

Handreichung

TRIAS- Wegweiser

zu einer Bildungsberatung am
Arbeitsplatz

ÖSB Consulting GmbH
Meldemannstraße 12-14
1200 Wien

Mag.^a Franziska Haydn
Dr. Rudolf Götz

Wien, 20.12.2017

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Die Weiterbildungsherausforderung	4
3. Der Betrieb als Anknüpfungs- und Lernort	6
4. Die Bildungsberatung als Brücke zur Weiterbildung im Betrieb	7
5. Das Erasmus+ Projekt TRIAS	10
6. Tools und Literatur	14

1. Einleitung

Bildungsferne Personengruppen sind mit formalen Bildungsangeboten schwer zu erreichen. Der Betrieb als „Lern- und Aufenthaltsort“ hat großes Potential, diesen Personengruppe ihren (Lern)Bedürfnissen entsprechende Teilhabe an Bildung zu ermöglichen.

Die vorliegende Handreichung lotet die Rolle der Bildungsberatung als Brücke zur Weiterbildung im Betrieb aus und stellt einen im Rahmen eines Erasmus+ Projekts entwickelten innovativen Ansatz der Bildungsberatung im Betrieb vor: *„TRIAS-Guidance in the workplace. Involving employers, reaching low qualified“*.

Die Erstellung des TRIAS-Wegweisers erfolgte im Rahmen der Nationalen Kofinanzierung aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung für das Erasmus+ Projekt „TRIAS – Guidance in the Workplace: involving employers, reaching low qualified“ (2015-1-AT01-KA204-00580).

2. Die Weiterbildungsherausforderung

Niedrige Qualifikation wird als zentraler Indikator für Bildungsbenachteiligung herangezogen. Betrachtet man die Weiterbildungsbeteiligung nach Bildungsstand ist deutlich zu erkennen, dass Personen mit maximal Pflichtschulabschluss deutlich seltener Weiterbildungen besuchen als Personen mit höheren Bildungsabschlüssen.

Neben der Fokussierung auf das Bildungsniveau ist jedoch auch auf die Qualifikationsanforderungen von Arbeitsplätzen zu achten. Hilfsarbeit bzw. Einfacharbeitsplätze werden definiert als Arbeitsplätze, für die keine Berufsausbildung notwendig ist. Bei der Betrachtung von Arbeitsplätzen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen ist jedoch festzustellen, dass nur eine Minderheit von Personen, die an diesen Arbeitsplätzen arbeiten, tatsächlich auch über geringe Qualifikationen verfügt. In Österreich sind bspw. nur 37% derer, die an dieser Art von Arbeitsplätzen beschäftigt sind, formal gering qualifiziert (vgl. Krenn et al., 2014).

Deutlich zeigt sich, dass MitarbeiterInnen, die an diesen Arbeitsplätze tätig sind, deutlich weniger an Weiterbildungsaktivitäten teilhaben, als andere Gruppen. EinfacharbeiterInnen und gering qualifizierte Arbeitskräfte sind oftmals zudem an Arbeitsplätzen beschäftigt, die wenig bis keine Lernanreize und wenig Möglichkeit zum informellen Lernen bieten. Nachstehende Tabelle zeigt die Unterschiede in der Weiterbildungsbeteiligung sowohl nach dem Tätigkeitsbereich, wie auch nach dem Bildungsniveau:

Tätigkeitsbereich		Bildungsniveau	
Hilfs- und Anlerntätigkeiten	2,8%	3,0%	PflichtschulabsolventInnen
FacharbeiterInnentätigkeiten	8,9%	6,2%	Lehr-, BMS-Abschluss
Leitungstätigkeiten	10,6%	12,2%	≥ Matura

Quelle: Weiterbildungsbeteiligung (Kursbesuch in den letzten 4 Wochen) nach Tätigkeitsbereich (2012), auf Basis des Arbeitskräfteerhebungsdatensatzes (Mikrozensus). Nach Krenn et al. 2014.

Die geringe Beteiligung am lebenslangen Lernen birgt Risiken der sozialen und wirtschaftlichen Ausgrenzung. Lernen gilt als Schlüssel zur gesellschaftlichen Teilhabe.

Gründe für niedrigere Weiterbildungsbeteiligung

Um Interventionen gegen die in Relation niedrigere Weiterbildungsbeteiligung zu setzen, ist es wichtig, mögliche Gründe in den Blick zu nehmen. Studien zeigen, dass diverse Wirkmechanismen zu den genannten Unterschieden führen. Nicht im Subjekt verankerte Barrieren, darunter der tendenzielle Ausschluss von weniger qualifizierten Personen aus der betrieblichen Weiterbildung oder auch wenig zielgruppenadequate Weiterbildungsmöglichkeiten, tragen zu einer niedrigeren Beteiligung bei. Dazu kom-

men subjektive Gründe für die Nichtteilnahme, wie zum Beispiel dass der individuelle Sinn von Weiterbildung nicht erlebt wird oder ein Kosten-Nutzen-Kalkül eine Teilnahme verhindert.

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Perspektiven auf Weiterbildungsbarrieren.

Barriere	Worum geht es?	Beispiele
situative Barrieren	Bedingungen, die individuell eine Teilnahme behindern	Rollenkonflikte, durchgeplantes Leben, fehlende Ressourcen: Zeit Kraft, Geld, fehlende Unterstützung im Umfeld
kognitive Barrieren	fehlende Kompetenzen, die bei der Mehrheit der Bildungsangebote vorausgesetzt werden	Lese-/Schreib-/Rechenfähigkeiten, Computerkenntnisse, Reflexionskenntnisse, Aufmerksamkeitsspanne, Informationsbeschaffung
institutionelle Barrieren	Bedingungen, die den Zugang zu Gruppen von Angeboten beschränken	fehlende Eingangsvoraussetzungen, fehlende Unterstützungsangebote, fehlende Verwertungsmöglichkeiten
dispositionale Barrieren	Einstellungsmuster, die eine Weiterbildungsteilnahme als nicht erstrebenswert erscheinen lassen	Selbstbewusstsein/Selbstvertrauen, Haltung zum Nutzen der Weiterbildung, Negative frühere Lernerfahrungen, sich isoliert fühlen in der Lerngruppe, Gesundheitliche Beeinträchtigung

Tabelle: Weiterbildungsbarrieren nach Ursachen (Anlehnung an MacKeracher et al., 2006, in Hefler, 2013, S. 94), <https://wb-web.de/wissen/lehren-lernen/geringqualifizierte.html>.

Lernbedürfnisse von EinfacharbeiterInnen und Geringqualifizierten (Krenn et al. 2014)

Der Blick auf die Zielgruppe der Geringqualifizierten zeigt damit eine gewisse Distanz zu formalen Bildungsformen und rückt informelle Lernprozesse in den Vordergrund. Lernformen im Sinne eines informellen beruflichen Kenntniserwerbs werden bevorzugt, insb. durch arbeitsintegriertes Lernen durch Beobachten und Ausprobieren, Unterweisung oder Anlernen. Dies sollte in der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten berücksichtigt werden und weist auf die Bedeutung lernförderlicher Arbeitsplätze hin.

3. Der Betrieb als Anknüpfungs- und Lernort

Wenn wir uns mit dem Thema Bildung/Lernen/Qualifizierung im Erwachsenenalter befassen, ist die Arbeit – und der „Betrieb“, indem Arbeit immer noch dominant stattfindet – ein zentraler Angelpunkt.

Die große Mehrheit der formalen und non formalen Weiterbildung/Qualifizierung Erwachsener ist berufsbezogen. Ein erklecklicher Anteil davon findet in Betrieben statt oder wird von diesen organisiert und finanziert. Darüber hinaus findet in Betrieben auch ein Gutteil des berufsbezogenen informellen Lernens statt. Mit Ausnahme von Tätigkeiten, die aufgrund ihrer hochstandardisierten, repetitiven Ausrichtung als „lernriskant“ eingestuft werden, bringt die Arbeit für die meisten Menschen einen permanenten Prozess des informellen Lernens mit sich (learning on the job). Der Betrieb ist damit ein wichtiger „Lernort“ unserer Gegenwartsgesellschaft.

Eine weitere wichtige „Ortsfunktion“ von Betrieben ist die Möglichkeit, bestimmte Personengruppen institutionalisiert am Ort Betrieb anzutreffen. So wie eine Mehrheit der Kinder und Jugendlichen (6-25 Jahre) in Ausbildungseinrichtungen anzutreffen sind, weist die Mehrheit der Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter eine Anbindung an Betriebe auf. Und so wie in unterschiedlichen Ausbildungseinrichtungen Konzentrationen bestimmter sozialer Milieus festzustellen sind, gilt das verstärkt, weil stärker ausdifferenziert, für unterschiedliche (Betriebs)Branchen. Will ich z.B. insbesondere geringqualifizierte Personen aufsuchen/ansprechen, macht es Sinn, Betriebe aus den Branchen Gebäudereinigung; Garten- und Landschaftsbau; Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen; Abfallwirtschaft; Herstellung von Textilien etc. auszuwählen, da hier die Konzentration von Hilfs- und Anlernertätigkeiten besonders ausgeprägt ist.

Zusammengefasst kann der Betrieb als zentraler „Lernort“ sowie zentraler „sozial geschichteter Aufenthaltsort“ unserer westlichen Gegenwartsgesellschaft definiert werden. Damit hat der „Ort Betrieb“ großes Potential, wenn es darum geht, bildungsbenachteiligten Personen mit Beratungs- und Lerninterventionen zu erreichen, um eine ihren (Lern)Bedürfnissen entsprechende Teilhabe an Bildung zu fördern.

4. Die Bildungsberatung als Brücke zur Weiterbildung im Betrieb

Eine wichtige Funktion der Bildungs- und Berufsberatung ist jene als „Brücke“ in die (Weiter)Bildung. Über Beratungs- Informations- und Analyseleistungen (z.B. Kompetenzfeststellung) wird die Teilhabe an Bildung unterstützt.

Wie in Punkt 3 kurz ausgeführt, ist der Betrieb ein zentraler „Lernort“ unserer Gegenwartsgesellschaft. Bildungsberatung als Brücke in die Weiterbildung in betrieblichen Settings (formal, non-formal, informell) anzubieten, liegt demzufolge auf der Hand. Nichtsdestotrotz sind Angebote der Bildungsberatung im Betrieb in Österreich rar gesät. Je nach Intensität der Kooperation mit Betrieben, hätten diese jedoch aus unserer Sicht große Potentiale, die Teilhabe an Bildung/Qualifizierung/Lernen zu fördern.

Bildungsberatungsangebote, die im Betrieb umgesetzt werden, bewegen sich immer in einer **„Akteurs-TRIADE“**:

- Den Beschäftigten als Zielgruppe der Beratungsintervention
- Dem Betrieb als Kooperationspartner der Durchführung der Beratungsintervention sowie bei möglichen nachfolgenden (betrieblichen) Qualifizierungsangeboten
- Dem/der BeraterIn als InitiatorIn der Beratungsintervention



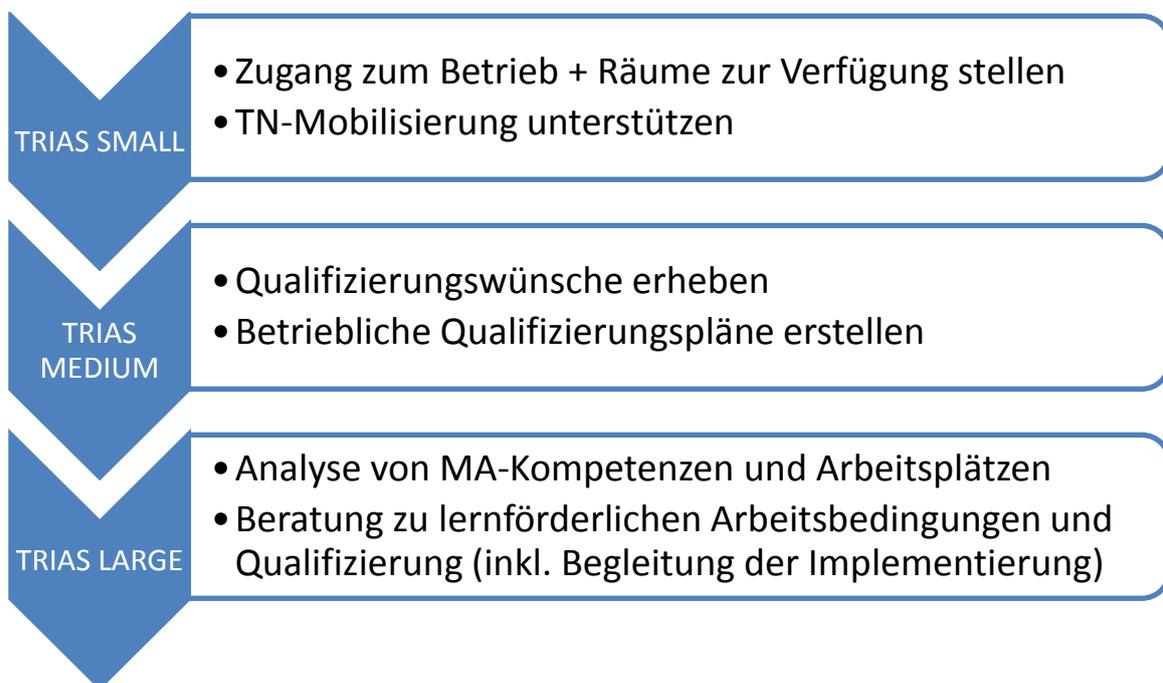
Je nach Ausprägung und Reichweite der Kooperation mit Betrieben, lässt sich der „Lernort“ Betrieb im Rahmen einer Bildungsberatung in betrieblichen Settings in unterschiedlichem Ausmaß nutzen/realisieren:

Ein „Mindestmaß“ an Kooperation mit den Betrieben besteht darin, dass der Betrieb Zugang zum betrieblichen Setting gewährt, die räumliche Möglichkeit für die Beratungsintervention zur Verfügung stellt sowie darüber hinaus eventuell auch für das Beratungsangebot aktiv mobilisiert/wirbt (**TRIAS SMALL**).

Ein weiterer Ausbau der Kooperation wäre gegeben, wenn die im Rahmen der Beratungsintervention erhobenen Bildungs-/Qualifizierungswünsche der Beschäftigten, dort wo ein Betriebsbezug gegeben ist, in „betriebliche Lern- und Qualifizierungspläne“ übersetzt werden (**TRIAS MEDIUM**).

Der Königsweg der Kooperation wäre die Durchführung einer Analyse von Kompetenzen der Beschäftigten sowie einer Analyse der vorhandenen Arbeitsplätze im Betrieb (Stellenbeschreibung, Identifikation von lernförderlichen und lernriskanten Tätigkeiten etc.). Auf Basis dieser Analysen könnten beraterische und begleitende Leistungen im Bereich der Unterstützung von lernförderlichen Arbeitsbedingungen (Arbeitsgestaltung von Stellen – Jobenrichment, Jobrotation, Karrieren...) und Qualifizierung angeboten werden (**TRIAS LARGE**).

(TRIAS SMALL, MEDIUM, LARGE sind „additiv“ zu verstehen.)



Im Vollausbau kann eine dem TRIAS-Ansatz folgende Bildungsberatung im Betrieb einen Beitrag dazu leisten, dass Bildungswünsche und vorhandene Kompetenzen der Beschäftigten sichtbar gemacht und innerbetriebliche Lern-, Karriere- und Qualifizierungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden.

Diesen Potentialen des Ansatzes stehen Herausforderungen gegenüber, die es für die Implementierung zu bedenken gilt:

- Beraterische Interventionen im Betrieb gelingen dann am besten, wenn der Betrieb einen klaren betrieblichen Nutzen erkennt (betriebswirtschaftlich, CSR, etc.). Bezogen auf ein betriebliches Bildungs- und Berufsberatungsangebot, dass auch entlang der klientInnenzentrierten Ausrichtung „überbetriebliche Karriereberatung“ anbietet, ist dies eine besondere Herausforderung.
- Das Setting, hier der Betrieb, setzt einen kontextuellen Rahmen bezüglich des Beratungsangebots (Stichwort Vertraulichkeit) und des Beratungsformats (Ressourcen).
- Die Kombination von klientInnenzentrierter Bildungs- und Berufsberatung (TRIAS LARGE) und personalwirtschaftlicher Unternehmensberatung ist eine Herausforderung an die Kompetenzen der BeraterInnen. Hier bietet sich ev. ein Beratungsteam aus Bildungs- und UnternehmensberaterInnen an.
- Im Falle einer angestrebten öffentlichen Förderung für die Implementierung, sitzt der TRIAS-Ansatz zwischen unterschiedlichen Fördersilos der Bildungs-, Arbeitsmarkt-, und Wirtschaftspolitik.

5. Das Erasmus+ Projekt TRIAS

Der TRIAS-Ansatz zur Bildungsberatung am Arbeitsplatz wurde im Rahmen des Erasmus+ Projekts „TRIAS – Guidance in the workplace. Involving employers, reaching low qualified“ (2015-2017) in einer internationalen Projektgemeinschaft entwickelt.

Hauptsächliche Zielgruppe des Projekts sind BildungsberaterInnen. Das Projekt orientierte sich an den Fragen „Was bedeutet es für BildungsberaterInnen, ihre Büros zu verlassen und ihr Angebot direkt am Arbeitsplatz ihrer KundInnen anzubieten?“ sowie „Welche Kompetenzen brauchen BildungsberaterInnen für ein Aktivwerden im betrieblichen Setting?“

Beratung am Arbeitsplatz bedeutet mehr als nur die Bereitstellung von Beratungsdiensten am Arbeitsplatz der KundInnen. Normalerweise konzentrieren sich die Beratungsaktivitäten in erster Linie auf die KundInnen und deren Entscheidungen in Bezug auf Karriere, Ausbildung oder Weiterbildung. Weitere AkteurInnen werden jedoch meist nur geringfügig berücksichtigt. Da diese in betrieblichen Settings jedoch von großer Bedeutung sind, setzt der TRIAS-Ansatz genau hier an:

Der TRIAS-Ansatz

Um den TRIAS-Ansatz der Beratung am Arbeitsplatz zu entwickeln, integrierte das Projekt zwei bereits bestehende Formen der Förderung von Bildung und Ausbildung am Arbeitsplatz:

- Qualifizierungsberatung für Unternehmen
- Bildungsberatung am Arbeitsplatz für MitarbeiterInnen

Der Hauptgedanke des TRIAS-Beratungskonzeptes besteht darin, dass jeder der bereits etablierten Ansätze für sich betrachtet entweder die Perspektive des Arbeitgebers oder die der MitarbeiterInnen unberücksichtigt lässt. Da sich TRIAS vorrangig an BildungsberaterInnen richtet, können wir davon ausgehen, dass diese über ausreichend Kompetenzen verfügen, wenn es darum geht, den einzelnen Beschäftigten Orientierungshilfen zu geben. Die Sensibilisierungs- und Beratungsarbeit am Arbeitsplatz ist jedoch für viele ein neues Betätigungsfeld. Einerseits befasst sich das Projekt mit den Herausforderungen und Aufgaben von Bildungsberatung am Arbeitsplatz als spezifische Beratungsform, andererseits nutzt das Projekt Erfahrungen aus der Qualifizierungsberatung, einen unternehmenszentrierten Ansatz der Beratung von Unternehmen zu Weiterbildungsbedarfen der Belegschaft. Bestehendes Wissen über unternehmensbezogene Herangehensweisen, Methoden und Beratungswerkzeuge wurde gesammelt, aufbereitet und für den Einsatz durch BildungsberaterInnen angepasst.

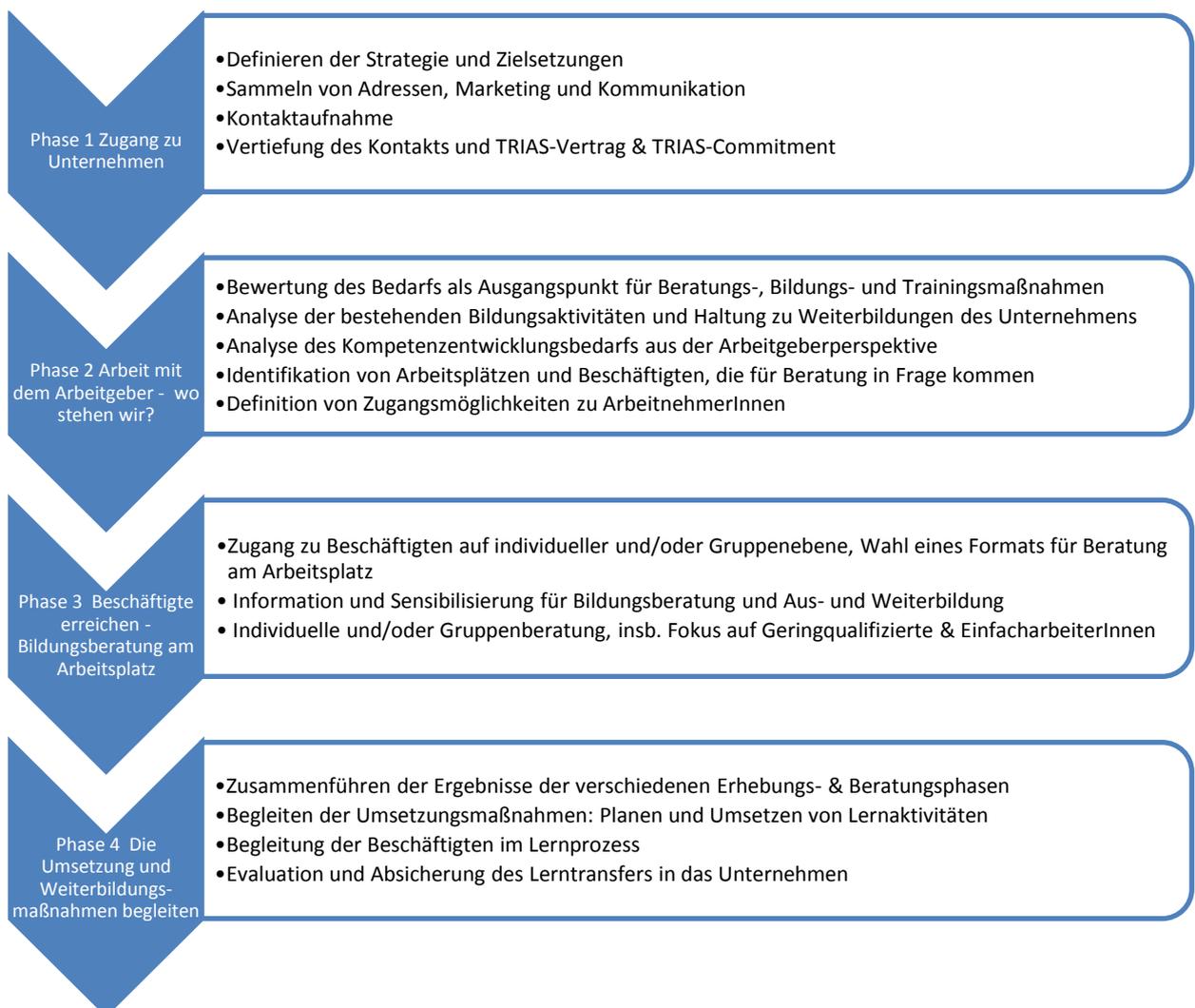
Durch die Ausrichtung auf die Beschäftigten und die gleichzeitige Arbeit mit den Arbeitgebern und deren Beteiligung am Beratungsprozess wird die übliche Unterschei-

derung zwischen personenorientierten und unternehmensbezogenen Strategien zur Förderung von Aus- und Weiterbildung aufgehoben.

Der TRIAS-Prozess

Der TRIAS-Prozess gliedert sich in vier verschiedene Phasen:

- Phase 1: Zugang zu den Unternehmen
- Phase 2: Zusammenarbeit mit Unternehmen – Standortanalyse
- Phase 3: Personenorientierte Bildungsberatung am Arbeitsplatz
- Phase 4: Integration der Ergebnisse und Begleitung der Umsetzung



Wir verstehen die unterschiedlichen Phasen und Schritte als ein flexibles modulares System (abhängig vom Projekt und dem Zusammenhang, in dem es angewendet wird). Nicht alle angeführten Schritte werden in jedem Projekt Anwendung finden. Die vorgeschlagenen Tätigkeiten sind optional und hängen von individuellen Vereinbarungen mit den Betrieben ab.

Die TRIAS-Herausforderungen für BildungsberaterInnen

„TRIAS – Bildungsberatung am Arbeitsplatz“ führt damit zu einem weiteren Betätigungsfeld der Bildungsberatung mit ganz besonderen Herausforderungen für die einzelnen BeraterInnen, da Unternehmen in die bekannte KlientIn-BeraterIn-Beziehung einbezogen werden. BeraterInnen müssen Zugang zu Unternehmen finden, aber auch über Wissen zu unternehmerischem Verhalten und organisationalen Personalentwicklungsstrategien verfügen. Sie müssen mit den Arbeitgebern zusammenarbeiten, die von der Geschäftsführung oder den Personalverantwortlichen vertreten werden. Darüber hinaus können sie ihr Begleitungs- und Beratungsportfolio um vielversprechende und innovative Lernkonzepte des berufsbezogenen Lernens erweitern (z.B. Förderung von lernförderlichen Arbeitsbedingungen, arbeitsplatzorientierte Weiterbildung, Jobrotation, Job-Enrichment etc.).

Die TRIAS-Produkte im Überblick

- Veröffentlichung "Report on Good Practices. Guidance in the workplace – European experiences collected"

In dieser Publikation werden, nebst den jeweiligen nationalen Bildungsberatungssystemen, unterschiedliche Projektbeispiele aus AT, DE, DK, SL und CZ vorgestellt. Die Publikation zeigt, welche unterschiedlichen Schwerpunkte in den verschiedenen Ländern gesetzt werden und an welchen Vorerfahrungen der TRIAS-Ansatz anschließen kann.
- Textbuch "TRIAS-Guidance in the workplace – Involving employers, reaching low qualified", mit den Lektionen:
 - Kapitel 1: TRIAS – Bildungsberatung am Arbeitsplatz vorgestellt
 - Kapitel 2: Passende Unternehmen und Arbeitgeber identifizieren und ansprechen
 - Kapitel 3: Direkt vor Ort am Arbeitsplatz: Beschäftigte erreichen
 - Kapitel 4: Mit Unternehmen zusammenarbeiten und Implementierung von Trainingsaktivitäten

Das Textbuch ermöglicht BildungsberaterInnen sich im Selbststudium mit dem Beratungsfeld Unternehmen auseinanderzusetzen. Das Textbuch folgt hierzu den Phasen des TRIAS-Prozesses, bietet Einblick in die einzelnen Schritte der TRIAS-Bildungsberatung und unterstützt die LeserInnen durch praktisch anwendbare Handlungsleitfäden und Checklisten.

- Rahmen-Curriculum "TRIAS – Bildungsberatung am Arbeitsplatz " in DE, EN, DK, SL und CZ inkl. Pilotierung als zweitägiges Seminar für BildungsberaterInnen

Das Rahmen-Curriculum setzt das TRIAS-Textbuch in den Kontext eines Trainingsprogramms und gibt einen Strukturvorschlag für ein zweitägiges Weiterbildungsdesign. Darin enthalten sind auch einige Vorschläge zur methodischen Gestaltung

und Lernbegleitung. Das TRIAS Rahmen-Curriculum wurde im Rahmen von vier Pilot-Seminaren getestet und weiterentwickelt.

Die TRIAS-Projektpartnerschaft

Die Projektpartnerschaft besteht aus Organisationen mit Erfahrung im Bereich der personenbezogenen Bildungsberatung im betrieblichen Setting sowie mit organisationsbezogener Bildungsberatung.

Die ÖSB Consulting (Österreich) als Koordinatorin setzte das Projekt gemeinsam mit den Partnern Peter Plant (Dänemark), Büro für berufliche Bildungsplanung (Deutschland), ERUDICIO (Tschechische Republik) und Andragoški Zavod Maribor (Slowenien) um.

6. Tools und Literatur

Norman E. Amundson (2013): Metaphor making. Your Career, Your Life, Your Way. Ergon Communications

Karin Behlke (2012): Lernberatung in der arbeitsbezogenen Grundbildung im Betrieb. In: Ludwig, Joachim (Hg.): Lernberatung und Diagnostik. Modelle und Handlungsempfehlungen für Grundbildung und Alphabetisierung. Bielefeld

Rolf Dobischat/Karl Düsseldorff/Jens Stuhldreier (2008): Trier Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Universität Duisburg-Essen. Fachbereich Bildungswissenschaften

Ottmar Döring et. al (2007): Handlungshilfe für Bildungsberater. Bildungsbedarfsanalyse. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. (Band 21)

Gerard Egan (2007): The skilled helper. Belmont, CA: Brooks/Cole

H.B. Gelatt/Carol Gelatt (2003): Creative decision making. Using positive uncertainty. Boston, MA: Thomson

Rosemarie Klein/Gehard Reutter (2005): Die Lernberatungskonzeption. Baltmannsweiler

Manfred Krenn/Ulrike Papouschek/August Gächter (2014): Die Verbesserung der Erwerbschancen gering Qualifizierter durch lernförderliche Gestaltung einfacher Arbeit. Wein: FORBA

Lernende Region – Netzwerk Köln e.V. (Hrsg.) (2014): Strukturentwicklung und Professionalisierung für die Qualifizierungsberatung in kleinen und mittleren Unternehmen. http://www.muensterland-wirtschaft.de/912094/abschluss_publication_pdf.pdf