

# Bisherige Ergebnisse aus den CONNCET-Projekt

**Master-Modul 20A**  
**Bettina Siecke und Matthias Varul**

# Connecting Career Counselling and Human Resource Development (CONNECT!) – Das Projekt

## Das Thema: Berufliche Beratung in Verbindung mit betrieblicher Personalentwicklung

- Welche Rolle spielt berufliche Beratung (Karriereberatung, Laufbahnberatung, Job-Coaching...) in Organisationen – und welche kann sie spielen?
- Wie können berufliche Beratung (CGC) und Personalentwicklung (HRD) effektiv zusammenarbeiten, um menschliche Potenziale im Sinne aller Beteiligten zu fördern?

## Das Team: Sieben europäische Organisationen und Institutionen

- HdBA leitet Gesamtprojekt, einzelne Partner leiten einzelne Aufgabenpakete
- Partner in Litauen, den Niederlanden, Österreich, Italien, Serbien und Griechenland (Infos auf Projektwebseite)
- Fünf Hochschulen, eine NGO, ein Beratungsunternehmen

# Connecting Career Counselling and Human Resource Development (CONNECT!)

## Das Thema: Berufliche Beratung in Verbindung mit betrieblicher Personalentwicklung

- Welche Rolle spielt berufliche Beratung (Karriereberatung, Laufbahnberatung, Job-Coaching...) in Organisationen – und welche kann sie spielen?
- Wie können berufliche Beratung (CGC) und Personalentwicklung (HRD) effektiv zusammenarbeiten, um menschliche Potenziale im Sinne aller Beteiligten zu fördern?

## Das Team: Si... Organisatio...

- HdBA leitet...  
Partner lei...
- Partner in...  
Österreich...  
Griechen...
- Fünf H...  
Beratungs...



# Connecting Career Research

## PROJEKTINFORMATION

Angesichts von Herausforderungen wie der demografischen Wandels, der Digitalisierung, der Individualisierung und des Fachkräftemangels wird es für Unternehmen noch wichtiger als zuvor, talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf unterschiedlichen Qualifikationsniveaus zu finden, zu binden und zu Anstellungen, erfüllenden Aufgaben und zukunftsorientierten Karrierechancen zunehmend mobiler und aktiver.

Lebensbegleitende berufliche Beratung, Career Guidance and Counselling (CGC), wird in dieser Situation einerseits zum Bestandteil eines erfolgreichen Human Resources Development (HRD) und zugleich stellt sie eine gesellschaftliche Aufgabe dar (so die Resolution des Europarats zum lebenslangen Lernen von 2008)

Im Projekt CONNECT! erkunden wir erfolgreiche Praktiken des CGC im Rahmen des HRD in Firmen und Institutionen und deren Vernetzung mit internen und externen Akteuren. Ziel dieses internationalen, im Rahmen des Erasmus+ Programms der EU geförderten Projektes ist es, Materialien und Ressourcen für die Praxis zu entwickeln, die dann sowohl für die professionelle Arbeit in Unternehmen und anderen Organisationen zugänglich gemacht werden als auch in Studiengänge und Weiterbildungsangebote zum CGC einfließen werden.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Learning and Human Resource Development in  
Education and Training in Practice (CONNECT!)

### PROJEKTINFORMATION

Angesichts von Herausforderungen wie der demografischen Wandels, der Digitalisierung, der Individualisierung und des Fachkräftemangels wird es für Unternehmen noch wichtiger als zuvor, talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf unterschiedlichen Qualifikationsniveaus zu finden, zu binden und zu Anstellungen, erfüllenden Aufgaben und zukunftsorientierten Karrierechancen zunehmend mobiler und aktiver.

Lebensbegleitende berufliche Beratung (CGC), wird in dieser Situation einerseits zum Bestandteil eines erfolgreichen Human Resources Development (HRD) und zugleich stellt sie eine gesellschaftliche Aufgabe dar (so die Resolution des Europarats zum lebenslangen Lernen von 2008)

Im Projekt CONNECT! erkunden wir erfolgreiche Praktiken des CGC im Rahmen des HRD in Firmen und Institutionen und deren Vernetzung mit internen und externen Akteuren. Ziel dieses internationalen, im Rahmen des Erasmus+ Programms der EU geförderten Projektes ist es, Materialien und Ressourcen für die Praxis zu entwickeln, die dann sowohl für die professionelle Arbeit in Unternehmen und anderen Organisationen zugänglich gemacht werden als auch in Studiengänge und Weiterbildungsangebote zum CGC einfließen werden.

Beteiligte europäische  
Hochschule für  
Open School



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# Sieben Arbeitspakete

- 1 Literaturlauswertung (SRB)**  
Auf welchen Erkenntnissen bauen wir auf? Woraus leitet sich unsere Fragestellung ab?
- 2 Situations- und Bedarfserhebung (A)**  
Welche Praktiken und Kooperationen gibt es? Was wird gebraucht/gewünscht
- 3 Curriculum für Studierende (I)**  
z.B. in Deutschland für zukünftige Berater\*innen im AGS und BBiE, aber nutzbar auch im Rahmen anderer Studiengänge, bspw. Personalentwicklung
- 4 Curriculum für Praktizierende (GR)**  
In professioneller Fort- und Weiterbildung für Personalentwickler\*innen, Berufs- und Bildungsberater\*innen, Coaches,
- 5 Media Center (D)**
- 6 Digitale & visuelle Konzeption & Unterstützung (LT)**
- 4 Pilotierung der Curricula (D)**

# Sieben Arbeitspakete

## 1 **Literaturlauswertung (SRB)**

Auf welchen Erkenntnissen bauen wir auf? Woraus leitet sich unsere Fragestellung ab?

## 2 **Situations- und Bedarfserhebung (A)**

Welche Praktiken und Kooperationen gibt es? Was wird gebraucht/gewünscht

## 3 **Curriculum für Studierende (I)**

z.B. in Deutschland für zukünftige Berater\*innen im AGS und BBiE, aber nutzbar auch im Rahmen anderer Studiengänge, bspw. Personalentwicklung

## 4 **Curriculum für Praktizierende (GR)**

In professioneller Fort- und Weiterbildung für Personalentwickler\*innen, Berufs- und Bildungsberater\*innen, Coaches,

## 5 **Media Center (D)**

## 6 **Digitale & visuelle Konzeption & Unterstützung (LT)**

## 4 **Pilotierung der Curricula (D)**

# IO 1: Literaturlauswertung – einige Themen

## Entwicklungen & Herausforderungen

- Demografischer Wandel
- Digitalisierung
- Flexibilisierung
- Notwendigkeit lebenslanges Lernen
- Notwendigkeit Verbesserung der Chancen benachteiligter Gruppen auf dem Arbeitsmarkt

## (Personal-) Praktiken der Laufbahntwicklung

- Mentoring/Coaching
- Betriebliche Weiterbildung
- **kaum: berufliche Beratung**
- Berufsinformation (v.a. f. Einsteiger\*innen)
- Onboarding
- Performanz- und Potenzialanalyse
- CSR (z.B. Diversity Management)

## Anbieter und Akteure

- Staatliche Arbeitsverwaltung
- Personalabteilungen
- externe Dienstleister
- Kammern (A, D, GR, I)
- Gewerkschaften (I, NL)
- Berufsverbände (I)
- Akademische Einrichtungen (A, I)

# IO 1: Literaturauswertung – einige Themen

## Entwicklungen Herausforderungen

- Demografischer Wandel
- Digitalisierung
- Flexibilisierung
- Notwendigkeit lebenslanges Lernen
- Notwendigkeit Verbesserung der Chancen benachteiligter Gruppen auf dem Arbeitsmarkt

## (Personal-) Praktiken der Laufbahnentwicklung

- Mentoring/Coaching
- Betriebliche Weiterbildung
- **kaum: berufliche Beratung**
- Berufsinformation für Einsteiger\*innen
- Onboarding
- Performanz- und Potenzialanalyse
- CSR (z.B. Diversity Management)

## Anbieter und Akteure

- Staatliche Arbeitsverwaltung
- Personalabteilungen
- Akademische Einrichtungen (A, I)

*Inwiefern stellt der demografische Wandel eine Herausforderung dar?*

*Warum ist das Fehlen beruflicher Beratung im Erwerbsleben ein Problem für Beschäftigte und Unternehmen?*

*Welche Gruppen sind benachteiligt?*

# IO 2: Befragungen

## Alle Partner einschließlich HdBA (GR, SRB, I, Ö, D; NL, PL)

- Befragung von mindestens zwanzig Spezialist\*innen pro Land – insgesamt über 150
- Jeweils mindestens zehn im Bereich Personalmanagement und –entwicklung und zehn im Bereich berufliche Beratung, Qualifizierungsberatung u.ä.

## HdBA zusätzlich

- Fragebogen wurde in qualitative, semistrukturierte Befragungen eingebettet, durchschnittliche Dauer ca.50 Minuten
- Befragt wurden bislang zehn Personalentwickler\*innen in unterschiedlichen Branchen (IT, Einzelhandel, produzierendes Gewerbe, Finanz, öffentliche Verwaltung), mittlere und Großunternehmen; drei AGS, vier Kammern und Verbände, sieben unabhängig Beratende
- Weitere Interviews laufen...

# Einige Ergebnisse – HRD, HRM

**1 Zentralität von Fort- und Weiterbildungsfragen**  
Personalentwicklung v.a.  
Management von internem und externem Bildungsangebot

**2 Berater\*innen zweiter Ordnung**  
Rolle der direkten Führungskraft als Erstkontakt, FK als Personalentwicklung vor Ort, Beratung/Coaching der FK durch Personalentwicklung

**3 Soziale Kompetenzen so wichtig wie Fachkompetenz**  
Personalentwicklung damit zum einen funktional für Fachkräftesicherung, zum anderen für Kultur- und Organisationsentwicklung

**4 Fokus auf Führungskräfte**  
Individuelle Beratung konzentriert sich weiter v.a. auf Führungskräfte – Bedarfe besonderer Gruppen (z.B. Menschen mit Behinderung, Rückkehrer aus Familienphase etc. seltener und weniger individuell)

# Aus den Interviews:

## Weiterbildung – auch für die Personalentwicklung

**Interviewer:** Jetzt sitzen Sie auch an der Quelle von Trainingskursen, Weiterbildung usw. Haben Sie selber auch die Gelegenheit sich da mal ein Training oder eine Weiterbildung zu gönnen oder da mal ... Ja.

**Befragte 2:** Also, das machen wir natürlich und zwar aus zwei Gründen. Das eine ist natürlich zu gucken, sind die Trainer gut, die wir da haben? Also manche kennt man, manche kennt man nicht. Also zu schauen, wie machen die das? Also kaufen wir den in zwei Jahren wieder ein, wenn wir das nächste Programm machen? Der zweite Punkt ist, vielleicht auch noch mal zu gucken, wie kommt das bei den Kollegen an? Wir können die tollsten Trainings hier machen, die besten Trainer, aber es landet halt nicht, weil die wo ganz anders stehen. Auch das ist noch mal das Thema. Und das Dritte vielleicht sogar, ist dann eben, dass wir uns selber auch weiterbilden und das machen wir auch, klar (Personalentwicklerin in der Kommunalverwaltung)

# Einige Ergebnisse – HRD, HRM

**1** **Zentralität von Fort- und Weiterbildungsfragen**  
Personalentwicklung v.a.  
Management von internem und externem Bildungsangebot

**2** **Berater\*innen zweiter Ordnung**  
Rolle der direkten Führungskraft als Erstkontakt, FK als Personalentwicklung vor Ort, Beratung/Coaching der FK durch Personalentwicklung

**3** **Soziale Kompetenzen so wichtig wie Fachkompetenz**  
Personalentwicklung damit zum einen funktional für Fachkräftesicherung, zum anderen für Kultur- und Organisationsentwicklung

**4** **Fokus auf Führungskräfte**  
Individuelle Beratung konzentriert sich weiter v.a. auf Führungskräfte – Bedarfe besonderer Gruppen (z.B. Menschen mit Behinderung, Rückkehrer aus Familienphase etc. seltener und weniger individuell)

# Aus den Interviews:

## Entwicklungsberatung zweiter Ordnung

**Befragte:** [...] Letztes Jahr hab ich auch alle verpflichtet, vor den Mitarbeiterjahresgesprächen haben die Zweier- bis Dreiercoaching gekriegt. Also unser Trainer hat sich wirklich mit ihnen hingesezt, hat alle Mitarbeiter durchgesprochen, die sie haben, und ihre Fälle. Um dann auch nochmal in die Nachbereitung auch zu gehen.

**Interviewer:** Das heißt, die Fallbesprechung war nach dem Mitarbeitergespräch oder vorher?

**Befragte:** Einmal davor und einmal danach.

**Interviewer:** Also Vorbereitung und Nachbereitung

**Befragte:** Mhm. Und da haben wir halt festgestellt, das haben manche noch nicht geschnallt. So. Oder sich nicht damit auseinandergesetzt. Dann gibt's halt welche, die ... die sind auch voll mit inhaltlicher Arbeit. Das muss man auch sagen. Die sind auch völlig überlastet, und dann fällt das halt hinten runter. Und das will ich ändern. Das darf nicht sein. (Personalentwicklerin, Versandhandel)

# Einige Ergebnisse – HRD, HRM

**1** **Zentralität von Fort- und Weiterbildungsfragen**  
Personalentwicklung v.a.  
Management von internem und externem Bildungsangebot

**2** **Berater\*innen zweiter Ordnung**  
Rolle der direkten Führungskraft als Erstkontakt, FK als Personalentwicklung vor Ort, Beratung/Coaching der FK durch Personalentwicklung

**3** **Soziale Kompetenzen so wichtig wie Fachkompetenz**  
Personalentwicklung damit zum einen funktional für Fachkräftesicherung, zum anderen für Kultur- und Organisationsentwicklung

**4** **Fokus auf Führungskräfte**  
Individuelle Beratung konzentriert sich weiter v.a. auf Führungskräfte – Bedarfe besonderer Gruppen (z.B. Menschen mit Behinderung, Rückkehrer aus Familienphase etc. seltener und weniger individuell)

# Aus den Interviews: Sozialkompetenz

„Also, wir vertreten, ehrlich gesagt, das Motto: Jemand muss zu uns passen, von seiner Sozialkompetenz her, von seiner Teamfähigkeit. Fachlich lernen kann jeder alles. Das kriegen wir immer irgendwie hin. Aber so von der sozialen Komponente – das ist ein wichtiger Faktor, der bei uns immer mitläuft. Also, sei es in der Ausbildung, auch in der normalen Qualifizierung, Weiterqualifizierung – das läuft bei uns prinzipiell immer mit. Also, egal, ob das in der Ausbildung ist oder ob wir jetzt da Führungstrainings machen oder auch Mitarbeitern zum Beispiel Kommunikationstrainings anbieten – solche Dinge. Das läuft bei uns immer mit. Das ist aber Standard, ehrlich gesagt. Da reden wir schon fast gar nicht mehr drüber“ (Personalentwicklerin, Unternehmen in der Elektroindustrie)

# Einige Ergebnisse – HRD, HRM

**1** **Zentralität von Fort- und Weiterbildungsfragen**  
Personalentwicklung v.a.  
Management von internem und externem Bildungsangebot

**2** **Berater\*innen zweiter Ordnung**  
Rolle der direkten Führungskraft als Erstkontakt, FK als Personalentwicklung vor Ort, Beratung/Coaching der FK durch Personalentwicklung

**3** **Soziale Kompetenzen so wichtig wie Fachkompetenz**  
Personalentwicklung damit zum einen funktional für Fachkräftesicherung, zum anderen für Kultur- und Organisationsentwicklung

**4** **Fokus auf Führungskräfte**  
Individuelle Beratung konzentriert sich weiter v.a. auf Führungskräfte – Bedarfe besonderer Gruppen (z.B. Menschen mit Behinderung, Rückkehrer aus Familienphase etc. seltener und weniger individuell)

# Aus den Interviews: Fokus auf Führung

„Und für mich ist in der Personalentwicklung wirklich das Thema „Führungskräfteentwicklung“ das Zentrum, weil ich da den größten Hebel einfach sehe. Also in jeglicher Hinsicht. Wir haben festgestellt ... Also in meinem Bereich läuft auch das Sales Training, also auf der Fläche für die Mitarbeiter. Und wir haben festgestellt, dass das nicht funktioniert, wenn wir die Führungskräfte nicht mitnehmen. Und jetzt haben wir wirklich radikal umgestellt und betreuen ausschließlich die Führungskräfte, geben denen Formate in die Hand, wie sie mit ihren Mitarbeitern arbeiten, bearbeiten Fragen, gehen wieder ins Coaching mit den Führungskräften. Die sind dann quasi so die erweiterte Personalentwicklung. Und das ist auch das, was wir in Zukunft sehen.“  
(Personalentwickler, regionale Kaufhauskette)

Zusammenhang?

# Ergebnisse – HRD, HRM

1

## Zentralität von Fort- und Weiterbildungsfragen

Personalentwicklung v.a. Management von internem und externem Bildungsangebot

2

## Berater\*innen zweiter Ordnung

Rolle der direkten Führungskraft als Erstkontakt, FK als Personalentwicklung vor Ort, Beratung/Coaching der FK durch Personalentwicklung

3

## Soziale Kompetenzen so wichtig wie Fachkompetenz

Personalentwicklung damit zum einen funktional für Fachkräftesicherung, zum anderen für Kultur- und Organisationsentwicklung

4

## Fokus auf Führungskräfte

Individuelle Beratung konzentriert sich weiter v.a. auf Führungskräfte – Bedarfe besonderer Gruppen (z.B. Menschen mit Behinderung, Rückkehrer aus Familienphase etc. seltener und weniger individuell

# Aus den Interviews:

## Es geht aber auch anders...

**Befragte:** Interviews beispielsweise, unsere Jahresendgespräche, also Personalentwicklungsgespräche, ja? Da sind wir mit *White Collar* viel, viel weiter. Da haben wir tolle Tools. Das ist alles elektronisch, ja? Im Werk [mit *Blue Collar*] passiert das halt mit Papier und Bleistift, ja? Aber auch da sind wir jetzt gerade dran zu sagen, kriegen wir die in die gleichen Systeme, wo wir auch unsere *White Collar* haben.

**Interviewer:** Also das ist zum einen ein Ziel. Inwieweit ist das jetzt schon so, dass ... Also wie Sie gesagt haben, jeder, jede Mitarbeiterin/Mitarbeiter und wenn es am Fließband ist, kriegt ein Jahresgespräch?

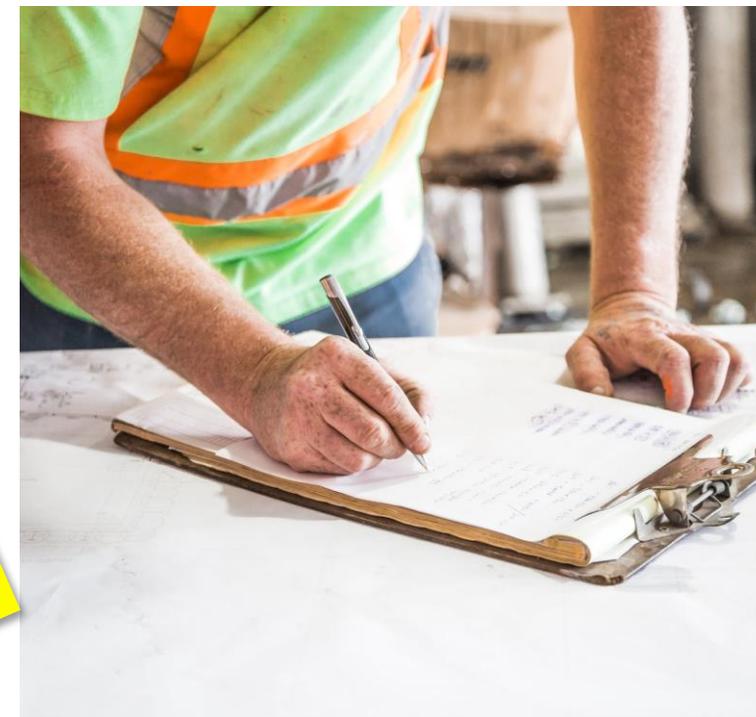
**Befragte:** Ja. Also ich habe ... Als ich angefangen habe auf der Position, habe ich unter anderem eine Nachtschicht in [Produktionsstandort] auch geschoben. Ich habe also von 22:00 Uhr bis 06:00 Uhr morgens mit den Kollegen an den Maschinen gestanden und habe um 03:00 Uhr morgens ein Personalentwicklungsgespräch mit einem Mitarbeiter geführt. Das war schon sehr besonders, muss ich sagen, ja. (Personalentwicklerin, globales Unternehmen Automotive)

# Zwischendurch: Was für Akzente würden Sie setzen?

*Welche Themen finden Sie interessant?*

*Gibt es Themen, die mit Ihren eigenen beruflichen Erfahrungen oder Studium zu tun haben?*

*Was würden Sie von Berater\*innen wissen wollen?*



# Einige Ergebnisse – CGC/VET

## 1 Zentralität von Fort- und Weiterbildungsfragen

Vor allem bei Kammern und Arbeitsagentur

## 2 Berater\*innen zweiter (dritter) Ordnung

Wenig direkte Beratung von Beschäftigten – und häufig im Rahmen anderer Beratungstätigkeiten

## 3 Soziale Kompetenzen so wichtig wie Fachkompetenz

Hier vor allem die unabhängigen Berater\*innen, aber auch Kammern (weniger: Arbeitsagentur)

## 4 Fokus auf Führungskräfte

Individuelle Beratung konzentriert sich weiter v.a. auf Führungskräfte – Bedarfe besonderer Gruppen (z.B. Menschen mit Behinderung, Rückkehrer\*innen aus Familienphase etc. seltener und weniger individuell)



[connect-erasmus.eu](https://connect-erasmus.eu)

*CGC: Career Guidance & Counselling*  
*VET: Vocational Education & Training*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# Einige Ergebnisse – CGC VET

**5** **Problem des Zugangs**  
Rolle von Netzwerken, Wichtigkeit persönlichen Vertrauens – verbürgte Professionalität und Kompetenz

**6** **Insbesondere bei KMU**  
Wieso sollten KMU für eine Karriereberatung zahlen, wenn sie keine Karrieren anbieten können?

**3** **Institutioneller Hintergrund hilft...**  
Besondere Zugänge über Verbände, Verbünde (z.B. INQA), Kammern und Arbeitsagentur

**4** **In den Kinderschuhen...  
Notwendigkeit weiterer  
Forschung.**  
Weniger um Beispiele guter Praxis sondern vor allem auch: anschlussfähiger und entwickelbarer Praxis!

# Aus den Interviews:

## ohne Netzwerk keine Chance

**Befragte:** Also interessanterweise auch bei den Firmenkunden ist es fast alles Netzwerkarbeit und Mund-zu-Mund-Propaganda. Also die haben mich irgendwo einmal gesehen, erlebt oder aber Personaler kennen sich untereinander, tauschen ihre Empfehlungen aus. Also es ist insofern so indirekte Überzeugungsarbeit, aber auch viel Empfehlung. Und es sind wirklich so ungefähr 20 Prozent, die ganz ohne Empfehlung auf mich zukommen, die dann aber zum Beispiel auf LinkedIn oder über Google meine App mit einem Blog-Beitrag gefunden haben, und denen die Tonalität und mein Stil und das, was ich zu sagen habe, dann auch gefällt. Die sagen, das könnte zu uns passen.

(selbständige Beraterin)

# Aus den Interviews:

## ohne Netzwerk keine Chance

**Befragte:** Der Markt ist riesig. Also, Trainer, Trainingsanbieter, Coaches, finden Sie am Markt wie Sand am Meer. Und das sind ja auch keine Dinge, die quasi einen gewissen Qualitätsstandard vorweisen müssen. Sondern: Es kann sich heutzutage jeder Coach schimpfen, es kann jeder sagen: Ich bin Trainer. Das sind Dinge, die kann jeder machen. Und da ist ein Netzwerk enorm wichtig. (Personalentwicklerin, Unternehmen in der Elektroindustrie)

# Weitere Erkenntnisse – und Fragen

## 1 Interaktionsexpertise

Und  
Kompetenzdarstellungskompetenz  
(zusätzlich zur tatsächlichen  
Fachkompetenz...)

## 2 Kontext!

Was muss berufliche Beratung  
beachten, wenn sie innerhalb von  
Unternehmen stattfindet

## 3 Wie können spezifische Situationen einzelner Personenkreise besser eingebracht werden?

Diversität als Desiderat von  
Gerechtigkeit und optimaler  
Humanressourcennutzung

## 4 Vertriebsorientierung!

Beratungsangebote müssen an  
Unternehmen herangetragen werden –  
und zwar sehr gezielt auf deren  
Bedarfe abgestimmt

# Aus den Interviews:

## Kompetenz, Interaktionsexpertise und Kompetenzdarstellungskompetenz..

„Wie soll ich es ausdrücken? Als Ressourcen vielleicht braucht man eigentlich zunächst mal persönliche Ressourcen, und dazu gehört Berufserfahrung, ja. Ich jetzt selber bringe sie mit, aber wenn wir sagen, wir möchten dieses Thema tatsächlich in die Fläche umsetzen, dann brauchen wir persönliche Ressourcen, das ist die Berufserfahrung, die man mitbringen sollte, auch im Arbeitgeberservicegeschäft. Dazu kommt auch meiner Meinung nach eine intensive Weiterbildung, und zwar in sämtlichen HR-Managementthemen. Also wir müssen nicht wissen, wie SAP funktioniert. Aber das Thema „Human Resources Management“, denke ich, ist ein wichtiges Thema, damit wir auch verstehen, wenn der Unternehmer uns sein Leid klagt und wir da einfach auf einer Wellenlänge oder damit wir uns auf einem Niveau gemeinsam auch überhaupt unterhalten können. Das Zweite ist Vertriebsorientierung: Das ist ein Thema, das meiner Meinung nach ständig auf dem Stundenplan stehen sollte. Das Thema „allgemeine berufliche Qualifizierung“ mit Hinblick auch auf die Bildungslandschaft, also Sie könnten eigentlich ein Bildungsangebot über Bildungsangebote machen. Dann auch das Thema „Berufskunde“ an sich. Da verlassen wir uns meiner Meinung nach sehr stark auf unsere Homepage etc.“  
(Qualifizierungsberater im AGS)

# Aus den Interviews:

## Kompetenz, Interaktionsexpertise und Kompetenzdarstellungskompetenz..

„Wie soll ich es ausdrücken? Als Ressourcen vielleicht braucht man eigentlich zunächst mal persönliche Ressourcen, und dazu gehört Berufserfahrung, ja. Ich jetzt selber bringe sie mit, aber wenn wir sagen, wir möchten dieses Thema tatsächlich in die Fläche umsetzen, dann brauchen wir persönliche Ressourcen, das ist die Berufserfahrung, die man mitbringen sollte, auch im Arbeitgeberservicegeschäft. Dazu kommt auch meiner Meinung nach eine intensive Weiterbildung, und zwar in sämtlichen HR-Managementthemen. Also wir müssen nicht wissen, wie SAP funktioniert. Aber das Thema „Human Resources Management“, denke ich, ist ein wichtiges Thema, damit wir auch verstehen, wenn der Unternehmer uns sein Leid klagt und wir da einfach auf einer Wellenlänge oder damit wir uns auf einem Niveau gemeinsam auch überhaupt unterhalten können. Das Zweite ist Vertriebsorientierung: Das ist ein Thema, das meiner Meinung nach ständig auf dem Stundenplan stehen sollte. Das Thema „allgemeine berufliche Qualifizierung“ mit Hinblick auch auf die Bildungslandschaft, also Sie könnten eigentlich ein Bildungsangebot über Bildungsangebote machen. Dann auch das Thema „Berufskunde“ an sich. Da verlassen wir uns meiner Meinung nach sehr stark auf unsere Homepage etc.“  
(Qualifizierungsberater im AGS)

# Aus den Interviews: Kontext beachten!

„Dann aber auch der Kommunikationsprozess. Wie ist das Betriebsklima? Ist das ...? Man muss ja auch den Neidfaktor da bedenken. Wenn ich irgendwelche Leute fördere und andere werden nicht gefördert, wie gehe ich damit um? Das muss ich ja auch nehmen, sonst habe ich da Unruhe in der Bude. Da muss man auch so ein bisschen gucken. Wie nehme ich diese Störungen, die auch ganz wichtig sind, aufgenommen, damit ich die positive Idee nicht kaputt mache, weil den Leuten, die lernbereit sind, dann durch Leute, die das konterkarieren, kaputt gemacht wird.“ (unabhängige Beraterin)

# Aus den Interviews: Kontext beachten!

„Wenn die Firma Sie schickt, hat die Firma ja auch ein Interesse. Also da haben wir so quasi so einen unsichtbaren dritten Mann im Raum. Und da ist es für mich immer sehr wichtig, wird jetzt auch mein Kunde ... Ist mein Kunde auch geschickt, also kommt er, weil die Firma sagt, du machst es jetzt und wir zahlen dafür. Oder kommt er, weil er sagt: Nein, ich habe einen wirklichen Bedarf und ich möchte wirklich etwas für mich tun und ich sehe das als eine Chance. Und das ist eigentlich erst einmal etwas, was ich auch versuche, herauszubekommen. Wie freiwillig ist dieser Besuch bei mir?“ (unabhängige Beraterin)

# Aus den Interviews:

## Besonderen Hintergrund beachten!

„Wir wählen auch Personen aus, wo man sagt, die können einfach so stark durch das Programm profitieren, in dem Maße, dass sie Selbstbewusstsein gewinnen. Sich besser in ihrer Art authentisch darstellen können, besser nach vorne gehen können. Sich trauen, zu gestalten. Ich glaube, dass wir da tatsächlich einen guten Beitrag in dieser Kompetenzentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung letztendlich wirklich auch leisten. Und vor allem dieses Gefühl, die sind ja zum Teil in den Studiengängen noch sehr, sehr einsam als Frauen. Es gibt dann auch Studiengänge, da haben wir schon bis zu 25/30 % bei den technischen Wissenschaften, aber zum Teil sind sie auch wirklich sehr vereinzelt und da auch noch mal diese Community zu haben, die einem den Rücken stärkt und diesen Austausch und diesen Safe Space, ist, glaube ich, eine unheimliche Ressource auch, um stark in solchen männlich dominierten Kontexten zu agieren. Und ich glaube, da unterstützen wir vor allem auch Frauen, die da zurückhaltender sind in dem Sinne. Nicht so durchsetzungsstark. Ich glaube, viel, was sie mitnehmen und was Ihnen dann weiterhilft, ist diese Durchsetzungsstärke. Das heißt nicht, ich komme jetzt rein und haue hier auf den Tisch! Aber sich so zu trauen, auch das einzufordern, was ich mir wünsche oder meine Bedarfe zu äußern etc.“  
(unabhängige Beraterin)

# Aus den Interviews: Vertriebsorientierung

„Im Endeffekt ist das wie ein Pitch oder wie ein Betriebsargument. (überlegt) Es geht über verschiedene Wege und je nachdem, an welcher Stelle es im Unternehmen ist, dass gerade die Schmerzen da sind. Also die Schmerzen sind ja, wann kommen Veränderungen zustande, meistens eher durch Druck von außen. Ich glaube, die Studien stimmen noch, wie ich sie mal gelesen habe und kennengelernt habe, wann Veränderung losgeht. Die wenigsten kommen von innen. Und dort, also wenn man sich gerade mal ansieht im Bereich Digitalisierung als Beispiel, Fachkräfte spielen immer mit, zumindest in manchen Branchen, in manchen Gegenden und, dass man das dann kombiniert macht in den Punkten: Wo habe ich denn Know-how, um das dann gezielt aufzubauen, mir gezielt reinzuholen und zu entwickeln? D. h., je konkreter es ist, um so leichter ist es dann. Wenn man jetzt auf die grüne Wiese geht und so ein Strategiepapier macht, das klappt vielleicht mal für ihre Geschäftsmodelle und da schon nicht mehr richtig.“ (Berater für einen Wirtschaftsverband)

# Aus den Interviews:

## Sense the pain, address the pain!

„Im Endeffekt ist das **wie ein Pitch** oder wie ein Betriebsargument. Es geht über verschiedene Wege und je nachdem, an welcher Stelle es im Unternehmen ist, dass gerade die Schmerzen da sind. **Also die Schmerzen sind ja, wann kommen Veränderungen zustande, meistens eher durch Druck von außen.** Ich glaube, die Studien stimmen noch, wie ich sie mal gelesen habe und kennengelernt habe, wann Veränderung losgeht. Die wenigsten kommen von innen. Und dort, also wenn man sich gerade mal ansieht im Bereich Digitalisierung als Beispiel, Fachkräfte spielen immer mit, zumindest in manchen Branchen, in manchen Gegenden und, dass man das dann kombiniert macht in den Punkten: Wo habe ich denn Know-how, um das dann gezielt aufzubauen, mir gezielt reinzuholen und zu entwickeln? D. h., **je konkreter es ist, um so leichter ist es dann.** Wenn man jetzt auf die grüne Wiese geht und so ein Strategiepapier macht, das klappt vielleicht mal für ihre Geschäftsmodelle und da schon nicht mehr richtig.“ (Berater für einen Wirtschaftsverband)

# Zuletzt:

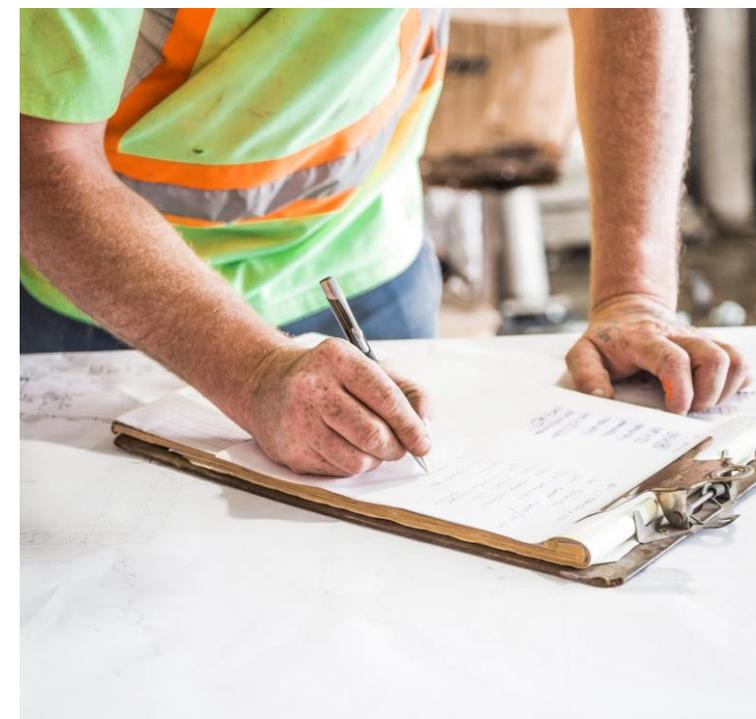
## Mit welchen Zielgruppen würden sie gern arbeiten? Welche Zugänge haben Sie?

*Organisationsberater\*innen*

*Innovative Unternehmen  
(z.B. im Programm  
unternehmensWert:Mensch)*

*AGS Qualifizierungsberater\*innen*

*Handwerkskammern*



Thank you for  
the Attention.  
Questions?

[connect@hdba.de](mailto:connect@hdba.de)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union