IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Vorläufige Ergebnisse der WBM-Transferstudie

Prof. Dr. Carsten Becker

(Wiss. Leiter und Geschäftsführender Gesellschafter der IFGE)

Transfertagung „Weiterbildungsmentoring – Konzepte und Transfer“

Berlin, 05. Dezember 2024

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Inhaltliche Punkte

- Kurzprofil der IFGE
- Untersuchungsauftrag
- Ausgangsthesen zur Transferfähigkeit
- Zentrale Untersuchungsergebnisse
- Erste vorläufige Empfehlungen

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Kurzprofil der IFGE

- Seit 1990 unabhängiges und neutrales Wirtschafts- und Sozialforschungsunternehmen
- Tätigkeitsbereiche:
  - Wissenschaftliche Politikberatung
  - Unternehmensberatung mit Fokus auf den Mittelstand
- Kernkompetenzen:
  - Erstellung wissenschaftlicher Gutachten sowie Evaluierung öffentlicher Förderprogramme im Auftrag von Bundes- und Landesministerien sowie der EU
  - Strategische Beratungsleistungen für KMU
- Alleinstellungsmerkmal:
  - Verbindung von theoretischer und empirisch wissenschaftlicher Kompetenz mit praktischer Beratungskompetenz

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Auftrag der Transferstudie

Möglichkeiten und **Gelingensbedingungen** des Transfers des WBM-Ansatzes auf KMU untersuchen

-> Implikationen:

- Neben den Gewerkschaften muss auch die **Arbeitgeberseite** aktiver beteiligt werden.
- Zudem gilt es, auch weitere **überbetriebliche Akteure**, insb. Kammern, Bundesagentur für Arbeit und Bildungsdienstleister, bei der Umsetzung mitzudenken.

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Ausgangsthesen zur Transferfähigkeit

1) **Kollegiale Beratung** funktioniert grundsätzlich auch in KMU, um die WBM-Zielgruppen zu erreichen und Weiterbildungshemmnissen entgegenzuwirken.

2) Ohne gewerkschaftliche Strukturen kann das WBM nicht „bottom-up“ über die Betriebsräte initiiert werden, sondern muss „**top-down**“ über die Arbeitgeberseite erfolgen.

3) In diesen Fällen ist WBM immer von der Arbeitgeberseite zumindest „legitimiert“, meist auch beauftragt und damit im Zweifel auch von **AG-Interessen** geleitet.

4) Entsprechend bedarf es flankierender Lösungen, um ggü. den Zielgruppen auch **Unabhängigkeit** und **Neutralität** des WBM und damit Vertrauen und Offenheit der Beschäftigten zu gewährleisten.

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

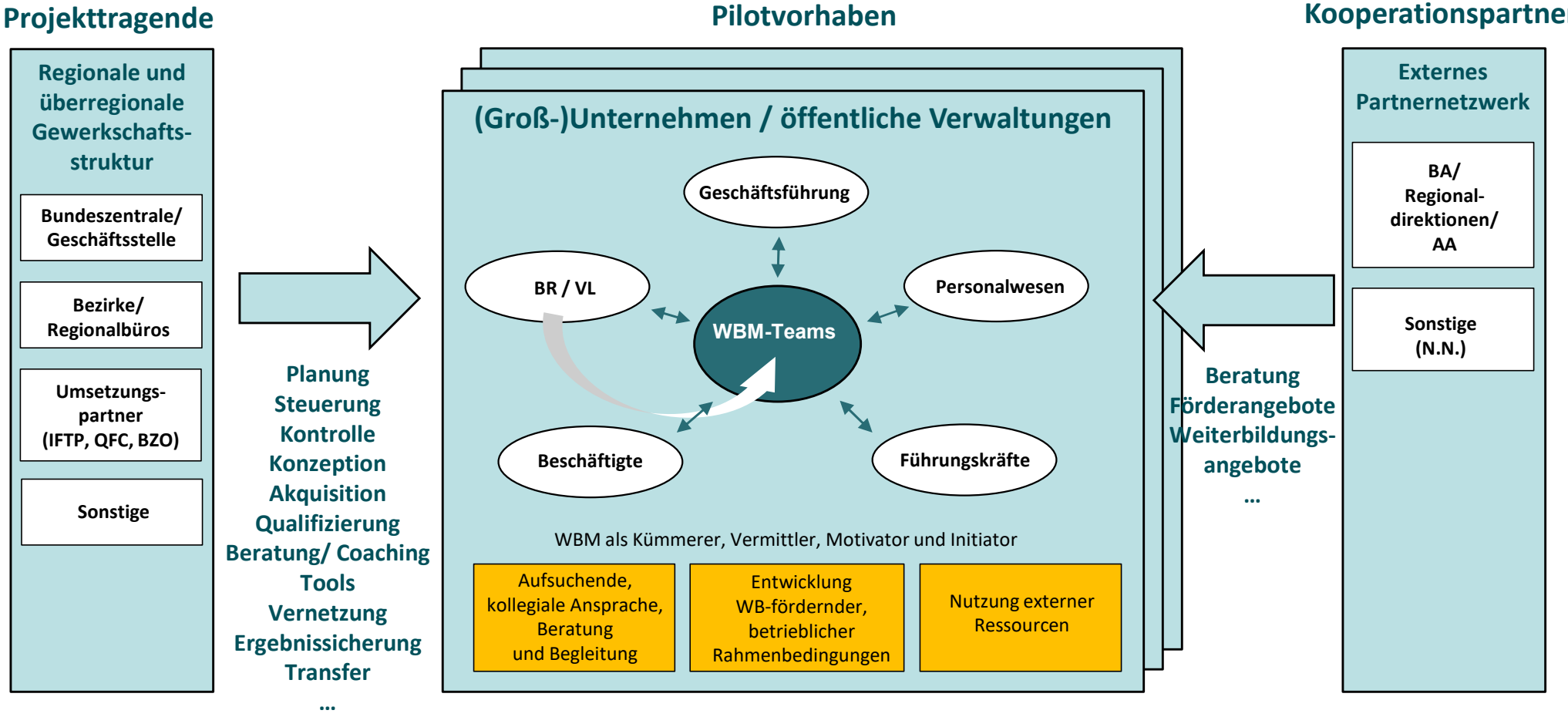
Ausgangsthesen zur Transferfähigkeit

5) Der Aufwand für WBM sollte gerade in Kleinst- und Kleinunternehmen auf ein **Minimum** reduziert werden. Damit fällt **externen Weiterbildungsakteuren** eine besondere Bedeutung zu.

6) Aufgrund der ausgesprochenen Heterogenität von KMU findet das WBM innerhalb unterschiedlicher **Akteurskonstellationen** und damit auch mit unterschiedlichen **Rollen- und Aufgabenverteilungen** statt.

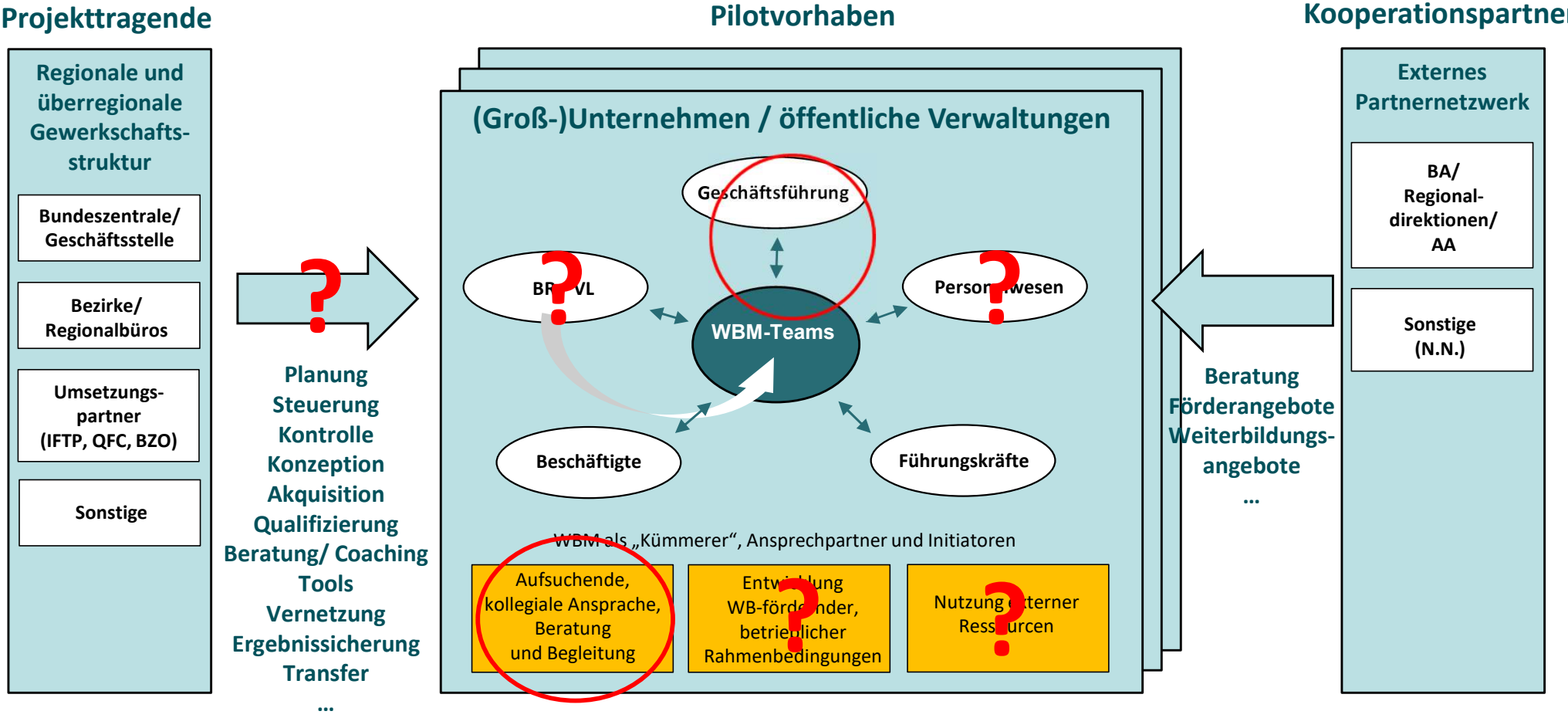
© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Grundzüge der erprobten gewerkschaftlichen WBM-Ansätze



© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

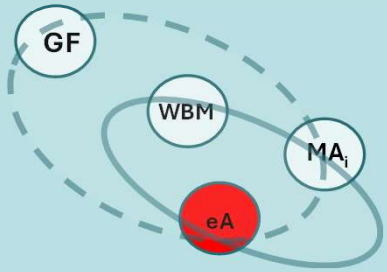
Adaption der gewerkschaftlichen WBM-Ansätze auf KMU – Kritische Punkte?



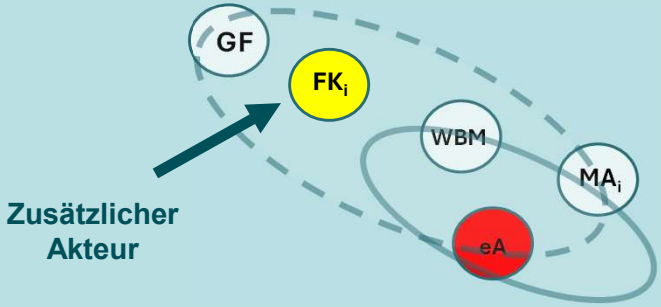
© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Grundkonstellationen von Stakeholderbeziehungen beim KMU-orientierten WBM (Referenzunternehmen)

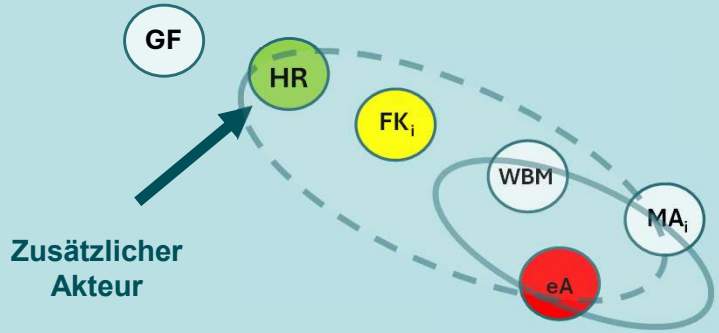
Typ 1 „Kleinstunternehmen“ (< 10 MA)



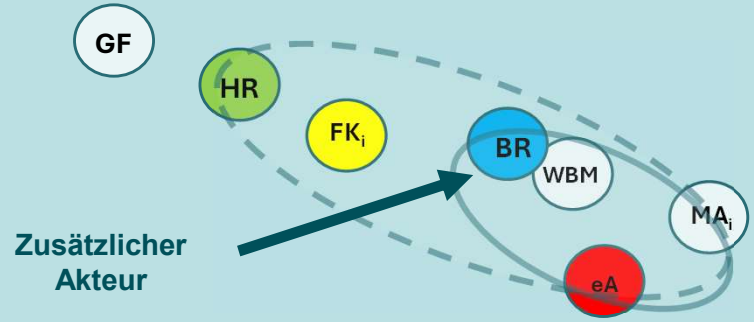
Typ 2 „Kleines Unternehmen“ (10 - 49 MA)



Typ 3 „Mittleres Unternehmen“ (50 - 249 MA)



Typ 4 „KMU mit Betriebsrat"

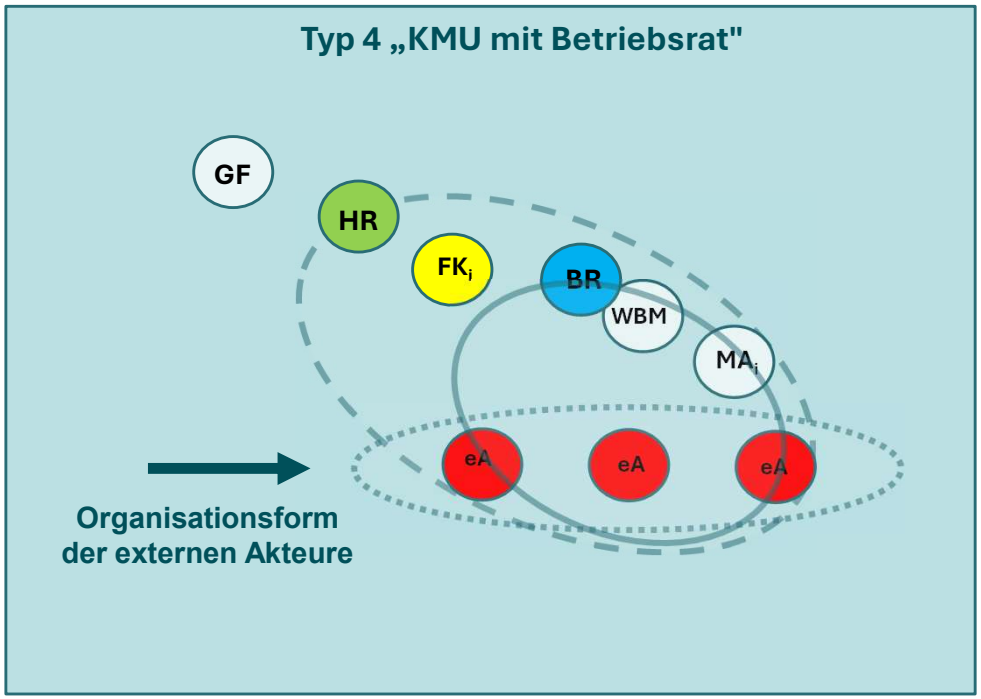


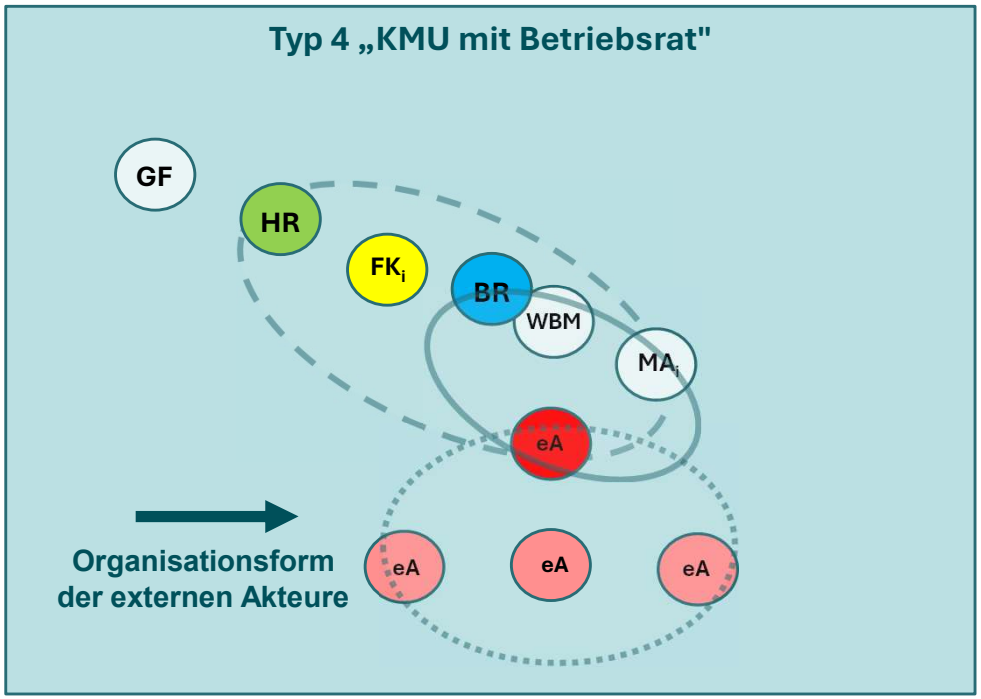
GF = Geschäftsführung, MA = Mitarbeitende, FK = Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen, HR = Human Resources, BR = Betriebsrat, eA = externer Akteur

= unmittelbare WBM-Beziehungen = erweitere WBM-Beziehungen

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Grundkonstellationen von Stakeholderbeziehungen einschl. eines externen Unterstützungsnetzwerkes (Referenzunternehmen)





GF = Geschäftsführung, MA = Mitarbeitende, FK = Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen, HR = Human Resources, BR = Betriebsrat, eA = externer Akteur

= unmittelbare WBM-Beziehungen

= erweitere WBM-Beziehungen

= Beziehungen im externen Unterstützungssystem

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Zentrale Untersuchungsergebnisse

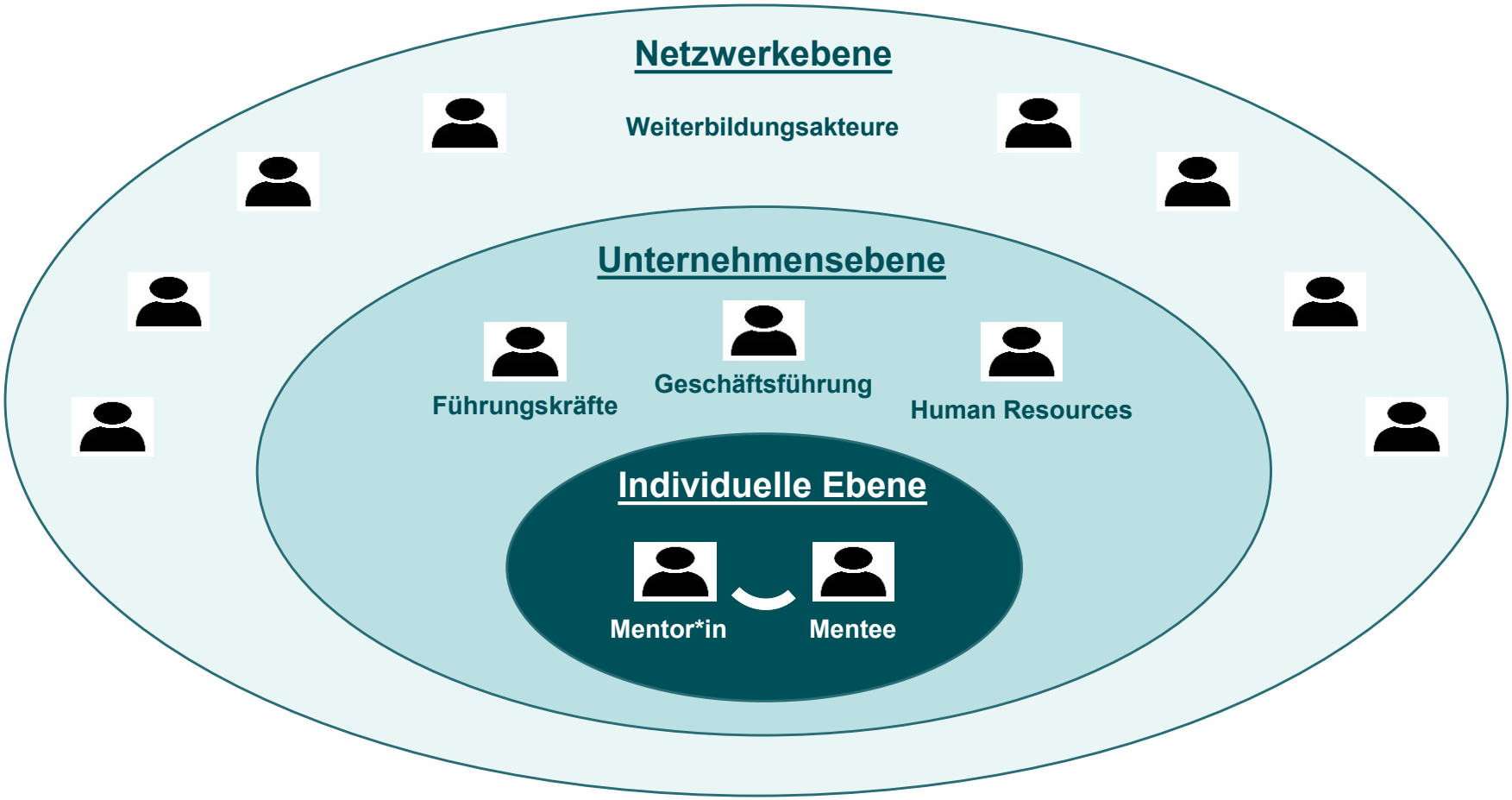
© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Generelles vorab

- Die Frage, wie **KMU** und **Geringqualifizierte** noch besser erreicht und für Weiterbildung mobilisiert werden können, beschäftigt viele Weiterbildungsakteure.
- Aus diesem Grund stößt das Instrument des WBM auf allen Seiten der befragten Stakeholder auf **großes Interesse**.
- Man verspricht sich, mittels des WBM noch einmal **neue Impulse** setzen zu können, um diese Zielgruppen für Weiterbildung zu gewinnen.

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Betrachtung der verschiedenen Handlungsebenen



© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Zentrale Gelingensbedingungen auf individueller Ebene

Mentor*in

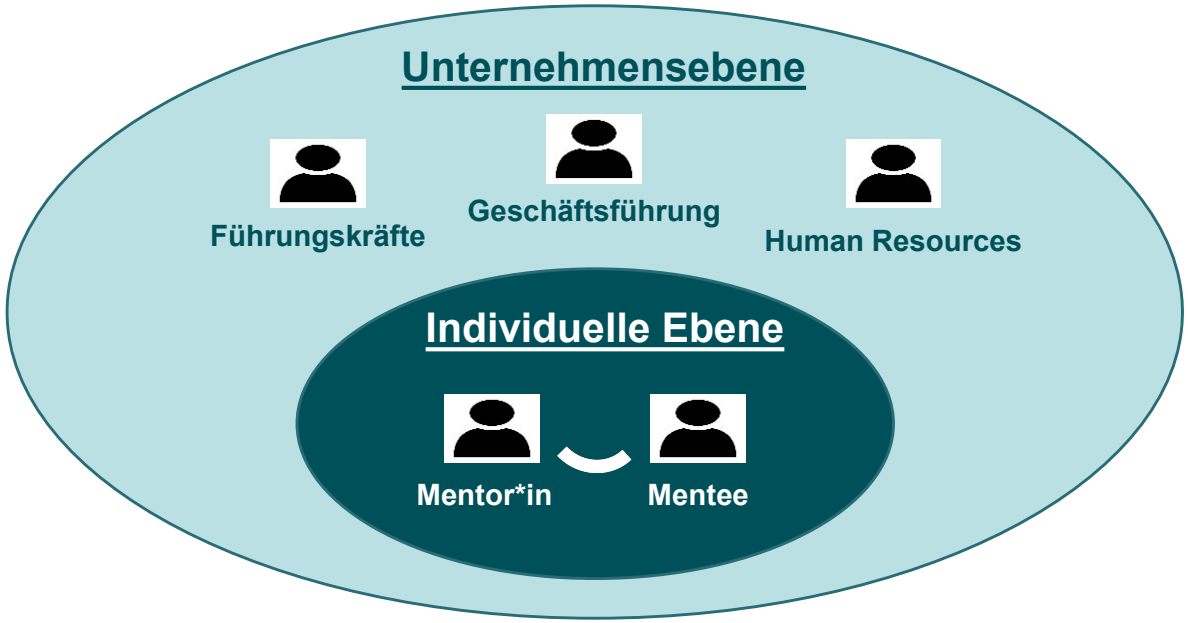
Mentee

- Gutes kollegiales Verhältnis
- Innerer Antrieb -> WBM als „Herzens-angelegenheit“
- Persönliche Voraussetzungen (insb. Empathie, soziale Kompetenz, Motivationsstärke)
- Authentizität und Vertrauenswürdigkeit
- Kommunikationsstärke
- (zumindest) fachbezogenes Überblickswissen zu beruflicher Weiterbildung

- Vorhandensein individueller Weiterbildungsfähigkeit und -bereitschaft
- Hinreichende Selbstwirksamkeitserwartung
- Finanzielle/ individuelle Vorteilhaftigkeit der Weiterbildungsbeteiligung
- Vertrauen in die Seriosität und den Umsetzungswillen des Arbeitgebers

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

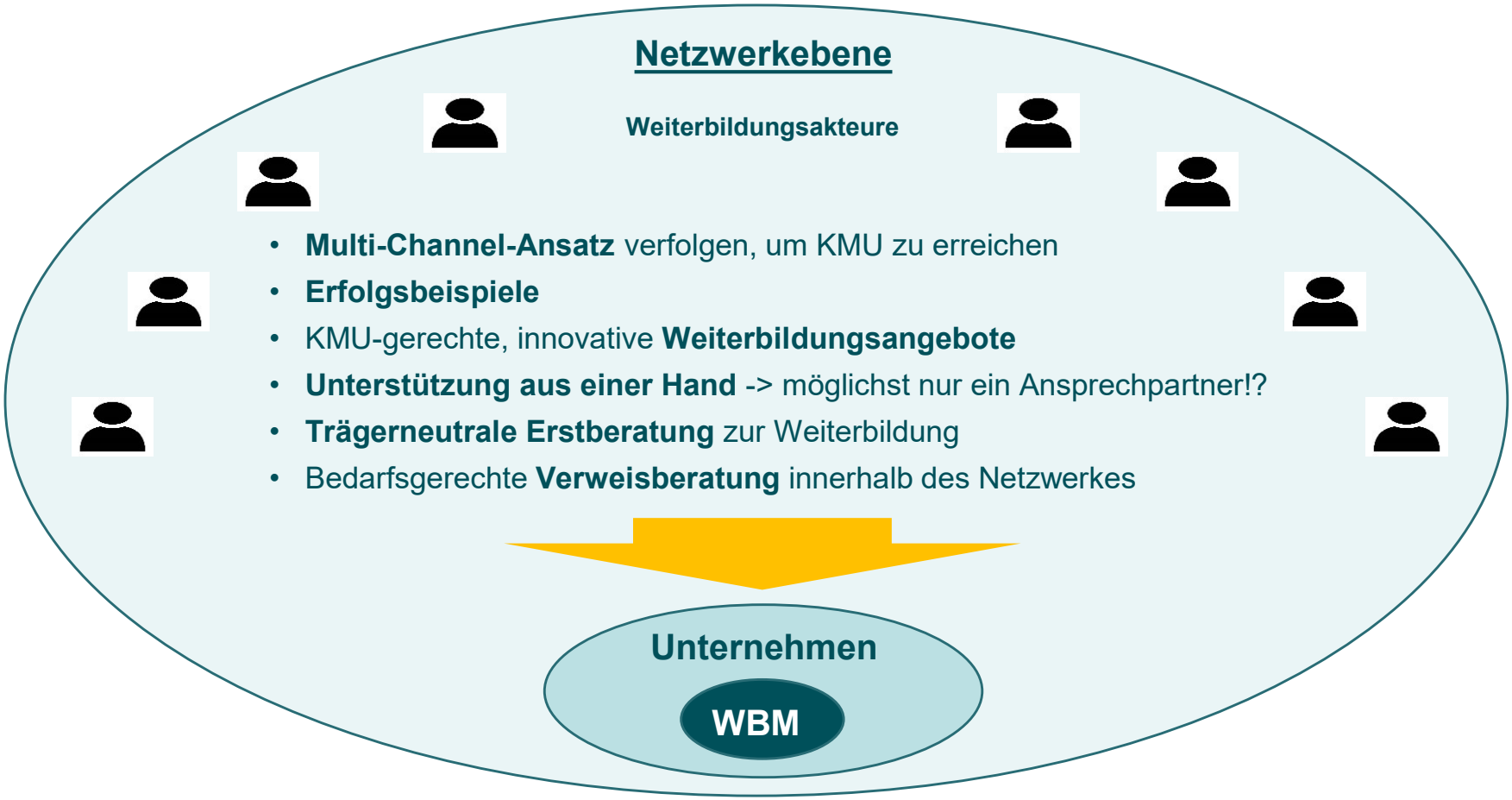
Zentrale Gelingensbedingungen auf Unternehmensebene



- **Unternehmensstrategie** -> Ableitung von Personalplanung und Weiterbildungsbedarf
- **Überzeugung** -> WBM funktioniert und schafft Mehrwert
- Klare **Rollen- und Aufgabenabgrenzung**
- **Anreizstruktur** für die Tätigkeit als WBM
- **Sichtbarkeit/ Wahrnehmung** des WBM
- Sicherstellung von **Neutralität** und **Schutz vertraulicher Informationen**
- **Freistellung** für WBM und Weiterbildung
- **Lernförderliche Rahmenbedingungen**/ Unternehmenskultur

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Zentrale Gelingensbedingungen auf Netzwerkebene



© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Erste vorläufige Empfehlungen

1) Externe Unterstützung zum WBM sollte so weit wie möglich auf bereits **bestehenden Strukturen/ Netzwerken** aufsetzen.

2) Um Unternehmen zu erreichen und aufzuschließen, sollte auch versucht werden, Zugänge und Anknüpfungspunkte nutzbar zu machen, die sich aus **Unternehmensberatung** (z.B. zu Transformationsprozessen) ergeben.

3) Ein „**Tandem-Modell**“ wurde in der Diskussion mit Institutionen der Weiterbildungsberatung favorisiert, um die innerbetrieblichen WBM durch professionelle externe Dienstleistungen (z.B. bei Bedarfsanalyse, WB-Planung und Erfolgskontrolle) bedarfsgerecht zu unterstützen.

4) Die Anbindung an die **Tätigkeit der Ausbilder*innen** könnte ein vielversprechender Ansatz sein.

5) Den WBM sollte eine geeignete **Hilfe zur Selbsthilfe** bereitgestellt werden, insb. bezogen auf Qualifizierung, Toolkoffer, Vernetzung/ Austauschplattform und Coaching

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Vielen Dank!

IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Linkstr. 2, Level 8
10785 Berlin

Fon 030 206 58 15-40
Fax 030 206 58 15-49

mail@ifge-berlin.de
www.ifge-berlin.de

© IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH