausbilder/In: _____

Abbildung 6: Feedbackbogen Hocker, Tischlerei Ißleib

In dem dritten Arbeitsgespräch stellten die Auszubildenden eine erarbeitete Projektskizze zur Herstellung eines Hockers als Stollen-Zargen-Bau (vgl. Abbildung 5) sowie ein Feedbackbogen zur Auswertung der Projektaufgabe Hocker (Abbildung 6) vor, die im Dialog verfeinert und finalisiert wurden. Mit der Projektskizze wurden die Zielstellung, die es zu erreichen gilt, sowie ein geordneter Ablauf für die einzelnen Arbeitsschritte mit der jeweiligen Begründung und den zu erzielenden Qualitätskriterien erstellt. Mit dem Feedbackbogen wird eine Reflektion der Projektaufgabe im Nachgang erfolgen und festhalten, was gut gelungen ist, was noch zu verbessern ist, sowie welche Fähigkeiten und Zusammenhänge noch vertieft werden müssen. Der Feedbackbogen dient als Gesprächsgrundlage für einen abschließenden Dialog zwischen Auszubildenden und Ausbilder*in. Beide Dokumente dienen als Blaupause für die weiteren zu konzipierenden Projektaufgaben und Anleitung für die Herstellung dieser.

In einem Workshop mit dem Inhaber und allen Mitarbeitenden im Betrieb wurden abschließend die Projektergebnisse vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Hierbei wurden der neu entwickelte und verbesserte Aufbau der betrieblichen Ausbildungsstruktur, die konzipierten Projektlernaufgaben sowie die zugehörige Dokumentation für die Muster-Blaupause „Hocker“ vorgestellt. Ferner wurden das entwickelte Patenschaftsmodell (Geselle und Azubi, Azubi und Azubi) zur Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten als auch eine terminliche Frequenz (bspw. wöchentliche Meetings) vorgestellt. Als Ergebnis wurde festgestellt, dass das Patenmodell aktuell schon unbewusst im Betrieb gelebt wird, feste zugeordnete Paten aufgrund von Montagearbeiten (Außendienst) nicht immer möglich sind und deshalb der Meister eine Zuordnung und zeitliche Disposition treffen muss. Ein ausführliches Feedbackgespräch mit Meister und Paten (Geselle, Azubi) sowie mit der Projektaufgabe betrautem Azubi soll nach dem Ende eines Meilensteins und abschließend nach Vollendung der Projektaufgabe immer erfolgen. Weiterhin wurde beschlossen, dass alle der ersten Projektaufgabe „Hocker“ folgenden Projektaufgaben inhaltlich und hinsichtlich der Struktur selbst durch die betrauten Azubis erarbeitet und durch die Gesellen begleitet werden sollen. In einem abschließenden Feedback des Teilnehmerkreises wurde die Weiterentwicklung der internen Ausbildungsstruktur von allen positiv bewertet und die nachhaltige Umsetzung im Betrieb für gut befunden.

Fazit

Immanuel Ißleib (Meister und Inhaber der Tischlerei Ißleib) zur Zusammenarbeit mit ProfiWB:

„Mit dem Projekt Profi-WB haben wir ein System entwickelt, um eine fundierte, theoriegeleitete und gleichzeitig praxisgerechte betriebliche Ausbildung zu ermöglichen und zu verbessern. Damit sichern wir zum einen die benötigten Kompetenzen und Fertigkeiten unserer Mitarbeiter im Rahmen unseres Qualitätsverständnisses. Zum anderen schaffen wir einen sicheren und geeigneten Rahmen, um unsere Azubis gut auf die Gesellenprüfung vorzubereiten. Mit der Durchführung des Projektes im Betrieb haben wir unserem Wunsch nach einer Beteiligung unsere Mitarbeiter*innen am betrieblichen Geschehen und der Umsetzung von Veränderungen zu beteiligen, weiter in die Tat umgesetzt. So wurde unser Auszubildender Alexander in seinem ersten Lehrjahr in das Projekt miteinbezogen und konnte die Anleitungsmaterialien zur Projektaufgabe „Hocker“ selbst mitgestalten. Darüber hinaus ermöglichte das Profi-WB-Team einen Wissenstransfer durch Best-Practice-Beispiele aus dem Ausbildungsgeschehen anderer Betriebe und steckte auch einen für uns handhabbaren Projektentwicklungsprozess ab. In dem abschließenden Profi-WB-Workshop wurden die Projektergebnisse und Dokumente im

Kreis der Mitarbeitenden durch Alexander und das Profi-WB-Team vorgestellt und im Anschluss gemeinsam auf Ihre Praxistauglichkeit untersucht und geprüft. Im Ergebnis haben wir zur Qualifizierung des Ausbildungspersonals beigetragen, Verantwortlichkeiten nachhaltig festgelegt und damit unsere innerbetriebliche Ausbildung optimiert und verbessert und somit auch attraktiver für zukünftige Auszubildende gemacht.

Digitale Kompetenzen bei der Zukunftsbau GmbH

Das Unternehmen



Die Zukunftsbau GmbH wurde 1986 gegründet. Sie ist ein Träger der Jugendberufshilfe und anerkannter Ausbildungsbetrieb. Mit individueller Förderung und Beratung unterstützt sie benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene bei Schulabschlüssen, Berufsorientierung, Berufsvorbereitung, Ausbildung und Umschulung. Straffällig gewordene junge Menschen gehören auch zur Zielgruppe. Das Unternehmen finanziert sich über Leistungsverträge, Förderungen, Zuwendungen und Spenden. Es ist vom Finanzamt für Körperschaften als gemeinnützig anerkannt.

Die in Ausbildung und Qualifizierung eingesetzten Teams von Sozialpädagog*innen, Lehrer*innen, Handwerker*innen und Berater*innen verfügen über lange Berufserfahrung und unterschiedliche Zusatzqualifikationen, die für die individuelle Förderung gezielt genutzt werden. Insgesamt sind 90 Mitarbeiter*innen an verschiedenen Projektstandorten in Berlin-Mitte und Pankow beschäftigt. Dort stehen Seminarräume mit moderner Technik und gut ausgerüstete Ausbildungswerkstätten zur Verfügung.

Unterstützungsbedarf

Um den Unterstützungsbedarf des Unternehmens zu erheben, kam das standardisierte Befragungskonzept von ProfiWB zum Einsatz: Neben einer telefonischen Befragung zur Stimmung im Unternehmen, einer Online-Befragung zur Unternehmensführung speziell in der Corona-Krise und Interviews mit der Geschäftsführung zur Unternehmenssituation wurde auch eine bereits im September/ Oktober 2019 durchgeführte Unternehmensumfrage der Mitarbeitenden bei der Zukunftsbau GmbH ausgewertet. Zusätzlich wurde in einem neu formierten Koordinator*innen-Team, bestehend aus neun erfahrenen Mitarbeitenden der Projekte bzw. Projektstandorte, das sich in regelmäßigen Teamsitzungen trifft, eine Bedarfsabfrage durchgeführt.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass der Alltag mit der Zielgruppe und die Struktur der geförderten Projekte wenig Zeit und Raum für innerbetriebliche Kommunikation, Wissenstransfer und Weiterbildung lassen. Konkret konnten aus den Erhebungen die folgenden Unterstützungsbedarfe identifiziert und abgeleitet werden:

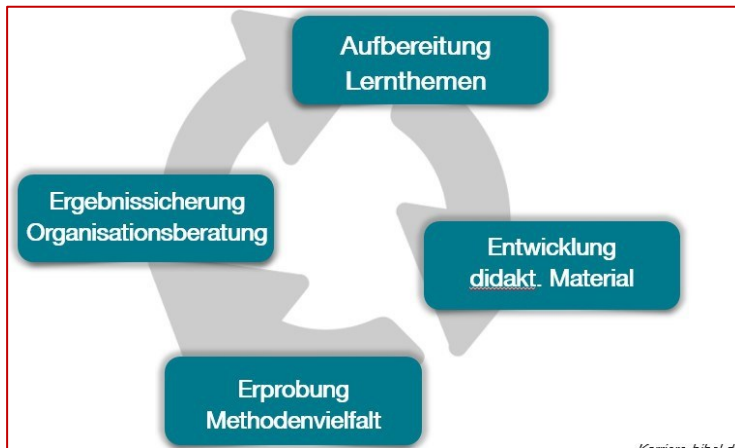
- Digitalisierung: Informationen und Anleitung zu technischen Aspekten, Datenschutz, Homeoffice, didaktische Prozesse und Einbindung von Lernmedien, Kommunikation und Beziehungsarbeit im virtuellen Raum
- Unternehmenskommunikation: Führen von Mitarbeitergesprächen, Moderieren von Arbeitstreffen, Konfliktfrei kommunizieren, Mediation
- Unternehmensmanagement: Agiles Führen in Projekten, Zeit- und Selbstmanagement, Steuern und Begleiten von Veränderungsprozessen.

Wie mit diesen Unterstützungsbedarfen im Folgenden weiter umgegangen werden soll, wurde in Gesprächen mit der Geschäftsführung und dem Koordinator*innen-Team der Zukunftsbau GmbH erörtert und festgelegt.

Umsetzung

Aufgrund knapper zeitlicher Ressourcen sollte möglichst eine Wissensvermittlung im Arbeitsalltag erfolgen. Deshalb wurde ein Format entwickelt, in dem regelmäßig ein inhaltliches Thema bearbeitet werden kann: Zweimonatlich fanden berufsbegleitend Workshops von vier Stunden in Präsenz statt. Mit dem Digitalisierungsschub durch die coronabedingten Kontaktbeschränkungen konnten diese als **Online-Tutoring** am jeweiligen Arbeitsplatz der Teilnehmenden umgesetzt werden.

Abbildung 7 verdeutlicht die entwickelte Vorgehensweise. In diesen sogenannten „digitalen Wissenshappen“, die von einem Berater*innenteam aufbereitet und begleitet wurden, konnten dadurch



- Online Tools vorgestellt und getestet,
- notwendiges Fachwissen vermittelt und
- an Praxisbeispielen erprobt werden,
- durch die Erfahrung der internen Weiterbildner*innen vertieft und
- anschließend auf Übertragbarkeit diskutiert werden.

Abbildung 7: Vorgehensweise, Zukunftsbau GmbH

In der Projektlaufzeit konnten folgende Online-Workshops zur internen Weiterbildung umgesetzt werden:

- Führen mit Zielvereinbarungen
- Konfliktmanagement
- Führungsstile effektiv nutzen
- Teilnehmende digital coachen
- Wissen digital bewahren und gelingend weitergeben.

Fazit

Die Teilnahme am Projekt ProfiWB hat beim Unternehmen auf mehreren Ebenen Wirkung gezeigt: Geschäftsführung und Fachbereichsleitung haben neue digitale Kommunikationsstrukturen implementiert und arbeiten an deren Verstärkung.

Es fand eine fachliche Auftaktveranstaltung mit IT-affinen Mitarbeitenden aus jedem Bereich statt, um das Erfahrungswissen mit digitalen Anwendungen zusammen zu tragen und weitere Bedarfe zu erarbeiten sowie deren Lösung zur Umsetzung zu beauftragen. Im Folgenden ist die Einbindung der Beschäftigten in den Bereichen und Teams in diesen Prozess vorgesehen. Dafür stehen bereits Formate zur Verfügung. Zukünftig soll das Organigramm als Grundlage für eine Wissenskarte überarbeitet werden, in der u.a. die für die Arbeit nutzbaren digitalen Kompetenzen aller Mitarbeitenden sichtbar gemacht werden.

Die Fachleitung berufliche Bildung, Frau Susanne Proske, beschreibt die Ergebnisse des Projektes wie folgt:

„Die Identifikation und Hebung des Wissenspotentials haben das Koordinator*innen-Team gestärkt. Sie haben sich besser kennengelernt und ihr Vertrauen zueinander vertieft. Dies war insbesondere für zwei noch neu Hinzugekommene wichtig. Informelle betriebliche Weiterbildner*innen auf der Ebene des Koordinator*innen-Teams sind identifiziert. Expertenwissen und für alle nutzbare Arbeitspräferenzen sind im Team bekannt gemacht. Wir haben uns vorgenommen, das interne Weiterbildungsformat „Wissenshappen“ fortzuführen, um weitere Tools für alle noch offenen Themen zusammen zu tragen.“

Abschließendes und Ausblick

Da aufgrund coronabedingter Verzögerungen während der Projektlaufzeit die Verstetigung und der Transfer der Projektergebnisse nicht ausreichend berücksichtigt werden konnten, ist dies Schwerpunkt der einjährigen Verlängerung. Zur Verstetigung sollen die entwickelten betrieblichen Unterstützungsstrukturen fest in dem jeweiligen Unternehmen verankert werden. Das Thema Weiterbildung soll sich im Betrieb weiter etablieren, so dass es sich zukünftig in dessen Strukturen wiederfindet. Um diese Entwicklung zu unterstützen und den eingeschlagenen Weg beratend weiter zu begleiten, plant das ProfiWB-Team für die Zeit der Verlängerung des Projekts quartalsweise Reflexions-Workshops mit den Kümmernern aus den beteiligten Betrieben und Möglichkeiten des Wissensaustauschs unter den einzelnen Fallstudien-Unternehmen.

Darüber hinaus werden die in den Fallstudien zur Anwendung gekommenen Instrumente und Workshopkonzepte verallgemeinert, so dass sie unabhängig von den konkreten Qualifizierungsbedarfen in den einzelnen Unternehmen übertragbar und transferierbar sind. Dazu wird gegenwärtig ein modulares Workshop-Konzept mit Weiterbildungsbausteinen erarbeitet, in dem verallgemeinert beschrieben wird, welche betriebliche Lernsituation welchen Weiterbildungsbaustein beinhalten kann.

Um den Transfer dieser zu entwickelnden Weiterbildungsangebote gewährleisten und diese für andere Unternehmen bzw. Regionen zugänglich und nachhaltig nutzbar machen zu können, wird der Aufbau eines „Netzwerks der Netzwerke“ vorbereitet, d.h. eines Netzwerks der bereits bestehenden Berliner Weiterbildungsverbände und Berliner Beratungsstrukturen. Dafür wird derzeit ein Transferkonzept erarbeitet.

Insgesamt haben die bisherigen Projektergebnisse aus allen Fallstudien gezeigt, dass eine strategische Personalentwicklung für KMU nach wie vor eine große Herausforderung darstellt und Impulse von außen sowie eine kontinuierliche Begleitung über einen längeren Zeitraum hier wesentliche Hilfestellung leisten kann. Insofern bietet die Verlängerung des Projektes eine gute Voraussetzung für die Verstetigung des bisher Erreichten.

Herausgeber

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

© 2021 IBBF

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Nutzung in allen Medien bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber. Die Rechte an den Bildern und Grafiken liegen, soweit nicht anders angegeben, bei der Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.

Förderhinweis

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

Senatsverwaltung
für Integration, Arbeit
und Soziales

BERLIN

