



Weiterbildungssequenz  
„Kompetent fördern und fordern“

## Leitfaden Modul 4

**„Neue Marktsegmente und neue Förderinstrumente – mögliche Konsequenzen für die Bildungsorganisationen“**

Manuela Kramer, Kathrin Oeder



# **Inhalt**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einleitung</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>2. Ablauf des Moduls</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>3. Herausforderungen in der Benachteiligtenförderung</b> .....              | <b>7</b>  |
| <b>4. Trends und Entwicklungslinien: Aktuelle Stichworte</b> .....             | <b>7</b>  |
| <b>5. Kreativität fördern, neue Ideen entwickeln, Märkte erschließen</b> ..... | <b>10</b> |
| 5.1 Eigene Arbeitssituation als Ausgangspunkt .....                            | 10        |
| 5.2 Ideenfindung als kreativer, offener Prozess .....                          | 11        |
| 5.3 Informationsquellen und Recherchen – systematisch und regelmäßig.....      | 13        |
| <b>6. Literatur</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>Anhang: Seminarunterlagen zu Modul 4</b> .....                              | <b>19</b> |

# 1. Einleitung

Die Träger und Einrichtungen der Benachteiligtenförderung sehen sich seit einigen Jahren mit massiven Veränderungen und neuen Herausforderungen konfrontiert. So gingen beispielsweise mit den Änderungen der arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen – insbesondere mit dem neuen Förderkonzept der Bundesagentur für Arbeit – neue Vorgaben einher, die tief greifende Folgen für die Benachteiligtenförderung und damit verbunden für die Projektarbeit der Bildungsorganisationen haben.

Im Zentrum dieses Moduls steht die Aufgabe, angesichts veränderter Herausforderungen und Rahmenbedingungen für die Bildungsorganisationen neue Bildungsdienstleistungen zu entwickeln. Zentrale Voraussetzung dafür ist es, „dran zu sein“ an den aktuellen Trends und Entwicklungslinien, den gesellschaftlichen Veränderungen und den bildungspolitischen Weichenstellungen und Positionen. Die Mitarbeiter<sup>1</sup> von Bildungsdienstleistern bringen aus ihrer täglichen Arbeit im engen Kontakt mit Jugendlichen, Betrieben und Kostenträgern dafür meist ein gutes Gespür mit. Es lohnt sich jedoch immer wieder über den Tellerrand, das heißt die unmittelbaren eigenen Erfahrungen hinauszuschauen und sich mit den Einschätzungen wichtiger Institutionen des Feldes auseinanderzusetzen.

Die Auseinandersetzung mit aktuellen Herausforderungen bleibt jedoch wirkungslos ohne die Einbindung in einen systematischen Reflexions- und Entscheidungsprozess in den Organisationen. So geht es in dem Modul auch um konkrete Schritte zur Entwicklung und Realisierung neuer Ideen und Konzepte, die letztlich als erfolgreiche Bildungsdienstleistungen auf dem Markt etabliert werden können.

Der vorliegende Leitfaden gibt Bildungseinrichtungen Hilfestellungen und Anregungen zu einer systematischen Vorgehensweise, die das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter mit einbezieht. Hierfür wird exemplarisch aufgezeigt, wie das Thema „Neue Marktsegmente und neue Förderinstrumente – mögliche Konsequenzen für die Bildungsorganisationen“ im Rahmen einer Weiterbildung aufbereitet und bearbeitet werden kann. In Verbindung mit den Seminarunterlagen werden Anregungen, Hintergrundinformationen und darüber hinaus eine Übersicht über die wichtigsten Quellen- und Informationsmöglichkeiten zur Bearbeitung des Themas gegeben. Die Seminarunterlagen können von Dozenten bzw. Multiplikatoren als Arbeitsmaterialien zum direkten Einsatz in Schulungen, oder aber vom interessierten Leser als Reflexions- und Selbstlernmaterial genutzt werden.

Noch wirkungsvoller wird dieser Prozess, wenn es nicht bei einer einmaligen Auseinandersetzung mit dem Thema bleibt. Angeregt wird, den Prozess als regelmäßige interne Entwicklungsmaßnahme zu installieren und mit weiteren Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung in der Einrichtung zu verknüpfen.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Schreibweise von Personen und Funktionsbezeichnungen verwendet. Soweit nicht anders vermerkt sind dabei stets beide Geschlechter angesprochen.

## 2. Ablauf des Moduls

*(1) Präsenzworkshop „Neue Marktsegmente und neue Förderinstrumente – mögliche Konsequenzen für die Bildungsorganisationen“ (ganztägig):*

| Zeit   | Inhalt: Was?  | Begründung: Warum?<br>Was wird damit beabsichtigt?  | Arbeitsform: Wie?  | Material: Was muss griffbereit sein?   |
|--------|---|---|--|--|
| 10 min | <b>Begrüßung</b> (ggf. Vorstellung des Referenten und der Teilnehmer)<br><br>Übersicht Seminarablauf und Ziele des Seminars   | Transparenz, Mitverantwortung der Teilnehmer ermöglichen  |  | Plakate:<br><br>Seminarablauf und Ziele des Seminars schriftlich fixiert   |
| 30 min | <b>Einstiegsrunde: Neue Marktsegmente und neue Förderinstrumente für Bildungsdienstleister</b><br><br>→ Woran denken Sie bei diesen Stichworten?  | Vorerfahrungen explizieren, Einfinden ins Thema   | Brainstorming in Form einer Kartenabfrage – kein aufwändiges Clustern  | Stellwand mit Überschrift, Pins<br><br>Kärtchen, Stifte für die Teilnehmer   |
| 25 min | <b>Input: Herausforderungen, wie sie von zentralen Institutionen gesehen werden:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manfred Kremer, BIBB</li> <li>• IKBB</li> <li>• Jobstarter</li> </ul> | Einführung ins Thema, zentrale Institutionen des Feldes und aktuelle, relevante Herausforderungen aufzeigen | Input Powerpoint   | Beamer, Laptop   |
| 10 min | <b>Diskussion: Welche Schwerpunkte würden Sie genauso setzen/welche anders?</b>   | Verarbeitung des Gehörten, Erarbeitung und Explizierung einer eigenen Position                              | Murmelgruppen (siehe Methodenbeschreibung Seminarunterlagen Modul 3) und Diskussion  |  |
| 30 min | <b>Erarbeitung Leitlinien des IKBB (bzw. anderer wichtiger, aktueller Thesepapiere)</b>   | intensive Auseinandersetzung mit den zentralen politischen Gestaltungsvorgaben                              | Gruppenarbeit: Wahlgruppen<br><br>Teilnehmer wählen, den für sie interessanten Text, z.B. eine Leitlinie des IKBB<br><br>Festhalten der Arbeitsergebnisse auf Plakaten | Arbeitsauftrag schriftlich fixiert (siehe Powerpoint-Präsentation)<br><br>Texte zu Leitlinien (bzw. weitere Texte), Plakate, Stifte für die Teilnehmer |
|        | <b>Mittagspause</b>   |   |  |  |

|        |   |  |  |  |
|--------|---|--|--|--|
| 20 min | <p><b>Präsentation der Ergebnisse</b></p> <p>evt. Ergänzungen zu nicht bearbeiteten Leitlinien (bzw. anderen Texten)</p> <p>Fazit: Leitlinien können mindestens als Folie für Argumentationen dienen</p>  | Austausch über individuelle Einschätzungen und Bewertungen, gegenseitiges Informieren  | Präsentation der Plakate und Diskussion  | Stellwände                                       |
| 15min  | <p><b>Input</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bildung und Bildungsdienstleistungen in der Zukunft</li> <li>2. Einführung: Systematisches Vorgehen bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kurzer Aufriss von zentralen Entwicklungslinien als Denk- und Diskussionsimpuls</li> <li>2. Begründung für die und Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise</li> </ol> | Input Powerpoint   | Beamer, Laptop                                   |
| 10 min | <p><b>1. Schritt: Analyse der eigenen Ausgangssituation</b></p> <p>→ als erster Impuls – nicht erschöpfend, Anregung, zur späteren Vertiefung</p>   | Klarheit über die eigenen Situation und die der eigenen Organisation gewinnen  | Einzelarbeit 10 min<br>evt. kurze prozess-, nicht inhaltsbezogene Auswertung   | Arbeitsauftrag                                   |
| 10 min | <p><b>Kurzer Input und Einführung in die Gruppenarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung von Netzwerken und Kooperation</li> <li>• Überleitung zur Gruppenarbeit: Walt-Disney-Technik erklären (siehe Seminarunterlagen Kap. 3.1)</li> </ul> |  | Input  | Walt-Disney-Technik visualisiert auf Flipchart   |
| 1,15 h | <p><b>2. Schritt: Kreativität fördern, neue Ideen entwickeln, Märkte erschließen</b></p> <p>4 Phasen: Visionär – Praktiker/Planer – Kritiker/Analytiker – Visionär</p> <p>→ Wichtig: Eigenverantwortliches Zeitmanagement der Gruppen!</p>                            | positiv und konstruktiv mit den am Vormittag thematisierten Herausforderungen umgehen, systematisch eigene kreative Ideen entwickeln   | <p>Gruppenarbeit: Ideenfindung nach der Walt Disney-Methode</p> <p>Wahlgruppen: Anregung das Thema Kooperation nicht aus den Augen zu verlieren</p> <p>Pause selbstverantwortlich in den AGs</p> | Arbeitsauftrag und Präsentationsmaterial         |
| 35 min | <p><b>Auswertung im Plenum</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Blitzlicht: Wie ging es mir mit dieser Arbeitsphase?</li> <li>2. Präsentation der Gruppenergebnisse</li> </ol>   | evt. aufgetretene Schwierigkeiten thematisieren, Wertschätzung der Gruppenarbeit, gegenseitiger Austausch, von den Ideen der anderen Gruppen profitieren;  | Blitzlicht, Präsentation, Diskussion   | Wände oder anderes Präsentationsmedium           |
| 15 min | <p><b>Vorbereitung der Selbstlernphase</b></p> <p>Erläuterung der Materialien und des Auftrags: weitere Schritte zur systematischen Entwicklung von neuen</p>   | Einführung in die Selbstlernphase, Ausblick mögliche Unklarheiten/Hindernisse klären   |  | Arbeitsauftrag und Material für Selbstlernphase, |

|        |                        |  |                          |               |
|--------|------------------------|--|--------------------------|---------------|
|        | „marktauglichen Ideen“ |  |                          |               |
| 35 min | <b>Tagesreflexion</b>  | Verdichtung der Inhalte, Selbstreflexion und Feedback für Referentin | schriftlich und mündlich | Feedbackbogen |

**(2) Selbstlernphase (3 – 4 Wochen)**

**(3) Reflexionseinheit zur Selbstlernphase (Umfang 1 - 1,5 h):**

| Zeit   | Inhalt: Was?  | Begründung: Warum?<br>Was wird damit beabsichtigt?   | Arbeitsform: Wie?   | Material: Was muss griffbereit sein?   |
|--------|---|--|---|--|
| 10 min | <b>Übung: „Kugellager“</b> – Austausch zu den Fragen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das ist mir heute auf dem Weg hierher durch den Kopf gegangen ...</li> <li>• Wenn ich an das letzte Modul denke, fällt mir als erstes ein ...</li> <li>• Ich freue mich heute besonders auf ...</li> </ul>                | Warming up, lockere Kommunikation, Hinführung zum Thema  | Kugellager: Teilnehmer stehen sich paarweise im Innen und Außenkreis gegenüber, Außenkreis bewegt sich nach jedem Impuls eine Person weiter |  |
| 30 min | <b>Auswertung der Selbstlernphase – kollegiale Beratung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ideen habe ich weiterverfolgt?</li> <li>• Welche Konsequenzen haben sich aus den Ergebnissen des letzten Moduls für meine Arbeit ergeben?</li> <li>• Welche Unklarheiten möchte ich noch klären?</li> </ul> | Schwierigkeiten und Fragen der Arbeitseinheit klären, Hürden des Transfers erkennen, Gelegenheit zum gegenseitigen Austausch – kollegiale Beratung | Gruppenarbeit (je 2-3 Personen): Festhalten der Arbeitsergebnisse auf Plakaten, 20 min als Zeitvorgabe                                      | Arbeitsauftrag schriftlich fixiert (siehe PowerPoint-Präsentation), Plakate, Stifte für die Teilnehmer |
| 20 min | <b>Auswertung im Plenum</b><br>Vorstellung der Gruppenergebnisse und Beantwortung von Unklarheiten  | inhaltliche Zusammenführung, Wertschätzung der Arbeit  | Präsentation der Plakate und Diskussion – Visualisierung auf Flipchart  | Stellwände   |
| 10 min | <b>Fazit zu Neue Marktsegmente</b>  | Abschluss, Verdichtung   | Input   | Flipchart  |

→ Der hier beschriebene Modul und Workshopablauf ist eine mögliche Variante, dieses Thema zu bearbeiten und soll als Anregung dienen. Selbstverständlich sind Variationen und Veränderungen, je nach inhaltlicher Schwerpunktsetzung und zeitlichen Voraussetzungen, möglich!

### 3. Herausforderungen in der Benachteiligtenförderung

*Was sind die sozialen und gesellschaftlichen Herausforderungen denen sich die Arbeit in der Benachteiligtenförderung aktuell stellen muss? In welchem Kontext bewegen sich Bildungsinstitutionen, wenn sie ihre Dienstleistungsangebote planen und realisieren?*

In der Präsentation zum Workshop und in den Seminarunterlagen werden aktuelle Herausforderungen der Benachteiligtenförderung aus Sicht dreier zentraler Institutionen vorgestellt.

- Das **Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)** und dessen Präsident Manfred Kremer
- Das **Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)** mit dem **Innovationskreis Berufliche Bildung (IKBB)**
- Das aktuelle Ausbildungsprogramm des BMBF: **Jobstarter**

Diese Darstellung hat nicht den Anspruch umfassend zu sein. Vielmehr soll deutlich werden, welche der vielen möglichen Entwicklungs- und Problemfelder als Herausforderungen benannt werden: Was steht im politischen und gesellschaftlichen Rampenlicht? Was wird als dringlich angesehen? Wie wird argumentiert und auf welche Aussagen kann man sich berufen? Und nicht zuletzt: Für welche Bereiche werden Ressourcen bereitgestellt?

In Kapitel 4 werden wichtige Informationsquellen beschrieben, die den schnellen Zugriff auf zentrale, aktuelle bildungspolitische Diskussionen und Entwicklungen ermöglichen.

### 4. Trends und Entwicklungslinien: Aktuelle Stichworte

*Trends und Entwicklungen spiegeln sich häufig in (neuen) Begrifflichkeiten wider. Die folgende Stichwortsammlung soll weitere Impulse zur Auseinandersetzung geben.*

#### **Binnendifferenzierung**

Binnendifferenzierung bedeutet, dass jungen Menschen innerhalb eines gemeinsamen Bildungsangebotes individuelle Formen der Förderung angeboten werden. Innerhalb einer Qualifizierungsebene soll ein breit gefächertes Angebot vorgehalten werden, das sich an den individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten und dem aktuellen Leistungsstand der Teilnehmenden orientiert. In ihren Methoden, Inhalten und im Anforderungsniveau knüpfen die Angebote an die unterschiedlichen Voraussetzungen und Potenziale der Jugendlichen und jungen Erwachsenen an. Alle Teilnehmer sollen somit einen ihnen gemäßen Weg zur Erreichung der Lernziele finden. Binnendifferenzierende Maßnahmen können sich dabei sowohl auf die Zugänge zum Lerninhalt, auf die Qualität oder die Quantität der Lernaufgaben oder auf die Medien beziehen.

#### **Einstiegsqualifizierung Jugendlicher**

Mit dem Sonderprogramm des Bundes zur Einstiegsqualifizierung Jugendlicher flankiert die Bundesregierung die Bemühungen der Partner im "Nationalen Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs". Jugendlichen mit eingeschränkten Vermittlungschancen werden Perspektiven für den Einstieg in die berufliche Ausbildung eröffnet. Dafür stehen seit Oktober 2006

40.000 Plätze für eine betrieblich durchgeführte Einstiegsqualifizierung zur Verfügung. Im Rahmen des Programms erhalten Arbeitgeber auf Antrag als Zuschuss des Bundes zum Unterhalt des Jugendlichen eine monatliche Vergütung erstattet, die sie dem Jugendlichen zahlen. Sach- und Personalkosten sind durch die Betriebe selbst zu tragen. Die Auszahlung der Gelder an die Betriebe, die EQJ-Plätze zur Verfügung stellen, erfolgt ausschließlich über die Agentur für Arbeit. Für den Personenkreis der lernbeeinträchtigten und sozial benachteiligten jungen Menschen besteht die Möglichkeit, die Einstiegsqualifizierung als Berufsausbildungsvorbereitung nach § 68 ff BBiG durchzuführen. In diesen Fällen können die Kosten für eine notwendige sozialpädagogische Begleitung übernommen werden (§ 421m SGB III).

### **Externes Ausbildungsmanagement**

Externes Ausbildungsmanagement unterstützt Betriebe in allen Fragen rund um die Ausbildung. Ziel ist, die Betriebe zu entlasten, ihre Ausbildungsbereitschaft zu erhöhen und so zu einer Erhöhung des Ausbildungsangebotes für benachteiligte junge Menschen zu kommen. Das Angebot umfasst dabei u. a. administrative Aufgaben, Hilfe bei der Auswahl geeigneter Bewerber und Mediation bzw. Moderation bei Konflikten innerhalb des Betriebes oder zwischen beteiligten Lernorten.

### **Case Management**

Case Management als einzelfallbezogene Handlungsform impliziert die Erhebung, Koordination, Planung, Steuerung und Evaluierung von Versorgungsangelegenheiten, Sach- und Dienstleistungen. Der Prozess orientiert sich am individuellen Bedarf. Zentrales Element ist die persönliche Interaktion, die auf der Beziehung zwischen dem Case Manager und dem Klienten(-system) beruht.

### **Kompetenzagentur**

Im Programm „Kompetenzagenturen“ des BMBFSFJ übernimmt eine regionale Stelle Beratungs-, Vermittlungs- und Lotsenfunktionen zur beruflichen und sozialen Integration besonders benachteiligter Jugendlicher. Verfolgt wird ein am Individuum ausgerichteter, "passgenauer" Unterstützungs- und Förderungsansatz nach dem Handlungskonzept des Case-Managements. Eine Kompetenzagentur nimmt eine Mittlerfunktion zwischen dem Jugendlichen und dem vorhandenen Spektrum von Angeboten des Bildungssystems ein. Dazu zählen insbesondere die Schule, die Jugendhilfe, Unternehmen, die Arbeitsagentur, das Jobcenter und der freien Träger bis hin zu Sport- und Kulturangeboten sowie Gemeinwesenarbeit. Zurzeit gibt es Kompetenzagenturen an 200 Standorten.

### **Kompetenzfeststellung**

Die Kompetenzfeststellung bezeichnet die Anwendung von Verfahren, die geeignet sind, Verhaltensweisen zu analysieren, die Menschen zur Bewältigung von Aufgaben in spezifischen Situationen anwenden. Zu unterscheiden sind mindestens zwei Einsatzmöglichkeiten. Zum einen kann die Kompetenzfeststellung im Rahmen staatlich finanzierter Berufsausbildungsvorbereitungen stattfinden, zum anderen können Jugendliche oder Erwachsene mit bereits gefestigter beruflicher Orientierung auf ihre Eignung für eine bestimmte Stelle getestet werden. Beide Varianten können sich Methoden bedienen, die dem Verfahren des Assessments entstammen.



## **Lernortkooperation**

Lernortkooperation bezeichnet die Zusammenarbeit aller beteiligten Lernorte und Institutionen in der beruflichen Bildung: Berufsschule, Ausbildungsbetrieb, Bildungsträger und sonstige Institutionen, die in die beruflichen Bildung involviert sind. Ausgangspunkt der Kooperation bildet meist eine gemeinsam empfundene Problemlage, von der aus zusammen eine Lösung erarbeitet wird. Die Lernortkooperation kann sich u. a. auf inhaltliche, methodische, konzeptionelle und/ oder auch finanzielle Zusammenarbeit beziehen, um die Qualität der beruflichen Bildung zu verbessern und die Ausbildungsbereitschaft zu erhöhen.

## **Modularisierung**

Bei der Modularisierung im Rahmen des Berufskonzeptes werden Module als einzeln zertifizierbare Qualifikationen verstanden. Die Zertifizierung erfolgt nach betriebs- und trägerübergreifenden Standards. Diese Zertifikate bescheinigen die Beherrschung der im Modul beschriebenen beruflichen Kompetenzen und werden in einem Qualifizierungspass dokumentiert. Die einzelnen Module bleiben nur Teil eines Ganzen und können in ihrer Summe eine Abschlussprüfung nicht ersetzen. Die höhere Flexibilität des Ansatzes ist hervorzuhebender Vorteil für die Benachteiligtenförderung. Sie ermöglicht die Kooperation kleinerer Betriebe und schafft somit neue Ausbildungsplätze. Insbesondere An- und Ungelernte erhalten eine zweite Chance, durch modularisierte Nachqualifizierung noch einen Abschluss zu erreichen.

## **Netzwerkarbeit**

Netzwerkarbeit ist eine Methode, mittels derer die Zusammenarbeit und Ressourcenauslastung verschiedener Akteure gesteuert wird. Grundlegend ist der Aushandlungsprozess zwischen den unterschiedlichen lokalen Akteuren, der u. a. von Respekt für die unterschiedlichen Kompetenzen, das Verständnis gegenseitiger Abhängigkeit und die Entwicklung von gemeinsamen Zielvorstellungen geprägt ist. Die Arbeit wird fallunabhängig an den Bedarfen und Ressourcen des Sozialraumes orientiert, langfristig geplant und gemeinsam vorbereitet. Dabei wird stets ein gemeinsames Ziel angestrebt. Die Netzwerkarbeit ist also eine stärker institutionalisierte, strategisch angeleitete Zusammenarbeit verschiedener Partner.

## **Potenzialanalyse**

Die Potenzialanalyse dient der analytischen Diagnostik und Kompetenzfeststellung einzelner Menschen bezüglich ihrer Einsatzmöglichkeit in der beruflichen Bildung. Diese Analyse erfolgt meist im Hinblick auf eine zukünftige gezielte individuelle und passgenaue Förderung. Stärken und Ressourcen stehen im Mittelpunkt der Untersuchung. Eine übliche Abfolge von Abschnitten der Potenzialanalyse wären bspw. Erstgespräch, Assessment, Abgleich von Fremd- und Selbsteinschätzung sowie ein schriftlicher Bericht und ein Abschlussgespräch. Ermöglicht wird dadurch, für offene betriebliche Ausbildungsstellen geeignete Bewerber zu finden und somit Abbrüchen vorzubeugen und Risiken für Betriebe zu minimieren.

## **Qualifizierungsbausteine**

Qualifizierungsbausteine sind inhaltlich und zeitlich abgegrenzte Lerneinheiten in der Berufsausbildungsvorbereitung. Sie befähigen zur Ausübung einer Tätigkeit, die Teil einer Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf oder einer gleichwertigen Berufsausbildung ist. Sie beschreiben Kompetenzen, über die jemand verfügt, wenn sie/er den Baustein erfolgreich abgeschlossen hat. Diese in sich abgeschlossenen Kompetenzen beziehen sich immer auf den Ausbildungsrahmenplan eines oder mehrerer Ausbildungsberufe. Der Qualifikationszuwachs der Jugendlichen wird durch eine Prüfung festgestellt und in einem Zeugnis doku-

mentiert. Qualifizierungsbausteine sind sowohl eine Grundlage für einen individuellen Qualifizierungsprozess als auch Instrument zur Dokumentation der Inhalte der Berufsausbildungsvorbereitung.

(vgl. <http://www.good-practice.de/glossar.php>)

## **5. Kreativität fördern, neue Ideen entwickeln, Märkte erschließen**

*Ziel dieses Kapitels ist es, Hilfestellungen und Anregungen zu einem systematischen Reflexions- und Entscheidungsprozess in den Organisationen zu geben. Es geht um konkrete Schritte zur Entwicklung und Realisierung neuer Ideen und Konzepte, die letztlich als erfolgreiche Bildungsdienstleistungen auf dem Markt etabliert werden können.*

*Dieser Prozess erübrigt sich nicht mit einer einmaligen Durchführung, sondern sollte als regelmäßige interne Entwicklungsmaßnahme installiert werden. Eine Verknüpfung mit weiteren Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung in der Einrichtung ist zudem sinnvoll.*

### **5.1 Eigene Arbeitssituation als Ausgangspunkt**

Ausgangspunkt des Reflexionsprozesses ist eine systematische Beurteilung des eigenen Arbeitsfeldes und der Voraussetzungen in der eigenen Organisation.

Zunächst geht es darum, sich Klarheit über die eigene Situation zu verschaffen. Zentral sind folgende Fragestellungen:

1. Was sind meine Kerntätigkeiten?
2. Wo liegen meine Kompetenzen?
3. Welches Wissen habe ich?

In einem zweiten Schritt, geht es um die Organisation als Ganzes. Die Auseinandersetzung mit den vorhandenen Bedingungen ist unverzichtbarer Hintergrund für das weitere Vorgehen.

1. Welches Wissen ist im Unternehmen gebündelt?
2. Welche Erfahrungen bringen die Mitarbeiter ein?
3. Auf welche Ressourcen kann gegebenenfalls zurückgegriffen werden?
4. Wie ist die eigene Position am Markt (Allroundanbieter – Nischenanbieter etc.)?
5. In welchen Marktsegmenten ist die Organisation bisher vertreten?
6. Was sind die Kernkompetenzen – aus Sicht der Kunden und aus Binnensicht?

(vgl. Mohr/Döring/Stier 2004: 19)

Die Fragestellungen können zunächst in individuellen Reflexionsprozessen geklärt werden, dann steht jedoch, vor allem was die Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation anbelangt, ein Austausch mit beteiligten Kollegen an.



- **für die Verwendung spezieller Hilfsmittel und Materialien,**  
vor allem zur Visualisierung des Arbeitsprozesses und der (Zwischen-) Ergebnisse.

### Voraussetzungen für den Einsatz der Moderationsmethode

Wichtige Voraussetzung ist ein neutraler, von der Arbeitsgruppe akzeptierter Moderator, gegebenenfalls ist dafür eine externe Person vorzuziehen. Was die Teilnehmerseite betrifft, muss gewährleistet sein, dass sie Interesse und Kompetenz bezüglich des Themas oder Problems haben. Sie benötigen darüber hinaus Handlungsspielräume zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen und den Willen zu einer konstruktiven Zusammenarbeit.

### Moderationszyklus

1. **Einstieg:**  
Der Einstieg soll die Sitzung eröffnen, ein positives Arbeitsklima schaffen und Orientierung für die gemeinsame Sitzung ermöglichen.
2. **Themen sammeln:**  
Themen, die bearbeitet werden sollen, werden gesammelt und präzise formuliert.
3. **Thema auswählen:**  
Hier wird festgelegt, welche Themen in welcher Reihenfolge bearbeitet werden.
4. **Thema bearbeiten:**  
Entsprechend der festgelegten Reihenfolge werden Themen bearbeitet, d.h. Informationen gesammelt oder ausgetauscht, Probleme analysiert, Entscheidungen vorbereitet und getroffen.
5. **Maßnahmen planen:**  
Hier wird festgelegt, wer welche Maßnahmen bzw. Teilaufgaben bis wann durchführt.
6. **Abschluss:**  
Die Arbeit schließt mit einer Reflexion des Arbeits- und Gruppenprozesses und mit einem Ausblick auf die weiteren Arbeitsschritte.

### Methodenkatalog

Die einzelnen Schritte eines Moderationszyklus werden durch verschiedene Methoden gestaltet und strukturiert. Prinzipiell sind alle Methoden geeignet, die den Grundprinzipien der Moderation entsprechen. Zur Vorbereitung empfiehlt sich die Erstellung eines Moderationsplanes, der neben den Zielen der einzelnen Schritte, auch die gewählte Methode und den vorgesehenen Zeitrahmen beinhaltet.

#### Beispiele für Methoden:

| <b>Methode</b>         | <b>Einsatzbereich</b>                               |
|------------------------|---|
| Kennenlernmatrix       | Phase 1 Einstieg                                    |
| Themenspeicher         | Phase 2 Themen sammeln und Phase 3 Themen auswählen |
| Problem-Analyse-Schema | Phase 4 Thema bearbeiten                            |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Vier-Felder Tafel/Fadenkreuz | Phase 4 Thema bearbeiten                |
| Ursachen-Wirkungs-Diagramm   | Phase 4 Thema bearbeiten                |
| Matrix                       | Phase 4 Thema bearbeiten                |
| Maßnahmeplan                 | Phase 5 Maßnahmen planen                |
| Stimmungsbarometer           | in jeder Phase, meist Phase 6 Abschluss |
| Kartenabfrage                | in allen Phasen                         |
| Ein- und Mehrpunktabfrage    | in allen Phasen                         |

Eine genaue Beschreibung der Methoden findet sich z.B. bei Dauscher 1998 und Seifert 1995.

Zentrales Prinzip der Moderationsmethode ist die **Visualisierung aller Arbeitsschritte** und Ergebnisse. Dafür wird entsprechendes **Material** benötigt. Zur Standardausrüstung gehören: Flip-Chart und Pinnwand, verschieden farbige und geformte Kärtchen, Stifte, Klebepunkte, dicke Stifte und Pins.

### **Vorteile der Moderationsmethode**

- Sie ist effektiv, weil sich innerhalb kurzer Zeit konkrete Ergebnisse erarbeiten lassen.
- Sie arbeitet transparent, weil alle (Zwischen-) Ergebnisse, Argumente und Prozessverläufe visualisiert werden. Der Stand des Arbeitsprozesses ist immer offensichtlich.
- Die Interaktionsdichte ist hoch, da mehrere Teilnehmer gleichzeitig Fragen beantworten bzw. Lösungsmöglichkeiten erarbeiten können.
- Sie fördert die Konsensfähigkeit einer Gruppe.

(vgl. Dauscher 1998 und Seifert 1995)

### **Einsatz der Moderationsmethode**

Möchte sich eine Organisation mit Hilfe der Moderationsmethode auf den Weg machen, neue Bildungsdienstleistungen zu entwickeln, so sind dafür in der Regel mehrere entsprechend moderierte Sitzungen notwendig - unterbrochen von Phasen der individuellen Erarbeitung oder der Recherche von notwendigen Informationen. Auf die Notwendigkeit eines geeigneten Moderators wurde bereits verwiesen.

Die Instrumente „Stärken-Schwäche-Analyse“ und „Aktionsplan“, die in den Seminarunterlagen ausführlich beschrieben werden, lassen sich sehr gut in den Moderationszyklus integrieren.

## **5.3 Informationsquellen und Recherchen – systematisch und regelmäßig**

Wichtiger Schritt in der Entwicklung neuer Ideen ist die Erschließung der relevanten Informationsquellen. In den Seminarunterlagen werden grundlegende Informationsquellen beschrieben und Anregungen zu deren Nutzung formuliert. Ergänzend soll im folgenden Abschnitt eine Auswahl von Institutionen und Internetadressen bereitgestellt werden, die für den Bereich der Benachteiligtenförderung wichtig sind.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) ist das nationale und internationale Kompetenzzentrum zur Erforschung und Weiterentwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Ziele seiner Forschungs-, Entwicklungs- und Beratungsarbeit sind Zukunftsaufgaben der Berufsbildung zu identifizieren, Innovationen in der nationalen wie internationalen Berufsbildung zu fördern und neue, praxisorientierte Lösungsvorschläge für die berufliche Aus- und Weiterbildung zu entwickeln. Das BIBB wurde 1970 gegründet und untersteht der Rechtsaufsicht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Seine Rechtsgrundlage ist das Berufsbildungsgesetz, das die Aufgaben des Instituts beschreibt.

Auf der Homepage des BIBB werden die Ergebnisse aktueller Forschungsprojekte veröffentlicht. Bildungspolitische Diskussionen und Statements können nach verfolgt werden. Förderprogramme und Ausschreibungen werden veröffentlicht und mit der „Wissenslandkarte“ bietet sich ein gut recherchiertes Informationsmanagementtool zu vielen Fragen der Aus- und Berufsbildung.

Das Good-Practice-Center (GPC) ist das Informations- und Erfahrungsportal in der beruflichen Förderung von jungen Menschen – eine zentrale Stelle der Kommunikation, des Austauschs und der Zusammenarbeit. Ziel des GPC ist es, Erfahrungen, Ideen und erprobte Lösungen in der Benachteiligtenförderung allgemein zugänglich zu machen.

Das GPC bietet eine Reihe von Datenbanken. Beispielsweise sind Informationen über Lernmodule und Bausteine veröffentlicht (→ Download: [www.good-practice.de/bausteine/](http://www.good-practice.de/bausteine/)). Auch Bausteine, die nach § 69 des Berufsbildungsgesetzes (Berufsausbildungsvorbereitungs-Bescheinigungsverordnung NAV-BVO) anerkannt sind, enthält die Datenbank (→ Download: [www.good-practice.de/bbigbausteine/](http://www.good-practice.de/bbigbausteine/)). Daneben findet sich eine Datenbank mit good-practice Lösungen. Die Materialien-Datenbank dient der Unterstützung der praktischen Arbeit mit Jugendlichen. Dort finden sich Literaturhinweise, Übungsblätter, Arbeitshilfen und vieles mehr.

Die Homepage des BMBF informiert über die aktuellen Aktivitäten des Ministeriums und die jeweiligen bildungspolitischen Positionen. U. a. über die Ausbildungsoffensive der Bundesregierung, den Berufsbildungsbericht, die „Qualifizierungsinitiative“ oder die Aufgaben der Berufsbildungsforschung. Auch Ausschreibungen und neue Förderprogramme werden hier angekündigt.

Aktuell sind für den Bereich der beruflichen Bildung insbesondere die Aktivitäten des **Innovationskreises betriebliche Bildung (IKBB)** von Bedeutung. Erklärtes Ziel des Innovationskreises war es, die zentralen Herausforderungen für Innovation im deutschen Berufsbildungssystem zu identifizieren und konkrete Handlungsoptionen zur strukturellen Verbesserung der beruflichen Bildung zu erarbeiten. Im Innovationskreis waren für die berufliche Bildung in Deutschland relevante Akteure vertreten. Unter dem Vorsitz der Bundesministerin beteiligten sich an den Diskussions- und Arbeitsprozessen in diesem Gremium Vertreterinnen und Vertreter der Länder, der Wirtschaftsverbände, der Gewerkschaften, Unternehmerpersönlichkeiten sowie Vertreter innovativer Berufsbildungspraxis.

Als Ergebnisse des Innovationskreises wurden im Juli 2007 10 Leitlinien zur beruflichen Bildung formuliert (vgl. BMBF (Hrsg.) (2007): 10 Leitlinien zur Modernisierung der beruflichen Bildung; → Download: <http://www.bmbf.de/de/10482.php>).

## **BQF-Programm**

[www.kompetenzen-foerdern.de](http://www.kompetenzen-foerdern.de)

Das Programm „Kompetenzen fördern – Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf“ kurz: „BQF-Programm“ war das aktuelle Förderprogramm des Bundes im Bereich der Benachteiligtenförderung. Es hatte eine Laufzeit von November 2001 bis Ende Dezember 2006. Es zielte darauf ab, die berufliche Benachteiligtenförderung strukturell und qualitativ-inhaltlich weiter zu entwickeln.

Zum 1. September 2006 schloss sich an das Programm eine einjährige Transferphase an. Im Rahmen dessen wurden erfolgreiche Lösungsansätze aufgegriffen und weiter getragen. Inhaltliche Schwerpunkte des Programms war die Arbeit in und mit Netzwerken und die besonderen Bedingungen junger Migrantinnen und Migranten am Übergang Schule – Beruf.

Auf der Homepage werden die Ergebnisse des Programms dokumentiert, Arbeitshilfen stehen zum Download bereit und die Konsequenzen, die sich für das Feld der Benachteiligtenförderung ergeben, werden diskutiert.

## **Jobstarter-Programm**

[www.jobstarter.de](http://www.jobstarter.de)

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert mit seinem neuen Programm "JOBSTARTER - Für die Zukunft ausbilden" bundesweit Innovationen und Strukturentwicklung in der beruflichen Bildung. Das Programm zielt auf eine bessere regionale Versorgung Jugendlicher mit betrieblichen Ausbildungsplätzen durch die Gewinnung von Betrieben bzw. Unternehmen für Ausbildung.

Durch das Programm werden bestehende Aktivitäten des BMBF im Bereich der betrieblichen Ausbildung gebündelt, weiterentwickelt und durch zusätzliche Themenschwerpunkte und Förderinstrumente ergänzt. Das Programm richtet sich flexibel auf die regionalen Nachfragen und Bedarfsveränderungen in der Ausbildung aus und trägt zur Optimierung regionaler Ausbildungsstrukturen bei.

Das BMBF stellt für die Jahre 2005 bis 2010 ein Fördervolumen von 125 Mio. € zur Verfügung, die mit Mitteln des ESF kofinanziert werden. Gefördert werden Projekte, die konkrete Dienstleistungsangebote für Betriebe offerieren mit dem Ziel der Steigerung des betrieblichen Ausbildungsplatzangebotes. Die Durchführung von JOBSTARTER hat das BMBF dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) übertragen.

Zur Unterstützung und Stärkung des Regionalansatzes von JOBSTARTER, insbesondere mit dem Ziel einer Verbesserung der regionalen Ausbildungsstrukturen, wurden vier über das gesamte Bundesgebiet verteilte Regionalbüros installiert. Diese Regionalbüros erfüllen eine wichtige "Brückenfunktion" zwischen der zentralen Programmstelle im BIBB und den Projekten und Ausbildungsinitiativen auf regionaler Ebene im Rahmen der Programmdurchführung.

Auf der Programmhauptseite finden sich neben Ausschreibungs- und Förderbedingungen und offiziellen Bekanntmachungen auch Veranstaltungshinweise und Materialien.

## **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)**

[www.iab.de](http://www.iab.de)

Das IAB ist eine eigene Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit. Es erforscht den Arbeitsmarkt auf Grundlage zweier gesetzlicher Aufträge, die für den Bereich der Arbeitslosenversicherung im dritten Sozialgesetzbuch (SGB III) und für das Grundsicherungssystem für erwerbsfähige Hilfebedürftige im zweiten Sozialgesetzbuch (SGB II) geregelt sind.

Beispielsweise werden Wirkungsanalysen zu den arbeitsmarktpolitischen Instrumenten durchgeführt - dies auch spezifiziert auf verschiedene Personengruppen hin, etwa Jugendliche, Ältere oder Rehabilitanden.

Die Homepage des IAB ermöglicht einen Zugang zu den vielfältigen Publikationen des Instituts. Aktuelle Forschungsergebnisse werden dargestellt. Gute Recherchemöglichkeiten bestehen über das Informationssystem proARBEIT.

### **Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)**

[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH unterstützt die Modernisierung des Systems betrieblicher Bildung durch Beiträge zur anwendungsnahen Forschung. In enger Zusammenarbeit mit seinen Auftraggebern aus Politik und Wirtschaft entwickelt es Konzepte zukunftsfähiger betrieblicher Bildungsarbeit und erforscht ihre Anschlussfähigkeit in den Betrieben. Das Leistungsspektrum des f-bb umfasst Beiträge zur Grundlagenforschung und Modellversuche zur beruflichen Bildung, die Erstellung von Fallstudien, empirischen Erhebungen und Evaluationen und die wissenschaftliche Begleitung von Modellprojekten.

Insbesondere der Projektbereich Ausbildung und Bildungsplanung ist für den Bereich der Benachteiligtenförderung relevant. Die Homepage stellt die Forschungsprojekte, deren Aktivitäten und Ergebnisse vor.

### **Weitere wichtige Informationsquellen**

- Die Homepage der Arbeitsagentur. [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)
- Die Plattform des Netzwerk Weiterbildung: Ein Netzwerk für die Beschäftigten der Weiterbildungsbranche organisiert vom Fachbereich Bildung, Wissenschaft und Forschung in ver.di. [www.netzwerk-weiterbildung.info](http://www.netzwerk-weiterbildung.info)
- Das Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern <zab> ist eine Initiative des VBM - Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie und des BayME - Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. im Rahmen ihrer Ausbildungsoffensive. [www.zab.de](http://www.zab.de)
- Das Serviceangebot des Projekts „Transfer von Know-how für die berufliche Nachqualifizierung“. Zahlreiche Best-Practice-Beispiele zeigen, auf welche Weise betriebsnahe modulare Nachqualifizierung in Unternehmen bereits erfolgreich durchgeführt wurde. [www.transfer-qualifizierungswege.de](http://www.transfer-qualifizierungswege.de)
- DIE ZEIT: Diskussionsfeld (Schul-)bildung: Artikel, Zahlen, Grafiken und Analysen zum Thema Schule, den vergleichenden Bildungsstudien und zu den anstehenden Bildungsreformen auf der Homepage der Zeitschrift "Die Zeit". [http://www.zeit.de/wissen/bildung/pisa\\_index](http://www.zeit.de/wissen/bildung/pisa_index)
- Deutscher Bildungsserver: Der Bildungsserver ist ein Informationsportal zum Thema Bildung und zum deutschen Bildungssystem. Die Dokumentsuchmaschine des Deutschen Bildungsservers durchforstet alle Server der Länder und des Bundes nach Dokumenten, die eingegebene Suchbegriffe enthalten. [www.bildungsserver.de](http://www.bildungsserver.de)



## 6. Literatur

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2005): Berufliche Qualifizierung Jugendlicher mit besonderem Förderbedarf. Handbuch Benachteiligtenförderung. Bonn, Berlin. → Download: [www.bmbf.de/pub/berufliche\\_qualifizierung\\_jugendlicher.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berufliche_qualifizierung_jugendlicher.pdf)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2006): Verbesserung der beruflichen Integrationschancen von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch Netzwerkbildung – Ergebnisse der Entwicklungsplattform 4 „Netzwerkbildung“. Band II der Schriftenreihe zum Programm „Kompetenzen fördern – Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf (BQF-Programm). Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2006): Einführung in das BQF-Programm. Band II der Schriftenreihe zum Programm „Kompetenzen fördern – Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf (BQF-Programm). Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2007): 10 Leitlinien zur Modernisierung der beruflichen Bildung. Bonn.
- Dauscher, U. (1998): Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt. Neuwied.
- Eckert, Manfred (2006): Entwicklungen in der Benachteiligtenförderung - Widersprüche und Tendenzen aus kritischer berufspädagogischer Sicht. In: BWP 1/2006.
- Geldermann, B. und R. (2006): Lernberatung für selbstgesteuertes Lernen – Neue Aufgaben für Bildungsdienstleister. Leitfaden für die Bildungspraxis Band 10, Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Bielefeld.
- Heuer, U., Bozat, T., Meisel, K. (Hrsg.) (2001): Neue Lehr- und Lernkulturen in der Weiterbildung. Bielefeld.
- Krings, U. (2002): Ein neuer Markt für Bildungsträger – Modulare und betriebsnahe Nachqualifizierung. Leitfaden für die Bildungspraxis Band 2, Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Bielefeld.
- Loebe, H., Severing, E. (Hrsg.) (2005): Bildungsträger werden Bildungsdienstleister. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Bielefeld.
- Loebe, H., Severing, E. (Hrsg.) (2007): Neue Ausbildungsanforderungen und externes Ausbildungsmanagement. Bielefeld.
- Mohr, B., Döring, O., Stier, B. (2004): Personalentwicklung für Bildungsdienstleister. Leitfaden für die Bildungspraxis Band 4, Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Bielefeld.
- Oberth, C. u. a. (2006): Lernort Betrieb. Berufliche Qualifizierung von benachteiligten Jugendlichen. Methodische Ansätze für Ausbilderinnen und Ausbilder. Hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung. → Download: [www.good-practice.bibb.de](http://www.good-practice.bibb.de)
- Seifert, W. (1995): Visualisieren – Präsentieren – Moderieren. Offenbach.

- Stoecker, D., Reglin, Th. (2007): Vorbereitung und Durchführung von betrieblichen Praktika und EQJ. Leitfaden für die Bildungspraxis Band 17, Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Bielefeld.
- Weininger, H. (2007): Externes Ausbildungsmanagement in regionalen Netzwerken. Leitfaden für die Bildungspraxis Band 18, Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Bielefeld.

# **Anhang: Seminarunterlagen zu Modul 4**

## **„Neue Marktsegmente und neue Förderinstrumente – mögliche Konsequenzen für die Bildungsorganisationen“**

### **Inhalt**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Herausforderungen.....</b>   | <b>20</b> |
| 1.1. Manfred Kremer Präsident des BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung).....   | 20        |
| 1.2. Innovationskreis berufliche Bildung (IKBB) .....                            | 21        |
| 1.3. Aktuelle Einschätzungen aus dem Jobstarter-Programm.....                    | 21        |
| <b>2. Trends und Entwicklungslinien .....</b>                                    | <b>23</b> |
| <b>3. Kreativität fördern – neue Ideen entwickeln – Märkte erschließen .....</b> | <b>24</b> |
| 3.1. Ideenfindung als kreativer, offener Prozess .....                           | 24        |
| 3.2. Informationsquellen und Recherchen – systematisch und regelmäßig.....       | 25        |
| 3.3. Stärken-Schwächen-Analyse.....  | 25        |
| 3.4. Aktionspläne erstellen.....   | 26        |
| 3.5. Marktbeobachtung und Testmarkt.....   | 26        |
| <b>4. Selbstlernphase: Aufgabenstellung und Material .....</b>                   | <b>27</b> |
| Stärken-Schwächen-Analyse.....   | 28        |
| Aktionsplan .....  | 30        |
| <b>Eigene Arbeitssituation als Ausgangspunkt .....</b>                           | <b>33</b> |

# 1. Herausforderungen

*Was sind die sozialen und gesellschaftlichen Herausforderungen denen sich die Arbeit in der Benachteiligtenförderung aktuell stellen muss?*

## **1.1. Manfred Kremer Präsident des BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung)**

### **Zwei zentrale Herausforderungen:**

1. Demographische Entwicklung: „Deutschland schrumpft und altert“
2. Struktureller Wandel: hin zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft mit einem zunehmenden Bedarf an breiter und höher qualifizierten Menschen

### **Ziele notwendiger Reformen:**

- Der Anteil der Jugendlichen ohne Schulabschluss muss sinken.
- Der starke Zusammenhang zwischen Bildungserfolg und sozialer Herkunft muss gelockert werden.
- Mehr junge Menschen müssen einen qualifizierten Berufs- und Hochschulabschluss erreichen.
- Aus- und Weiterbildungsstrukturen müssen flexibler und durchlässiger werden.
- Mehr Menschen müssen kontinuierlich an beruflichem Lernen teilnehmen.
- Arbeitsorganisation, Betreuungs- und Bildungsinfrastruktur müssen familienfreundlicher werden.
- Mehr Auszubildende und Beschäftigte müssen für die Anforderungen eines internationalisierten Arbeitsmarktes qualifiziert werden.

### **Ansatzpunkte:**

- Qualität und Leistungsfähigkeit des Schulsystems
- Kooperation von Schulen und Betrieben zur Verbesserung von Berufsorientierung, Ausbildungsreife und Ausbildungsvorbereitung
- Koordiniertes regionales „Übergangsmanagement von der Schule in die Ausbildung“
- Intensivere und systematischere Zusammenarbeit von allgemeinbildenden und beruflichen Schulen, Berufsbildungs- und Jugendhilfeeinrichtungen, Betrieben, Kammern, Arbeitsagenturen und Kommunen
- Die stärkere Nutzung der Möglichkeit einer Anrechnung von schulisch erworbenen Teilqualifikationen auf Zeiten einer einschlägigen Berufsausbildung
- Flexiblere Verknüpfung von Lernorten und Bildungsgängen in allen Bildungsphasen und auf allen Ebenen des Bildungssystems

## **Und: „Demographische Milchmädchenrechnung“: Sinkende Arbeitslosenquoten und steigende Ausbildungsquoten werden nicht durch die Demographie erreicht**

(aus der Rede: „Reformspielräume und Reformgrenzen: Wie reformfähig ist das deutsche Berufsbildungssystem?“ vgl. [www.bibb.de/de/27382.htm](http://www.bibb.de/de/27382.htm))

### ***1.2. Innovationskreis berufliche Bildung (IKBB)***

(im April 2006 von Bundesbildungsministerin Dr. Schavan einberufener Arbeitskreis zur beruflichen Bildung)

Der Innovationskreis benennt folgende Herausforderungen:

1. **Demographie:**  
alte Länder: steigende Schulabgängerzahlen führen zu steigender Nachfrage auf dem Ausbildungsplatzstellenmarkt bis 2013  
neue Länder: schon jetzt ein Absinken der Bewerberzahlen
2. **Struktureller Wandel:**  
von der Industrie zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft
3. **Qualifikations- und Fachkräftebedarf:**  
steigender Bedarf, mehr Bildung und Qualifizierung ist notwendig
4. **Lebenslanges Lernen:**  
Bedeutung von Aus- und Weiterbildung nimmt zu; bessere Verzahnung der Bereiche notwendig
5. **Durchlässigkeit des Bildungssystems:**  
zwischen den Teilbereichen Schule – Übergangssystem – berufliche Aus- und Weiterbildung muss verbessert werden
6. **Ausbildungschancen für alle:**  
allen ausbildungswilligen und ausbildungsfähigen Jugendlichen soll die Chance auf den Einstieg in Ausbildung ermöglicht werden, die Zahl der Schulabbrecher ist zu reduzieren

(BMBF (Hrsg.) (2007): 10 Leitlinien zur Modernisierung der beruflichen Bildung)

### ***1.3. Aktuelle Einschätzungen aus dem Jobstarter-Programm***

"Die Ausbildungsbilanz ist erfreulich", sagte Bundesbildungsministerin Annette Schavan anlässlich der Bekanntgabe der Ausbildungsplatzzahlen zum Stichtag 30. September 2007 durch die Bundesagentur für Arbeit. So sei die Zahl der unvermittelten Bewerberinnen und Bewerbern im Vergleich zum vergangenen Jahr um 41,2 Prozent gesunken.

Allerdings blieben auch schon in den Vorjahren – also bei einer deutlich angespannteren Situation auf dem Ausbildungsmarkt – betriebliche Ausbildungsplätze unbesetzt und es zeigt sich, dass diese Problematik nicht nur Ausbildungsberufe mit schlechtem Image betrifft. Angesichts der prognostizierten positiven Entwicklung scheint sich der Handlungsbedarf von quantitativen zu qualitativen Aspekten zu verschieben.

Das Problem, warum einerseits junge Menschen ohne Ausbildungsvertrag bleiben und andererseits betriebliche Ausbildungsplätze nicht besetzt werden können, ist vielschichtig. Erfahrungen aus JOBSTARTER-Projekten und Befragungen von Ausbildungsbetrieben zeigen:

- Es fehlen geeignete Bewerberinnen und Bewerber, viele Jugendliche sind nicht ausbildungsreif – diese Probleme werden von Ausbildungsbetrieben am häufigsten benannt.
- Die Anforderungen der Unternehmen sind in den vergangenen Jahren enorm gewachsen, so sind mit einem Hauptschulabschluss viele Berufe nicht mehr erreichbar.
- Etwa jeder sechste Ausbildungsvertrag wird während der Probezeit gekündigt.
- Die Attraktivität von Berufen und Ausbildungsstellen und das Image von Ausbildungsbetrieben werden als Einflussfaktoren für eine Berufswahlentscheidung unterschätzt.
- Viele Ausbildungsbetriebe sind damit überfordert, umfangreiche Auswahlverfahren durchzuführen.
- Jugendliche verbleiben lieber in ihnen bekannten Strukturen und wählen die (vermeintlich) sichere Form der schulischen Angebote.

*(aus der Dokumentation der JOBSTARTER-Fachtagung "Ressourcen nutzen - Vermittlung optimieren. Jugendliche ohne Ausbildungsplatz - auch ein qualitatives Problem" 7./8. Nov. 2007 vgl. [www.jobstarter.de/de/851.php](http://www.jobstarter.de/de/851.php))*

## 2. Trends und Entwicklungslinien

### *Innovationskreis berufliche Bildung*

(heraus gegeben im Juli 2007; vgl. [www.bmbf.de](http://www.bmbf.de) )

## 10 Leitlinien zur Modernisierung und Strukturverbesserung der beruflichen Bildung Empfehlungen und Umsetzungsvorschläge

- 1** Mehr Schulabschlüsse erreichen – Ausbildungsreife verbessern
- 2** Ausbildungsvorbereitung für Benachteiligte optimieren – Förderstrukturen neu ordnen
- 3** Übergänge optimieren – Wege in betriebliche Ausbildung sichern
- 4** Berufsprinzip stärken – Flexibilisierung der beruflichen Bildung vorantreiben
- 5** Ausbildungsbasis verbreitern – Ausbildungskapazitäten effektiv nutzen
- 6** Durchlässigkeit verbessern – Anschlussfähigkeit beruflicher Abschlüsse sichern
- 7** „Zweite Chance“ für Qualifizierung – Nachqualifizierung junger Erwachsener vorantreiben
- 8** Europäische Öffnung – Mobilität und Anerkennung verbessern
- 9** Duale Ausbildung im europäischen Vergleich stärken – Potenzial auf dem internationalen Bildungsmarkt sichern
- 10** Grundlagen für zukunftsorientierte Berufsbildungspolitik schaffen – Kooperation von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik stärken

(BMBF (Hrsg.) (2007): 10 Leitlinien zur Modernisierung der beruflichen Bildung)

### 3. Kreativität fördern – neue Ideen entwickeln – Märkte erschließen

#### Schritte zur Entwicklung und Realisierung neuer Ideen und Konzepte

Wie kann das eigene Prozesswissen und die bisherigen Erfahrungen auf andere Bereiche übertragen werden und dort als Grundlage dienen, um

- Ansatzpunkte zur Entwicklung neuer Bildungsdienstleistungen zu finden und
- deren Erfolgsaussichten und Zukunftsfähigkeit zu beurteilen.

→ ein Reflexions- und Entscheidungsprozess, der immer wieder durchgeführt werden muss!

#### 3.1. Ideenfindung als kreativer, offener Prozess

##### Methodische Anregung: Arbeit mit der Walt-Disney-Kreativitätstechnik

Die Walt-Disney-Kreativitätstechnik unterscheidet drei verschiedene Qualitäten oder Rollen im kreativen Prozess:

1. Der **Visionär** oder **Träumer** fragt „**Was will ich verwirklichen?**“. Er ist offen, kreativ, visionär. Kritik und die Frage nach Umsetzungswegen spielen keine Rolle für ihn.
2. Der **Realist** oder **Planer** fragt „**Wie kann ich das verwirklichen?**“. Er ist an konkreten Handlungsschritten interessiert, überlegt, was wie gehen könnte, welche Maßnahmen notwendig sind, welche Ressourcen vorhanden sind, welche noch benötigt werden.
3. Der **Kritiker** oder **Analytiker** fragt „**Lässt sich das überhaupt realisieren?**“. Er sucht nach Fehlern und Schwachpunkten im Plan. Was ist noch zu berücksichtigen? Er überlegt, was an den Ideen zu verbessern, zu verändern ist.

Die Walt-Disney-Kreativitätstechnik trennt diese drei Qualitäten voneinander und „ankert“ sie an verschiedenen zeitlichen oder räumlichen Stellen. Sie sollen damit ihre Wirkung effektiver entfalten und in ein Gleichgewicht gebracht werden. Denn oft wird beim Ideen entwickeln bereits an die Umsetzungsnotwendigkeiten gedacht und beim Planen verhindert eine kritische Stimme das Ausloten neuer und unbekannter Wege. Dennoch ist der Kritiker eine wichtige Rolle, die die beiden anderen zu einer genauen Prüfung und Verbesserung ihrer Ideen bringt.

Im kreativen Prozess werden diese Qualitäten nun zeitlich getrennt. Das heißt man beginnt – alleine oder in einem Team – mit der Phase des Visionärs oder Träumers, sucht in einem offenen und kreativen Prozess nach Ideen oder Lösungsmöglichkeiten für ein Problem. Kritik und Umsetzungsfragen werden noch ausgeklammert.

In einer zweiten Phase wechselt man bewusst die Position und begibt sich in die Rolle des Handelnden, um nach Realisierungswegen zu suchen.

Und erst in der dritten Phase nimmt man eine kritische Haltung ein und beleuchtet das bisher erarbeitete auf mögliche Schwachstellen.

In einer vierten Phase sollte dann noch einmal der Visionär zum Zug kommen und sich die Kritik vornehmen, um diese wiederum mit neuen Wegen oder erweiterten Zielsetzungen aufzulösen und so die bisherigen Ergebnisse noch „großartiger“ zu machen ...



Für jede der drei Rollen hatte sich Walt-Disney einen Raum eingerichtet, der ihm half in günstige Denk- und Gefühlszustände für die jeweilige Position zu gelangen. Auch diese Anregung lässt sich sicher kreativ aufgreifen!

### ***3.2. Informationsquellen und Recherchen – systematisch und regelmäßig***

Gerade bei der Beurteilung neuer Produktideen reichen bestehendes Wissen und die bislang gemachten Erfahrungen oft nicht aus. Wenn echtes Neuland betreten wird, müssen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können, alle wichtigen Informationsquellen herangezogen werden.

Nicht immer sind Informationsquellen allen bekannt oder nicht jeder ist mit der Nutzung vertraut. Es ist daher zweckmäßig zusammenzustellen, welche Wissensquellen im direkten Umfeld – am Arbeitsplatz, in der Bildungseinrichtung, bei Kontaktstellen – zur Verfügung stehen und wie diese genutzt werden können.

#### **Mögliche Wissensquellen:**

- Kollegen: Was sind deren Fach- und Spezialgebiete? Wer hat welchen beruflichen Hintergrund, welche praktische Ausbildung etc. Wer hat welche Kontakte?
- Internet/Intranet: Welche Informationen werden in welcher Struktur im Intranet zur Verfügung gestellt? Wie werden Inhalte verwaltet/archiviert? Wie recherchiere ich am effektivsten im Internet (zentrale Adressen, Newsletter, Suchmaschinen etc.)
- Fachzeitschriften: Wie heißen die wichtigsten Fachzeitschriften und wo sind sie zu finden (Bibliothek, Archiv, Umlauf etc.)
- Bücher: Was sind die für den jeweiligen Arbeitsbereich wichtigsten Fachbücher und wo sind diese zu finden? (Bücherliste, intern vorhanden, Ausleih- oder Kaufkonditionen etc.)

(vgl. Mohr/Döring/Stier 2004: 29)

#### **Umsetzungsbeispiel:**

Themen-/Ideenspeicher fest installieren – sei es als Plakat/Pinwand an einer zentralen Stelle oder als digitaler Speicher auf einem zentralen Laufwerk oder Intranet.

In diesen Themenspeicher können permanent von jedem Kollegen aktuelle Überlegungen/Ideen eingetragen werden.

In Arbeitsgruppensitzungen/Teambesprechungen wird regelmäßig (!) mit dem Themenspeicher weitergearbeitet, so dass die Sammlungsarbeit wertgeschätzt wird und Früchte tragen kann.

### ***3.3. Stärken-Schwächen-Analyse***

Siehe Material für Selbstlernphase (Kapitel 4)

### ***3.4. Aktionspläne erstellen***

Siehe Material für Selbstlernphase (Kapitel 4)

### ***3.5. Marktbeobachtung und Testmarkt***

#### **Zentrale Fragestellungen:**

- Welche Märkte kommen in Frage? Welche regionale Begrenzung?
- Wie ist dort die Konkurrenzsituation?
- Wer sind potenzielle Kunden und Auftraggeber?
- Wie können deren Bedarfe und Wünsche erhoben werden? Wie kann deren Anregungen/deren Know-how in den Entwicklungsprozess mit einbezogen werden?
- Welche Kosten, auch Einführungskosten kommen auf uns zu? Können wir die dafür benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen?

#### **Wege um sicherzustellen, dass die Konzeption am festgestellten Bedarf ausgerichtet ist:**

- Berücksichtigen der arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktsetzungen seitens der Bundesagentur für Arbeit.
- Berücksichtigen der bildungs- und sozialpolitischen Schwerpunktsetzungen auf Bundes- und Landesebene.
- Berücksichtigen spezieller Qualifizierungsanforderungen, die sich aus den Gegebenheiten des regionalen Arbeitsmarktes ableiten lassen.
- Begutachtung des Konzepts durch die vor Ort zuständigen Verantwortlichen der Arbeitsagenturen – bereits im Stadium der Konzeptentwicklung.
- Befragen von potenziellen Teilnehmern und Nutzern.
- Berücksichtigen der Aussagen von Betrieben über aktuelle und künftige Qualifikationsbedarfe der Mitarbeiter.
- u. a.

(vgl. Mohr/Döring/Stier 2004: 32)

## **4. Selbstlernphase: Aufgabenstellung und Material**

**Sie sind eingeladen im Rahmen der Selbstlernphase eine oder mehrere der in den Arbeitsgruppen entwickelten Ideen weiterzuverfolgen.**

Wie das aussehen kann hängt ganz von der entwickelten Idee und Ihrer individuellen Situation ab:

- Bringen Sie die Ideen und Überlegungen in Ihr Team ein und diskutieren Sie Realisierungschancen oder weitere Möglichkeiten.
- Vielleicht fehlen Ihnen noch wichtige Informationen, um die Chancen auf eine Realisierung wirklich beantworten zu können. Lassen sich die Wissensquellen in Ihrer Einrichtung noch besser nutzen?
- Oder es ist zunächst notwendig, die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation im Hinblick auf das gesteckte Ziel genauer unter die Lupe zu nehmen – die Stärken-Schwächen-Analyse visualisiert Stand und Wertigkeit eigener Stärken und Schwächen.
- Möglicherweise lassen sich jedoch schon konkrete Aufgaben festlegen, die sie z.B. im folgenden Aktionsplan festhalten können.
- Und nicht zu letzt ist ein Blick auf den konkreten Markt, auf dem sie sich bewegen (wollen), sinnvoll – eine systematische Marktbeobachtung (siehe oben) kann weitere Klarheit bringen.

**Gutes Gelingen!**

## ***Stärken-Schwächen-Analyse***

### **Ziel: Überprüfung der eigenen Stärken-Schwächen im Vergleich zu deren Erfolgsrelevanz**

Der Anspruch, dass die eigene Einrichtung bei allen Parametern Stärken aufweist, ist kaum einzulösen. Deswegen kommt es darauf an, insbesondere bei den Parametern stark zu sein, denen die größte Bedeutung als Erfolgsfaktoren zugemessen wird. Die Analyse ist dann sinnvoll, wenn sie im Hinblick auf ein konkretes Entwicklungsziel durchgeführt wird.

#### Aufgabe:

Arbeiten Sie mit einem Ihrer formulierten Entwicklungsziele. Markieren Sie für jeden Aktionsparameter dessen Position hinsichtlich Bedeutung als Erfolgsfaktor für dieses Ziel und die Position hinsichtlich Bewertung von Stärken und Schwächen. Überprüfen Sie dann die Übereinstimmung von Bedeutung und Stärken/Schwächen-Einschätzung und markieren sie die Parameter hinsichtlich derer Handlungsbedarf besteht.

Ergänzen Sie gegebenenfalls relevante Aktionsparameter.

|  |   |
|--|---|
| <b>Bewertung der Bedeutung:</b><br>1 = unmaßgebliche Bedeutung<br>2 = geringe Bedeutung<br>3 = durchschnittliche Bedeutung<br>4 = hohe Bedeutung<br>5 = ausschlaggebende Bedeutung | <b>Bewertung der Stärken/Schwächen:</b><br>-2 = deutlich schwach<br>-1 = eher schwach<br>0 = durchschnittlich<br>+1 = eher stark<br>+2 = deutlich stark |
|--|---|

| Aktionsparameter                         | Bedeutung als Erfolgsfaktoren |   |   |   |   | Eigene Stärken und Schwächen |    |   |    |    |
|--|-------------------------------|---|---|---|---|------------------------------|----|---|----|----|
|  | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | -2                           | -1 | 0 | +1 | +2 |
| <b>Allg. Unternehmenscharakteristika</b> |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Standort                                 |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Unternehmensgröße                        |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| ...                                      |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| <b>Angebotspotenzial</b>                 |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Angebotspalette/Vielfalt                 |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Angebotstiefe/Spezifizierung             |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Flexibilität                             |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| ...                                      |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| <b>Marktkommunikation</b>                |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Arbeitsamt                               |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Firmen                                   |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Einzelkunden                             |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Sonstige                                 |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| <b>Preise und Konditionen</b>            |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| ....                                     |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| <b>Dienstleistungsprozess</b>            |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |

| Aktionsparameter                               | Bedeutung als Erfolgsfaktoren |   |   |   |   | Eigene Stärken und Schwächen |    |   |    |    |
|--|-------------------------------|---|---|---|---|------------------------------|----|---|----|----|
|  | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | -2                           | -1 | 0 | +1 | +2 |
| Durchführung der Maßnahmen                     |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Evaluation                                     |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| ....   |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| <b>Forschungs- und Entwicklungs- Potenzial</b> |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| <b>Finanzen</b>                                |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| <b>Personal</b>                                |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| feste Mitarbeiter                              |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| freie Mitarbeiter                              |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Qualifikation                                  |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Flexibilität                                   |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| ....   |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| <b>Management &amp; Organisation</b>           |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Organisationsstruktur                          |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Prozesse                                       |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| Qualitätsmanagement                            |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |
| ....   |                               |   |   |   |   |                              |    |   |    |    |

(in Anlehnung an Mohr/Döring/Stier 2004: 25)

## ***Aktionsplan***

Das Instrument „Aktionsplan“ lässt sich am Ende jeden Entwicklungsschrittes eines Ideenfindungsprozesses einsetzen. Er empfiehlt sich insbesondere dann, wenn mehrere Personen beteiligt sind und Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilt werden sollen.

Der Aktionsplan enthält:

- Eine möglichst konkrete Beschreibung der Aufgabe/des Arbeitsschrittes,
- Einen Zeitpunkt bis wann diese/r abgeschlossen sein soll,
- Wer für die Ausführung verantwortlich ist,
- Welche Priorität im Verhältnis zu anderen Arbeitsaufgaben dieser Aufgabe eingeräumt wird,
- Ob, wo und in welcher Form das Ergebnis vorliegt,
- Wer für die Kontrolle der Durchführung verantwortlich ist.

Mit Aktionsplänen wird eine höhere Verbindlichkeit von Aufgaben geschaffen und mehr Transparenz ermöglicht. Der Arbeitsprozess kann damit strukturiert werden.

**Aktionsplan vom .....**

| <b>Nr.</b> | <b>Aufgaben:</b> | <b>bis wann:</b> | <b>von wem:</b> | <b>Priorität<br/>A/B/C</b> | <b>Ergebnis:</b> | <b>Kontrolle<br/>durch:</b> |
|------------|------------------|------------------|-----------------|----------------------------|------------------|-----------------------------|
|            |                  |                  |                 |                            |                  |                             |
|            |                  |                  |                 |                            |                  |                             |
|            |                  |                  |                 |                            |                  |                             |
|            |                  |                  |                 |                            |                  |                             |
|            |                  |                  |                 |                            |                  |                             |
|            |                  |                  |                 |                            |                  |                             |
|            |                  |                  |                 |                            |                  |                             |
|            |                  |                  |                 |                            |                  |                             |
|            |                  |                  |                 |                            |                  |                             |

(in Anlehnung an Mohr/Döring/Stier 2004: 28)



## **Eigene Arbeitssituation als Ausgangspunkt**

### ***Ziel:***

***Klarheit über die eigenen Situation und die der eigenen Organisation gewinnen***

### **Eigene Position:**

4. Was sind meine Kerntätigkeiten?
5. Wo liegen meine Kompetenzen?
6. Welches Wissen habe ich?

### **Die Organisation als Ganzes (oder auch die eigene Abteilung/der eigene Standort):**

7. Welches Wissen ist im Unternehmen gebündelt?
8. Welche Erfahrungen bringen die Mitarbeiter ein?
9. Auf welche Ressourcen kann gegebenenfalls zurückgegriffen werden?
  
10. Wie ist die eigene Position am Markt (Allroundanbieter – Nischenanbieter etc.)?
11. In welchen Marktsegmenten ist die Organisation bisher vertreten?
12. Was sind die Kernkompetenzen – aus Sicht der Kunden und aus Binnensicht?

### **Aufgabe:**

Beantworten Sie die für Sie relevanten Fragen und halten sie Ihre Ergebnisse schriftlich fest.

Sie können gerne an Ihre Überlegungen zum Thema „Alleinstellungsmerkmal“ aus dem Modul 2 anknüpfen!