

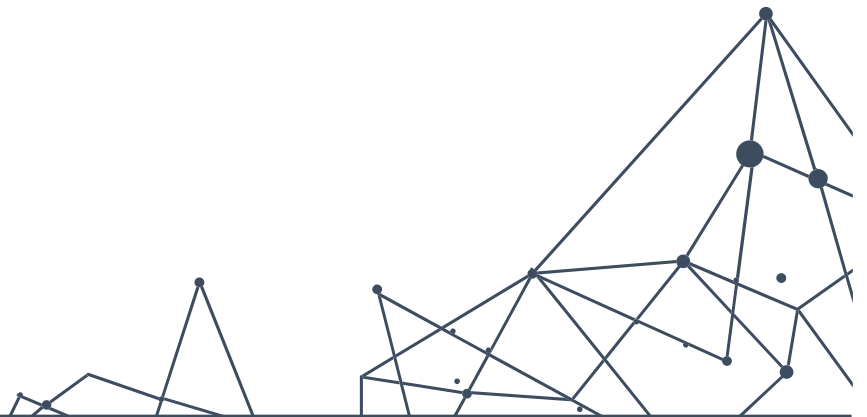
CGC Roundabout-Methode

Peter C. Weber, Jenny Schulz, Lea Ferrari, Teresa Maria Sgaramella, Martin Stark, Dennis Trotta,
Jan Woldendorp, Francesca Zuanetti

2023-12-12

CGC-DigiTrans Projekt - Erasmus+

WP 2 - Aktivität 3



Dr. Peter C. Weber ist Professor für berufliche Beratung an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim, Deutschland (HdBA). Seine Arbeit konzentriert sich auf die lebensbegleitende berufliche Beratung in verschiedenen organisatorischen Kontexten und die Integration interdisziplinärer Perspektiven in der beruflichen Beratung.

Jenny Schulz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim, Deutschland (HdBA). Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen digitale Transformation, Inklusion sowie Berufsorientierung und -beratung. Sie hat Erfahrung in der arbeitgeberorientierten Beratung bei der Bundesagentur für Arbeit.

Dr. Lea Ferrari Ph.D. ist außerordentliche Professorin an der Fakultät für Philosophie, Soziologie, Pädagogik und angewandte Psychologie der Universität Padua, Italien. Ihre Lehr- und Forschungstätigkeit widmet sich der Untersuchung erfolgreicher Karrierewege von der Kindheit bis zum Erwachsenenalter unter Berücksichtigung von Kontextfaktoren und mit einem präventiven Schwerpunkt.

Teresa Maria Sgaramella, PHD ist außerordentliche Professorin an der Fakultät für Philosophie, Soziologie, Pädagogik und angewandte Psychologie der Universität Padua (Italien). Forschung und Intervention konzentrieren sich auf einen integrativen Entwicklungsansatz, der darauf abzielt, das persönliche und berufliche Leben zu fördern, mit besonderem Augenmerk auf die systemischen Determinanten bei Menschen mit komplexen Geschichten.

Martin Stark ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität für Weiterbildung Krems. In seiner Arbeit konzentriert er sich auf qualitative Forschung und Evaluation in den Bereichen Arbeitsmarkt, Gesundheitsbildung und digitale Transformation.

Dennis Trotta, Ph.D. ist Senior Researcher im Bereich Employability Transition an der Saxion University of Applied Sciences, Niederlande, und bekannt für seine Arbeit im Bereich Work Design und Entwicklung digitaler Kompetenzen in lokalen und internationalen Projekten (Erasmus +). Mit seiner Erfahrung als Dozent und akademischer Mentor in mehreren europäischen Institutionen hat er sich auf strategisches HRM, berufliche Nachhaltigkeit und die Auswirkungen neuer Technologien, insbesondere für Angestellte, spezialisiert.

Jan Woldendorp ist Dozent und Forscher an der Fakultät für Angewandte Psychologie und Human Resource Management der Saxion University of Applied Sciences in den Niederlanden. Seine Hauptinteressen und Fachkenntnisse liegen in den Bereichen Berufs- und Kompetenzentwicklung, Berufsberatung und -orientierung sowie Arbeitsmarktstudien mit besonderem Schwerpunkt auf integrativer Beschäftigung.

Francesca Zuanetti ist Arbeitspsychologin und Berufsberaterin. Sie arbeitet seit mehreren Jahren mit dem Fachbereich für Philosophie, Soziologie, Pädagogik und angewandte Psychologie der Universität Padua im Rahmen von Erasmus+ Projekten zusammen. Ihre Erfahrung konzentriert sich hauptsächlich auf die Aktualisierung und Entwicklung von Berufsberatungskompetenzen in helfenden Berufen.



Co-funded by
the European Union



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



Universität für
Weiterbildung
Krems



Die Erstellung dieser Ressourcen wurde (teilweise) durch das ERASMUS+ Förderprogramm der Europäischen Union unter der Fördernummer 2022-1-DE01-KA220-HED-000089003 finanziert. Weder die Europäische Kommission noch der nationale Förderer des Projekts, der DAAD, sind für den Inhalt verantwortlich oder haften für Verluste oder Schäden, die aus der Nutzung dieser Ressourcen entstehen.

Projekt-ID: 2022-1-DE01-KA220-HED-000089003

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Attribution-Non-Commercial-Share-Alike 4.0 International \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



INHALT

1	Einführung	1
1.1	Wie dieses Handbuch funktioniert	1
1.2	Verständnis des CGC-Roundabouts für die digitale Transformation	3
	Referenzen	6
2.	Theoretische Quellen und Grundlagen	7
2.1	Einleitung	7
2.2	„Roundabouts“ für die digitale Transformation als Lernhilfen	8
2.3	Verschiedene theoretische Wurzeln	9
	Referenzen	16
3.	Ermöglichung einer akteursübergreifenden Zusammenarbeit bei der Beratung zum Bedarf an digitalen Kompetenzen	20
3.1	Haltungen der Berater:innen	21
3.2	Einstellungen der Arbeitgeber:innen	25
3.3	Einstellungen der Bildungsanbieter:innen	27
3.4	Einstellungen der einzelnen Lernenden	28
3.5	Einstellungen und praktische Umsetzung des CGC-Roundabouts für die digitale Transformation	30
	Referenzen	34
4.	Prozessmodell des "Roundabout für die digitale Transformation"	35
4.1	Phase 1: Einstieg	43
4.2	Phase 2: Assessment	45
4.3	Phase 3: Planung	50
4.4	Phase 4: Maßnahmen	55
4.5	Phase 5: Ergebnisse	57
4.6	Phase 6: Evaluation	58
	Referenzen	60
5.	Assessment und Vorschläge für die Entwicklung digitaler Fertigkeiten	62
5.1	Bewertung der digitalen Kompetenzen von Arbeitnehmer:innen	62
5.2	Bewertung des digitalen Reifegrads der Organisation	66
5.3	Leistungsbezogene Bewertung	68
5.4	Sich entlang des „Roundabouts“ bewegen: Vorschläge für die Praxis	69
	Referenzen	74



Anhang |

1 Einführung

Wie kann ein Beratungsprozess unter gleichberechtigter Einbindung der verschiedenen Akteure gestaltet werden? Welche Instrumente können genutzt werden, um arbeitsbezogene digitale Faktoren zu erfassen? Warum gewinnen Multi-Akteurs-Netzwerke in der lebensbegleitenden Bildungs- und Berufsberatung heute und in Zukunft an Bedeutung?

Dieses Methodenhandbuch bietet Antworten auf diese und andere Fragen. Das Handbuch ist Teil des CGC-DigiTrans-Projekts¹ und beschreibt eine Beratungsmethode, den CGC-Roundabout für digitale Transformation. Wie in einem ‚Kreisverkehr‘ mit mehreren Ein- und Ausgängen können die Akteure je nach Bedarf in verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses einsteigen, im Prozess verbleiben oder ihn verlassen. Die gemeinsame Beratung in einem Multi-Akteurs-Beratungsprozess („Multiactor Career Guidance“ MACG) ist ein neues Merkmal dieser Methodik. Mögliche Akteure im Weiterbildungsprozess, die in die Beratung einbezogen werden können, sind Arbeitnehmer:innen, Unternehmen und Weiterbildungsanbieter:innen. Die Reihenfolge des Einstiegs, die Dauer des Verbleibs im Prozess und die Häufigkeit der Koordination hängen von den individuellen Bedürfnissen des Falles ab. Der/die Berater:in koordiniert das Zusammenspiel der Akteure im Netzwerk.

Der Beratungsprozess im CGC-Roundabout for Digital Transformation umfasst sechs Phasen (Einstieg, Bewertung, Planung, Aktion, Ergebnis, Evaluierung). Ein Novum der Methodik ist, dass in der Evaluierungsphase neuer Weiterbildungs- und Beratungsbedarf ermittelt werden kann. Die Beratungsmethodik strebt somit einen iterativen Beratungsprozess in einer Lernspirale an.

Das bedeutet, dass sich der Beratungsprozess nicht nur zweidimensional in einem ‚Kreisverkehr‘ entwickelt, sondern auch in einer dritten Dimension. Die Ergebnisse der Evaluation können zu einem neuen Beratungs- und Weiterbildungsprozess auf höherem Niveau führen.

Dieses Handbuch wird Ihnen helfen, die CGC-Roundabouts for Digital Transformation-Methodik zu verstehen und zu erlernen. Darüber hinaus enthält die weitere Einleitung Erläuterungen zur Funktionsweise des Handbuchs und Erklärungen zum tieferen Verständnis der Methodik. Schließlich wird in der Einleitung die Struktur der folgenden Kapitel skizziert.

1.1 Wie dieses Handbuch funktioniert

[An wen richtet sich dieses Handbuch?](#)

Dieses Handbuch richtet sich an CGC-Fachleute. Genauer gesagt richtet es sich an professionelle Berater:innen, Berater:innen und Expert:innen in Weiterbildungseinrichtungen und Berater:innen

¹ Das Acronym CGC steht für „Career Guidance and Counselling“. Für die Deutsche Leserschaft übersetzen wir dies mit „Lebensbegleitende Berufsberatung“, „Bildungs- und Berufsberatung“ oder nur „Beratung“. Dabei wird der Beratungsbegriff breit verstanden und umfasst verschiedene Formen der individuellen Beratung, der Arbeit mit Gruppen, der Begleitung bei Übergängen und auch digitale und Präsenzformen der Beratung rund um die Themen Bildung, Beruf und Beschäftigung.

und weite Expert:innen im HR-Kontext von Unternehmen, die eine Multi-Akteurs-Beratung zur Förderung digitaler Kompetenzen durchführen möchten oder auf solche Anfragen stoßen.

Das Handbuch ist so aufgebaut, dass erfahrene Berater:innen die Methode selbstständig erlernen können. Für Berater:innen mit kurzer Berufserfahrung empfehlen wir den Online-Vorbereitungskurs für die Methode, der ebenfalls im Rahmen des CGC-DigiTrans-Projekts entwickelt wurde.

Hinweis: Im Folgenden wird in diesem Handbuch der Begriff Berater:innen verwendet. Dies bezieht sich auf alle oben genannten Zielgruppen, seien es Berater:innen in Unternehmen (z. B. HR), bei Weiterbildungsanbieter:innen oder bei Berufs- oder Weiterbildungsberatungsdiensten. Darüber hinaus richtet sich das Handbuch an alle Personen, die an einer neuen Beratungsmethode für die Beratung in Netzwerken interessiert sind.

Für welche Zwecke kann dieses Handbuch verwendet werden?

Das Handbuch dient als theoretische Unterstützung für die Nutzer beim Erlernen und Anwenden der neuen Multi-Akteurs-Beratungsmethode, indem es die Phasen der Methode Schritt für Schritt beschreibt.

Sie befasst sich mit verschiedenen Ausgangspunkten des Beratungsprozesses:

- Der Beratungsprozess wird von einem/r Mitarbeiter:in initiiert,
- Der Beratungsprozess wird von einer arbeitssuchenden Person eingeleitet,
- Der Beratungsprozess wird von einem Unternehmen initiiert.

Praktiker erhalten einen Einblick in die sechs Phasen des innovativen Multi-Akteurs-Beratungsprozesses. Für jede der sechs Phasen werden Inhalte, Beratungsaufgaben und Anwendungsbeispiele für Unternehmen und Arbeitnehmer:innen beschrieben.

Für jede der sechs Phasen enthält das Handbuch auch Instrumente, die Berater:innen für die Netzwerkberatung mit mehreren Akteuren verwenden können. Die Werkzeuge sind in einer Toolbox im Anhang aufgelistet. Der Einzelanhang kann auch als Unterlage für den Beratungsalltag genutzt werden.

Anhand der Tabelle zu den Methodenphasen können CGC-Fachleute auch alle ihre Beratungsprozesse in den Phasen verorten. Diese Orientierung im eigenen Beratungsprozess hilft CGC-Fachkräften, den Überblick über mehrere parallele Beratungsprozesse zu behalten. Darüber hinaus hilft die Orientierung bei der Auswahl geeigneter Instrumente für die Beratung und bei der Einschätzung der eigenen Rolle (moderierend oder unterstützend).

Darüber hinaus dient dieses Handbuch auch der Reflexion über die Grundhaltungen, die für die Beratungsmethode notwendig sind. Das Handbuch liefert konkrete Beispiele für verschiedene Haltungen, so dass Berater:innen darüber nachdenken können, inwieweit sie und die Netzwerkakteure im Beratungsprozess diese Haltungen bereits zeigen.

Berater:innen können das Handbuch daher für die folgenden vier Zwecke nutzen:

- Unterstützung beim Erlernen und Anwenden der neuen Methode, untermauert durch Beispiele,
- Aneignung des theoretischen Hintergrunds, auf dem die Methode beruht,
- Bereitstellung von praktischen Materialien und Werkzeugen,
- Reflexion der eigenen Haltung und der Haltung der anderen am Prozess beteiligten Akteure.

1.2 Verständnis des CGC-Roundabouts für die digitale Transformation

Warum ist eine neue Beratungsmethode notwendig?

Ansätze und Methoden der lebensbegleitenden Bildungs- und Berufsberatung konzentrieren sich insbesondere auf die Interaktion zwischen dem Individuum und dem/der Berater:in (siehe z. B. Lent & Brown 2013, S. 11). Komplexe Trends auf dem Arbeitsmarkt, wie die Digitalisierung und der demografische Wandel, verändern die Arbeitswelt (Internationale Arbeitsorganisation 2023, S. 27). Dadurch entsteht ein Bedarf an Beratung in jeder Lebensphase (Lent & Brown 2013, S. 23). In der Praxis erfolgt die Einbindung von Arbeitgeber:innen oder Bildungseinrichtungen in den Beratungsprozess derzeit außerhalb des Beratungsprozesses und häufig durch einen Verweis auf entsprechende Einrichtungen.

Ansätze der Beratung in gemeindenahen Settings und des Case Managements zeigen, wie andere Akteure in einen gemeinsamen Prozess mit einem/r Klient:in eingebunden werden können. Niles und Harris-Bowlsbey (2013, S. 342) beschreiben Beratung im Gemeinwesen als Nutzung der Institutionen, die eine Person umgeben. Die Koordinationskompetenz der Beraterin bzw. des Beraters bringt die Bedürfnisse des Ratsuchenden und die Ressourcen der Gemeinschaft zusammen (vgl. Niles & Harris-Bowlsbey 2013, S. 337). Diese Koordinationskompetenz ist im Case Management, das auch bei der Arbeitsmarktintegration eingesetzt wird, stärker ausgeprägt. Der Case Manager agiert als Netzwerker in einem komplexen System und koordiniert so Leistungen für die Klient:innen (Wendt 2018, S. 114ff.). In der Sozialen Arbeit nutzen Berater:innen gezielt Netzwerke, um andere komplexe Dienste wie Jugendzentren, Gerichte, Polizei, Wohnungslosenberatung einzubinden, die sie selbst nicht leisten können (Bauer 2019, S. 395).

Gesellschaft und Arbeitswelt verändern sich durch den fortschreitenden digitalen Wandel. Digitale Grundkenntnisse werden immer wichtiger, insbesondere am Arbeitsplatz. Gleichzeitig laufen Menschen mit geringen digitalen Fähigkeiten Gefahr, den Anschluss zu verlieren (Curatelli et al. 2016, S. 8). Dies könnte zu einer "digitalen Kluft" führen. Gezielte berufliche Weiterbildung unterstützt das Erlernen, Erweitern und Aufrechterhalten digitaler Grundkompetenzen für die Arbeitswelt. Die Berufsberatung begleitet die Beschäftigten bei der Orientierung im Berufsleben. Die Beschäftigten bringen individuell entwickelte digitale Kompetenzen mit. Unternehmen fragen Kompetenzen ab, die oft nicht vollständig mit den digitalen Kompetenzen der Beschäftigten und den Weiterbildungsangeboten der Weiterbildungseinrichtungen übereinstimmen. Dies führt zu einem Verlust von Weiterbildungsnutzen auf allen Seiten.

Die neue Beratungsmethode ist notwendig, um vor dem Hintergrund der digitalen Transformation alle für den Erfolg der Weiterbildung verantwortlichen Akteure in einem Beratungsprozess zusammenzuführen. Durch die gemeinsame Beratung in einem Multi-Akteurs-Netzwerk unterstützt die Methode "Roundabouts für die digitale Transformation" die Harmonisierung der Bedürfnisse aller Akteure. Durch die Anwendung der Methode und die Beratung im Netzwerk stärkt der/die Berater:in seine bzw. ihre lokalen Netzwerke.

Worum geht es beim CGC-Roundabout für digitale Transformation?

Die folgenden Grundsätze bilden zentrale Merkmale der DigiTrans-Methode ab und sollen ein genaueres Verständnis dafür vermitteln, wie in Beratungsprozessen an der digitalen Kompetenz, die die Methode verkörpert, gearbeitet werden kann.

Die DigiTrans-Methode zielt darauf ab, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren (z. B. CGC, Bildungsanbieter:innen, Arbeitgeber:innen) in lokalen Arbeitskräftesystemen zu fördern, um die Erbringung von Beratungsdienstleistungen mit Schwerpunkt auf digitalen Kompetenzen zu verbessern.

Die Methode zielt darauf ab, die Anleitung zur digitalen Kompetenz für Erwachsene zu verbessern, die aufgrund des fortschreitenden digitalen Wandels und mangelnder digitaler Kompetenz Gefahr laufen, ihre Chancen auf Teilhabe an der Gesellschaft zu verlieren.

Der Schwerpunkt der Methode liegt auf digitalen Kompetenzen, die allgemein im Arbeitsleben wichtig sind, sowie auf den digitalen Kompetenzanforderungen bestimmter Arbeitsplätze in Organisationen. Gleichzeitig gehen wir davon aus, dass grundlegende digitale Kompetenzen, die im Berufsleben wichtig sind, auch für die Teilhabemöglichkeiten in anderen Lebensbereichen wichtig sind.

Der Schwerpunkt der DigiTrans-Methode liegt auf der Arbeit mit einzelnen Klient:innen oder Klient:innengruppen auf der Mikro- und Mesoebene. Wir ermutigen die beteiligten Akteure jedoch, die aus der Multi-Akteurs-Zusammenarbeit gewonnenen Erkenntnisse in Prozesse auf der Meso- und Makroebene einfließen zu lassen, die darauf abzielen, die Steuerung und Bereitstellung von Beratungsdiensten sowie das Ausbildungsangebot für Bedürftige zu verbessern, insbesondere durch die Identifizierung und Schließung von Lücken in der Bereitstellung von Beratung und Ausbildung.

Unsere Methode basiert auf einer iterativen Prozesslogik. Wir nennen dies "Roundabout für digitale Transformation". Es gibt verschiedene Einstiegspunkte in den Prozess, bzw. die Initiative, einen Beratungsprozess zu starten, kann von verschiedenen Akteuren ausgehen - konkret von Rat-suchenden, Arbeitgeber:innen oder Bildungsanbieter:innen - wobei die digitalen Kompetenzen und Qualifikationsbedarfe der Klient:innen im Mittelpunkt der Methodik stehen.

Die DigiTrans-Methode betont die Idee der akteursübergreifenden Zusammenarbeit in Beratungsprozessen zu digitalen Kompetenzen. Damit diese optimal gelingen kann, sollten bestimmte befähigende Grundhaltungen auf Seiten der Berater:innen, aber auch bei den anderen Akteuren - rat-suchende Klient:innen, Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen - vorhanden sein. Aufgrund der zentralen Rolle der Berater:innen in der Multi-Akteurs-Kooperation sehen wir es auch als Teil

der Aufgabe der Berater:innen an, die Entwicklung von förderlichen Einstellungen bei den anderen beteiligten Akteuren zu fördern. Diese förderlichen Einstellungen der beteiligten Akteure werden im folgenden Kapitel näher beschrieben.

Die DigiTrans-Methode zielt darauf ab, die Einstellungen der Berater:innen zu unterstützen, die der Multi-Akteurs-Zusammenarbeit in Beratungsprozessen zur digitalen Kompetenz zugutekommen, und motiviert die Berater:innen, die Einstellungen anderer Akteure aktiv zu beeinflussen, was eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Multi-Akteurs-Zusammenarbeit in der Beratung zur digitalen Kompetenz ist.

Die Methode sieht Berater:innen als zentrale Akteure bei der Etablierung und Koordination von Multi-Akteurs-Kooperationen in Beratungsprozessen. Sie sind in dieser Akteurskonstellation die Expert:innen für Beratung mit den entsprechenden Fachkompetenzen. Dennoch sehen wir es als gemeinsame Aufgabe aller beteiligten Akteure an, akteursübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen und umzusetzen.

Die DigiTrans-Methode erkennt die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure an und gewährleistet eine ausgewogene Berücksichtigung der verschiedenen Interessen.

Worum geht es beim CGC-Roundabout für digitale Transformation nicht?

Die oben beschriebenen Grundprinzipien der Methode sollten eine Vorstellung von den Hauptmerkmalen der Methode vermitteln. Bevor die Methode in der Beratungspraxis angewandt wird, ist es auch wichtig zu verstehen, wo ihre Grenzen in Bezug auf die Zielgruppe, das Beratungsthema, die digitalen Kompetenzen, die Kompetenzanforderungen der Berater:innen und die Anwendung der Methode in der Praxis liegen:

Die Methode zielt darauf ab, Menschen zu digitalen Kompetenzen zu beraten, die aufgrund der fortschreitenden digitalen Transformation in Kombination mit mangelnden digitalen Kompetenzen und anderen Problemen und Benachteiligungsfaktoren (z. B. mangelnde Motivation und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, geringe formale Qualifikation, wirtschaftlicher Strukturwandel, Alter, gesundheitliche Probleme) Gefahr laufen, Chancen auf Teilhabe am Arbeitsleben und damit an der Gesellschaft insgesamt zu verlieren.

Die Methode zielt darauf ab, die digitale Kompetenz von Menschen zu verbessern, die Teil der Erwerbsbevölkerung sind, entweder als aktive Arbeitnehmer:in oder als Arbeitslose.

Der Schwerpunkt liegt auf den digitalen Kompetenzen, die allgemein im Arbeitsleben oder für bestimmte Tätigkeiten erforderlich sind. Die digitalen Kompetenzen von IKT-Fachleuten, d. h. von Fachleuten, die über die Fähigkeit verfügen, IKT-Systeme zu entwickeln, zu betreiben und zu warten, und für die IKT den Hauptteil ihrer beruflichen Tätigkeit ausmacht (OECD 2004, S. 219), stehen nicht im Mittelpunkt der Methode.

Die DigiTrans-Methode kann Berater:innen zwar in die Lage versetzen, neue Zielgruppen im Rahmen von Multi-Akteurs-Kooperationen zu erreichen, sie ist jedoch nicht dazu gedacht, spezifische Unterstützung bei der Erreichung von Zielgruppen zu bieten, die normalerweise von Beratungsdiensten nicht gut erreicht werden.

Die DigiTrans-Methode ersetzt nicht die Grundqualifikation und -ausbildung von Berater:innen. Daher wird davon ausgegangen, dass die Methode von Fachleuten mit beruflicher Kompetenz in der Beratung und/oder einer entsprechenden Qualifikation umgesetzt wird.

Die DigiTrans-Methode, wie sie in diesem Handbuch beschrieben wird, bietet einen umfassenden, eigenständigen Ansatz und stellt nützliche Ressourcen zur Verfügung, um den Umgang mit digitalen Kompetenzen in den verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses zu verbessern. Die Methode soll jedoch bestehende Praktiken von Berater:innen und Beratungsanbieter:innen nicht ersetzen, sondern ergänzen und kann an unterschiedliche nationale und lokale Kontexte angepasst werden.

Aufbau dieses Handbuchs

Das zweite Kapitel gibt einen Überblick über die theoretischen Quellen und Grundlagen der CGC-Roundabout for Digital Transformation Methodology. Im dritten Kapitel werden die Einstellungen vorgestellt, die die Akteure für die Anwendung der Methode mitbringen sollten. Kapitel 4 befasst sich mit der Beratungsmethode selbst, indem es Phasen und Anwendungsbeispiele für jede Phase vorstellt. In Kapitel 5 werden die Bewertung und Vorschläge für die Entwicklung digitaler Kompetenzen beschrieben. In einem umfangreichen Anhang erfährt der/die Leser:in in einer zusammenfassenden Tabelle die Phasen der Methode. Der Anhang enthält auch zwei Fallbeispiele zur Methode und eine Toolbox mit Werkzeugen für die einzelnen Phasen.

Referenzen

- Bauer, P. (2019). Beratung und Netzwerke. In J. Fischer & T. Kosellek (Eds.), *Netzwerk und Soziale Arbeit Theorien, Methoden, Anwendungen* (2nd Ed.; p. 384-401). Beltz Juventa.
- Curatelli, M., Gualtieri, V., Shater Jannati, M. and Donlevy, V. (2016), *ICT for Work: Digital Skills in the Workplace*. European Commission.
- International Labour Organization. (2023). *World Employment and Social Outlook Trends 2023*. International Labour Office.
- Lent, R.W. & Brown, S.D. (2013). Understanding and Facilitating Career Development in the 21st Century. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career Development and Counselling Putting Theory and Research to Work* (2nd Ed., p. 1 – 26). John Wiley & Sons.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. A. (2013). *Career development interventions in the 21st century* (4th edition). Upper Side River, NJ: Pearson Education.
- OECD (Ed.) (2004): *Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap*. OECD Publ.
- Wendt, W. R. (2018). *Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen* (7th ed.) Lambertus.

2. Theoretische Quellen und Grundlagen²

2.1 Einleitung

Das Projekt CGC-DigiTrans will die digitale Kluft und das Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage nach digitalen Fähigkeiten auf unseren Arbeitsmärkten bekämpfen. Daher spielt die Vernetzung der Akteure eine besondere Rolle. Eine intensivere Zusammenarbeit soll dazu beitragen, eine bessere Beratung im Kontext der Digitalisierung und Weiterbildung zu ermöglichen. Die von uns entwickelte Methode ("Roundabout for Digital Transformation") baut auf Bildungsbedarfsanalyse, Vernetzung und Zusammenarbeit der Akteure auf.

Vernetzung und "Multi-Akteurs-Ansätze" entwickeln sich in der Beratung seit einigen Jahren (ELGPN 2015; Schiersmann & Weber 2013). Wir schlagen vor, das Verständnis von Beratung als eine Netzwerkaktivität zu erweitern. In diesem Verständnis sind Netzwerke Teil der Berufs- und Weiterbildungsberatung auf verschiedenen Ebenen. (1) In einem bestimmten lokalen Bereich sind verschiedene Akteure daran beteiligt, Beratungs- und Unterstützungsstrukturen anzubieten und zu koordinieren: Beratung ist in diesem Verständnis "strukturell integriert" (Rämer & Scheffelt 2016). (2) Kein einzelner Akteur kann allein qualitativ angemessene Beratung anbieten; Kooperation und Zusammenarbeit sind notwendig, um die gewünschte Qualität zu definieren und anzubieten (Schiersmann & Weber 2013). Im Kern geht es bei Multi-Akteurs-Beratungsprozessen jedoch um die direkte, fallbezogene Zusammenarbeit von Akteuren mit unterschiedlichen Hintergründen. In diesem Sinne sind Standards für die Beratung definiert worden: "Arbeiten und Interagieren mit dem sozialen Kontext: Berater:innen sind bereit und in der Lage, ihr berufliches Netzwerk sowie das gesellschaftliche Umfeld in Bezug auf sach- und zielgruppenspezifische Informationen, Kooperationen und Netzwerke zu nutzen und weiterzuentwickeln" (nfb 2012, S. 12).

Auf der Grundlage dieser Definitionen spezifizieren wir in diesem Projekt den Ansatz der Multi-Akteurs-Beratung (MACG). Multi-Akteurs-Beratung (MACG) umfasst verschiedene Formen der lebensbegleitenden Beratung. Das gemeinsame Element ist immer, dass das relevante Netzwerk von Akteuren für die Beratung einer Person oder die Beratung eines Unternehmens berücksichtigt wird. Dies kann auf der *Mikroebene* geschehen, indem das relevante Netzwerk, seine Akteure oder deren Angebote für einen individuellen Beratungsprozess angesprochen werden (indirekte Einbeziehung), oder indem ein oder mehrere Akteure des Netzwerks in einen individuellen Beratungsprozess, d. h. fallbezogen, einbezogen werden (direkte Einbeziehung).

MACG kann auch auf der *Mesoebene* angesiedelt und als Beratung auf Netzwerkebene konzipiert sein. In diesem Fall nutzen Berater:innen ihr Wissen aus der Arbeit mit Klient:innen (Unternehmen oder Einzelpersonen), um zur Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung mit anderen Akteuren (z. B. Anbieter von Bildungsdienstleistungen, Unternehmen) beizutragen. Diese Art der Beratung kann auch als Beitrag zur Systementwicklung verstanden werden und sollte Teil des professionellen Kompetenzsets sein (NICE 2016).

² Autor:innen von Kapitel 2: Jan Waldendorp (Saxion Universität, Niederlande), Lea Ferrari* und Teresa Maria Sgaramella (Universität Padua, Italien), Peter Weber (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim).

Beispiel für gute Praxis: Wie Fallmanagement-Netzwerke in deutschen Jobcentern komplexe Unterstützung bieten

Fallmanagement wird in den Jobcentern in Deutschland zur Vorbereitung auf die Integration in den Arbeitsmarkt eingesetzt. Fallmanagement ist ein strukturierter Prozess, in dem die Betroffenen zusammenarbeiten und Unterstützungsressourcen ökonomisch vernetzt und bereitgestellt werden (Göckler & Jäger 2014). Die Vernetzung durchdringt die Arbeit im Jobcenter auf verschiedenen Ebenen. Auf der Mikroebene sind die einzelnen Fallmanager:innen Teil von persönlichen Netzwerken. Gleichzeitig steht das Jobcenter selbst als Organisation im Zentrum eines Netzwerks. Bei Bedarf kann der Fallmanager daher auch auf die anderen Netzwerkpartner zurückgreifen, die auf der Mesoebene um das Jobcenter herum existieren (Göckler & Jäger 2014). Andere Netzwerkpartner bieten komplexe fachliche Unterstützungsleistungen an, wie z. B. Suchthilfe, Wohnungslosenhilfe, Kinderbetreuungsangebote und andere Dienstleistungen.

2.2 ‚Roundabouts‘ für die digitale Transformation als Lernhilfen

Das Projekt CGC-DigiTrans schlägt einen partizipativen Prozess vor, der einerseits von erfolgreichen innovativen Techniken im Bildungskontext wie der "Lernspirale" und Techniken der kollaborativen Bildungskoordination auf lokaler und regionaler Ebene inspiriert ist. Die Metapher der Lernspirale wurde ursprünglich in der Lernforschung entwickelt und untersucht, insbesondere für das individuelle Lernen (Kolb 1984; Klippert 2014; Petterson 1995). Das Modell lässt sich jedoch auch auf einen Lernprozess auf der Ebene der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren (innerhalb oder außerhalb einer Organisation) anwenden (Chen et al. 2021; Kolb et al. 2000).

Netzwerke im Bereich Grundbildung und Alphabetisierung

"Mit der Nationalen Dekade für Alphabetisierung und Grundbildung 2016-2026 (Alpha-Dekade) haben sich Bund und Länder zum Ziel gesetzt, das Ausmaß der geringen Alphabetisierung von Erwachsenen in Deutschland zu verringern und das Niveau der Grundbildung zu verbessern. Während die Länder die Strukturen für die Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener bedarfsgerecht ausbauen, fördert das BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) Forschungs- und Entwicklungsprojekte, "um der Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener innovative Impulse zu geben". Die übergeordneten Ziele sind "die Vernetzung und Kooperation der relevanten Akteure der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung im Bereich der Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener auf regionaler Ebene nachhaltig zu stärken, Beratungs- und Angebotsstrukturen auszubauen und mehr Transparenz über bestehende Angebote und Förderinstrumente zu schaffen (...). Um diese Ziele zu erreichen, unterstützt das BMBF den Auf- und Ausbau von Grundbildungsnetzwerken in Modellregionen. Diese Netzwerke sollen, soweit vorhanden, auf bestehenden regionalen Netzwerkstrukturen im Bereich der Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener aufbauen" (Quelle: <https://www.ueberaus.de/wws/neue-foerder-richtlinie-der-alphadekade.php>).

Wir haben die Metapher eines ‚Kreisverkehrs‘ gewählt, um zu verdeutlichen, dass mehrere Akteure in das Gespräch eintreten, im Prozess bleiben und diesen je nach Bedarf oder Notwendigkeit verlassen können. In verschiedenen Umgebungen (virtuell, hybrid oder persönlich; auf ‚neutralem Boden‘ oder ‚vor Ort‘) folgen auf ein anfängliches Gespräch zwischen einem/r (beschäftigten oder arbeitslosen) Arbeitnehmer:in und einem/r Berater:in Sequenzen von Interaktionen zwischen der ratsuchenden Person, dem/r Berater:in, den Weiterbildungsanbieter:innen und den HRM-Spezialist:innen der Organisationen. Die genaue Reihenfolge, die Häufigkeit und die Teilnehmer werden im Laufe des Prozesses festgelegt, wobei die Berater:in zunächst als ‚Kordinator:in‘ fungiert. Ziel ist es, Klient:innen mit der Fähigkeit auszustatten, als eigene Netzwerklotsen zu agieren. Die Lerneffekte solcher ‚Kreisverkehre‘ bilden eine Aufwärtsspirale, die auch zu einem reibungsloseren und schnelleren Prozess führen wird, da sich lokale Wissens- und Praxisgemeinschaften bilden und insbesondere Berater:innen immer kompetentere Vermittler von lokalem Fachwissen und Manager von partizipativen Verfahren werden.

Zusätzlich zu den Hauptzielen der Überwindung von Wissenslücken in Bezug auf lokale Bedarfe und Möglichkeiten und der Erleichterung des Kontakts und der Interaktion zwischen Arbeitnehmer:innen, HRM und Berufsbildung, um eine bessere Übereinstimmung zwischen individuellen Bedürfnissen und bestehenden Möglichkeiten zu erreichen, ist dieser Prozess darauf ausgerichtet, Möglichkeiten für Innovationen sowohl für Unternehmen als auch für Anbieter von Berufsbildung zu schaffen. Die Berufsbildung kann Wege finden, um besser auf den Ausbildungsbedarf einzugehen. Die Unternehmen können Wege finden, die verbesserten digitalen Fähigkeiten der Arbeitnehmer:innen für Innovationen in Verwaltung und Produktion zu nutzen.

2.3 Verschiedene theoretische Wurzeln

Das Prozessmodell "Roundabout for Digital Transformation" beschreibt Beratung als eine kooperative Aktivität zwischen verschiedenen Akteuren (Multi-Actor Career Guidance). Netzwerke sind in diesem Zusammenhang eine besondere Form der Problembearbeitung (vgl. Crosby & Bryson 2005). In den heutigen komplexen Gesellschaften sind sie ein wichtiger Versuch, Probleme, die weder individuell noch innerhalb einer geschlossenen Organisation zufriedenstellend gelöst werden können, aus verschiedenen Perspektiven und mit unterschiedlichen beruflichen Kompetenzen kollaborativ zu bearbeiten.

Im Verständnis des hier entwickelten Ansatzes geht die Beratung über die "Eins-zu-eins-Kommunikation" hinaus und bezieht gezielt - an geeigneten Stellen - andere Ansprechpartner ein. Voraussetzung dafür ist, dass Berater:innen und andere relevante Parteien miteinander verbunden sind und dass Berater:innen ein breiteres Rollenverständnis haben als die reine Gesprächsführung. Im Kompetenzmodell des NICE (2016) wurde dies als "Systemintervention" bezeichnet.

Der hier fokussierte Anwendungsfall ist die Beratung zu Fragen der Weiterbildung im Kontext der digitalen Transformation der Arbeitswelt. So ist es möglich, das beschriebene Modell auf einen konkreten Kontext zu beziehen und zu beschreiben, wie innovative Verfahren im Sinne einer Win-Win-Win-Strategie für individuelle Ratsuchende, Unternehmen und Bildungsanbieter:innen aussehen können.

Wichtige theoretische und konzeptionelle Bezugspunkte für diesen Ansatz sind die folgenden:

- In der systemischen Beratung und im Coaching werden persönliche Problemsituationen immer in ihrem Kontext betrachtet.
- In der Sozialarbeit hat die Vernetzung zur Bewältigung komplexer Probleme seit langem an Bedeutung gewonnen.
- Konkret haben sich Verfahren des "Case Management" herausgebildet, bei denen der/die Berater:in die für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen organisiert.
- Im Unternehmenskontext werden Berater:innen (HR-Berater:innen und Expert:innen) als Akteure verstanden, die zwischen den beteiligten Stellen agieren und die gemeinsame Problemlösung fördern.
- Es ist auch möglich, relevante Diskussionsstränge innerhalb der Berufsberatung zu identifizieren.

Systemische Beratung und Coaching

Bei der systemischen Karriereberatung und dem Coaching konzentriert sich die Aufmerksamkeit des/der Berater:in nicht nur auf die individuellen Faktoren, sondern auch auf die Faktoren, die sich im Kontext direkt und indirekt auf den Einzelnen in einem komplexen Geflecht von Einflüssen auswirken. Die individuelle Berufsentwicklung wird als in den Kontext eingebettet betrachtet, in dem individuelle Faktoren wie Bildungsniveau, frühere Erfahrungen, persönliche Bestrebungen, digitales Wissen und Einstellungen von systemischen Faktoren wie sozialen Normen und Druck, organisationsbezogener Hintergrund, Arbeitsmarktpolitik und digitaler Transformation der Arbeit beeinflusst werden. Wir sind der Meinung, dass systemische Ansätze erfordern, dass Beratung einen weiten Bogen spannt, der das Individuum in einen Kontext stellt, um die vielen Herausforderungen der beruflichen Entwicklung in Zeiten der digitalen Transformation anzugehen.

Unter den postmodernen Theorien der beruflichen Entwicklung bietet der systemtheoretische Rahmen der beruflichen Entwicklung („Systems-Theory-Framework“ (STF) McMahon & Patton 2021) einen metatheoretischen Überblick, der die Praktiker bei ihrer täglichen Arbeit mit seinen Grundsätzen und praktischen Vorschlägen unterstützt. Das STF ist als systemische Landkarte konzipiert, die das individuelle, das soziale und das ökologisch-soziale System umfasst. Diese Systeme sind miteinander verbunden und interagieren im Zeitverlauf rekursiv. Die zeitliche Dimension, die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft umfasst, unterstreicht, wie sich alles in den Systemen verändert und entwickelt.

Aus praktischer Sicht spielen im STF narrative Ansätze und das Erzählen von Geschichten, wie im „My System of Career Influences“ (MSCI)(McMahon & Patton 2021), eine wichtige Rolle, um zu verstehen, wie Klient:innen ihren Erfahrungen einen Sinn geben.

Praktische Erkenntnisse aus der Systemtheorie

- Der Schwerpunkt liegt auf individuellen Faktoren wie Bildungsniveau, bisherigen Erfahrungen, persönlichen Bestrebungen, digitalen Kenntnissen und Einstellungen, wobei jedoch auch anerkannt wird, dass diese individuellen Faktoren von einer Reihe komplexer systemischer Faktoren wie sozialen Normen und Druck, organisationsbezogenem Hintergrund, arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und digitalem Wandel beeinflusst werden.
- Nutzung des narrativen Ansatzes und des Geschichtenerzählens, um die Erfahrungen der Klient:innen zu verstehen, indem die Wechselwirkungen zwischen dem Individuum, dem sozialen und dem ökologisch-sozialen System im Laufe der Zeit analysiert werden.

Netzwerkbildung

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Netzwerkbildung bzw. die Vernetzung vor allem in schwierigen Zeiten wichtige Unterstützung bieten, Ressourcen und Anstrengungen für die Suche nach neuen Lösungen maximieren und effektiver und erfolgreicher sein kann. Die Vernetzung mit Organisationen, die Vernetzung mit Arbeitgeber:innen, das Eintreten für Arbeitslose und marginalisierte Bevölkerungsgruppen gehören zu den Strategien, die als wichtig für den Aufbau eines Schutznetzes für Arbeitnehmer:innen anerkannt sind (Drosos et al. 2021).

Praktische Erkenntnisse aus der Netzwerktheorie

- Die Vernetzung mit Organisationen, die Vernetzung mit Arbeitgeber:innen, das Eintreten für Arbeitslose und ausgegrenzte Bevölkerungsgruppen sind wichtige Strategien für den Aufbau eines Schutznetzes für Arbeitnehmer:innen.
- Beratung schafft günstige Bedingungen, indem es ein Netzwerk aufbaut, das externe Unterstützung bietet, um neues Lernen zu erreichen, das den Klient:innen auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Optionen ermöglicht und das Engagement der Beteiligten erhöht.

Diesen Strategien liegt der Begriff des „Scaffolding“ (‚Gerüstbau‘) zugrunde. Er hat seine Wurzeln im Bildungsbereich (Wood et al. 1976) und erfordert in der Regel die Bereitstellung externer Unterstützung, um neues Lernen zu erreichen. In unserem Fall bedeutet dies, dass ein Netz aufgebaut wird, das den beruflichen Entwicklungsfortschritt des/der Klient:in in einem sensiblen Umfeld lenken kann. Die von Berater:innen geleistete Arbeit schafft günstige Bedingungen für die Fortschritte der Klient:innen in ihrem Arbeitsumfeld: Das Angebot neuer, umsetzbarer Optionen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind, und eine stärkere Einbindung der Beteiligten in die Zusammenarbeit bei der digitalen Transformation spielen eine präventive und integrative Rolle bei der Maximierung der Chancen im Rahmen des digitalen Wandels für alle.

Praktisches Beispiel: Regionale Weiterbildungsnetzwerke

Regionale Weiterbildungsnetzwerke in Deutschland zeigen, dass Weiterbildung ein spannendes Thema für die Zusammenarbeit in Netzwerken ist. Regionale Weiterbildungsnetzwerke sind Zusammenschlüsse von Weiterbildungsakteuren, Unternehmen (insbesondere KMU) und anderen Arbeitsmarktakteuren. Gemeinsam gehen sie Kooperationen ein, um die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen und die Weiterbildung effizient durchzuführen. Weiterbildungsbedarfe zu Themen der Transformationsprozesse (Digitalisierung, Demografie, Dekarbonisierung) werden erfasst und führen ggf. zur Konzeption neuer Weiterbildungsangebote. Die regionalen Weiterbildungsnetzwerke bieten zudem eine neutrale Beratung zur Weiterbildung an (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, o.J.).

Fallmanagement

Der Case-Management-Ansatz im Bereich der Berufsberatung, der Bildung und der Sozialarbeit ist ein integraler und ganzheitlicher Ansatz, der sich durch Coaching und Beratung auf die Bedürfnisse des/der Klient:in konzentriert. Die Methode ist evidenzbasiert für Zielgruppen mit überdurchschnittlichen Barrieren auf dem Weg zum aktiven Bürger (d. h. in regulärer Arbeit, durch Teilnahme an Bildung, durch Selbstständigkeit oder durch aktive Teilnahme an der Gesellschaft). Ein integraler und ganzheitlicher Ansatz bedeutet, dass er die individuellen Interaktionsebenen, die organisationsbezogenen Ziele sowie die lokalen und regionalen Dienstleistungsebenen abdeckt, indem er schrittweise das erreichte Kompetenz- und Selbstmanagementniveau jedes Einzelnen als Ausgangspunkt berücksichtigt; die Weiterentwicklung spezifischer Coaching- und Beratungsfähigkeiten; das Aufzeigen von ergebnisorientierten Maßnahmen und Feedback zur Verbesserung der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen (i.S.v. ‚Good Governance‘); die Festlegung eines gemeinsamen Fokus auf die Klient:innengruppe für alle beteiligten Organisationen und Stakeholder trägt zur gegenseitigen Zusammenarbeit und Feinabstimmung der Dienstleistungen bei. Case Management in diesem Sinne umfasst sowohl einen Systemansatz als auch einen Netzwerkansatz für die Bereitstellung von Beratungsdiensten.

Praktische Erkenntnisse aus dem Case Management

- Der Case-Management-Ansatz verkörpert einen System- und einen Netzwerkansatz in der Beratung.
- Es handelt sich um einen ganzheitlichen Ansatz, der sich auf die Bedürfnisse des/der Klient:in konzentriert und die individuellen Interaktionsebenen, die organisationsbezogenen Ziele sowie die lokalen und regionalen Dienstleistungsebenen umfasst und gleichzeitig das Kompetenzniveau und das Selbstmanagement der Klient:innen berücksichtigt.
- Das Case Management stellt die Klient:innengruppe für alle beteiligten Organisationen und Akteure in den Mittelpunkt und trägt so zur gegenseitigen Zusammenarbeit und Feinabstimmung der Dienstleistungen bei.

Personalentwicklung

Auch in der Personalforschung wird die Diskussion von den großen Trends der Digitalisierung und der Fachkräftesicherung dominiert (Folarin 2021; Gordon 2021). Solche Debatten weisen bereits darauf hin, dass Unternehmen und damit auch die HR-Funktion keine geschlossenen Systeme

sind, sondern von Veränderungen und Bedingungen in der Umwelt abhängen. Daher sind Diskussionen relevant, die stärker auf eine notwendige Kontextualisierung von HR hinweisen (Mayrhofer et al 2019). Sie betonen nationale (und lokale) Unterschiede und die Abhängigkeit von anderen Institutionen im Unternehmensumfeld (Gewerkschaften, lokale Arbeitsmärkte, Bildung). Sie argumentieren, dass sich die Rolle der Personalabteilung auf dieser Grundlage verändert. Kooperative Vernetzung kann in diesem Zusammenhang eine relevante Handlungsstrategie sein - abhängig von der jeweiligen (nationalen) Kultur.

Im Kontext der Personalentwicklung (HRD) sind in den letzten Jahren verschiedene Ansätze entwickelt worden, die zur theoretischen Fundierung unseres Modells beitragen können. Wir greifen hier Ansätze heraus, die die Rolle von HR konzeptionell verändert haben und dazu beitragen, dass HR nicht (mehr) als einfache Linienaufgabe, sondern als übergreifende und strategische Dienstleistung im Unternehmen verstanden wird.

Talentansätze beschäftigen sich insbesondere mit der Frage, wie Mitarbeiter:innen gewonnen, entwickelt und gehalten werden können (Piech 2016; Singh 2021). Im Ansatz werden klassische Aufgaben der Personalentwicklung zusammengefasst, in stringente Prozesse überführt und mit der strategischen Fragestellung des Unternehmens verknüpft (Identifikation, Entwicklung, Förderung, Bindung, Rückgewinnung von Personal). Bedeutsam für unseren Kontext ist die Frage, wie die Gruppe der Talente definiert und eingegrenzt wird. Handelt es sich ausschließlich um akademische "High Potentials" oder um Mitarbeiter:innen auf allen Qualifikationsstufen? (Thom & Nese-mann 2011). Aus einer karrierekritischen Perspektive lässt sich die Frage stellen, wer Zugang zu einer solchen Talentförderung hat und wer systematisch ausgeschlossen wird. Kritische Beiträge zu "Career Development and Inclusion of All" oder "Career Development, Equity and Privilege" finden sich in diesem Zusammenhang in der Textsammlung von Shuck et al. (2018).

Praktische Erkenntnisse aus dem Talentmanagement

- Umweltveränderungen und Partner werden auf dem heutigen Arbeitsmarkt und im Kontext der Digitalisierung eher als wichtig für Unternehmen angesehen.
- Der Ansatz des Talentmanagements in Unternehmen konzentriert sich auf den gesamten Lebenszyklus der Mitarbeiter.
- Bei der Zusammenarbeit von Berater:innen, Bildungsanbieter:innen oder anderen externen Akteuren mit Unternehmen sollte die Frage nach einem integrativen Talentkonzept im Mittelpunkt stehen.
- Externe Partner:innen sollten wissen, was sie dem Personalbedarf des Unternehmens anbieten können, z. B. die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs oder die Durchführung von Weiterbildungen entsprechend den aktuellen Veränderungen am Arbeitsplatz.

Das „Businesspartnermodell“ ist in den letzten Jahren einflussreich für die Gestaltung der Personalfunktion und der Personalprozesse (Ulrich 2008; 2012). Die HR-Verantwortlichen differenzieren ihre Aufgaben, stehen in engerem Kontakt mit den verschiedenen Akteuren (Management, Mitar-

beiter:innen, externe Dienstleister:innen) und professionalisieren ihre Leistungen, um das Unternehmen im Hinblick auf die Personalressourcen zu fördern und zu sichern. HR kann somit als ein Akteur verstanden werden, der zwischen den beteiligten Stellen agiert und die gemeinsame Problemlösung fördert. Die Aufgaben der Personalabteilung sollten dabei möglichst eng mit den Strategien des Unternehmens verknüpft sein und in engem Kontakt zwischen den Personalfachleuten und den Vorgesetzten erfolgen. Die Linienmanager:innen erhalten in diesem Konzept eine eigene, stärker ausgeprägte HR-Funktion. Es wird festgestellt, dass Personalarbeit in bestimmten Spannungsfeldern stattfindet, z. B. zwischen "Business und People", "Organisation und Individuum", "Outside und Inside", "Strategic und Administrative" (Ulrich et al. 2012, S. 25f.), wobei aus unserer Sicht die Aspekte "Outside und Inside" und "Business und People" besonders relevant sind. Unter den Aspekten der aktuellen Arbeitsmarktentwicklung, des demografischen Wandels und der veränderten Erwartungen der jüngeren Generationen an den/die Arbeitgeber:in werden Fragen von "Mensch und Kultur" angesprochen, die mit Blick auf die Digitalisierung und den Fachkräftemangel an Bedeutung gewinnen. Auch die zentrale Stellung der Beschäftigten in der digitalen Transformation ist ein Anliegen unseres Projekts.

Berufsorientierung und -beratung

Im Vergleich zu anderen Bereichen konzentrieren sich lebensbegleitende Bildungs- und Berufsberatung und Berufsorientierung (für Erwachsene) häufig auf eine Eins-zu-Eins-Beratungssituation. Ansätze, die über diesen Rahmen hinausgehen und neue Konzepte entwickeln, bei denen Fachkräfte und Klient:innen mit anderen Akteuren zusammenarbeiten, sollten entwickelt und evaluiert werden. Die Zusammenarbeit mit anderen und die Einbeziehung des Umfelds in die Beratungsarbeit können eine neue Qualität und bessere Lösungen für die Klient:innen bringen.

In den letzten Jahren sind reflexive, narrative und biografische Ansätze in der Beratung in den Vordergrund gerückt. Gleichzeitig spielen der Zugang zu institutionellen Angeboten, praktische Hilfe und Unterstützung (Information, Förderung, Weiterbildung) weiterhin eine wichtige Rolle, da diese Art von Interventionen den Menschen helfen, ihre Ressourcen und Möglichkeiten neu zu interpretieren, Vertrauen in sich selbst zu gewinnen und konkrete Veränderungen zu realisieren. Dies gilt insbesondere für Menschen, die zuvor über geringe Qualifikationen verfügten (Weber 2021; Barnes et al. 2016; CEDEFOP 2016; OECD 2022).

Es lassen sich folgende Ansätze erkennen:

- Anerkennung der Bedeutung von Umwelt-/Kontextwissen bei der Karriereplanung und -beratung (Kang & Gottfredson 2015; Inkson & Elkin 2008),
- Beratung in „Communities“ (Niles & Harris-Bowlsbey 2013) und arbeitsplatznah (Thomsen 2012),
- Berufsberatung und aufsuchende Programme (Watts 2001),
- Multiprofessionelle Berufsberatung (Nykänen et al. 2012),
- Weiterbildungsberatung in Unternehmen (Dobischat et al. 2008; CONNECT! 2023; Zick - Varul & Weber 2023).

Beispiel: Berufsberatung in Communities - die kollektivistische Wende

These: Diejenigen, die die Berufsberatung am meisten brauchen, sind diejenigen, die am wenigsten zur Berufsberatung kommen. Beratung kann am Arbeitsplatz oder in der Nähe des Arbeitsplatzes stattfinden – Berater:innen können Unternehmen besuchen und dort Unterstützung anbieten, wo die Menschen sind (nicht in einem Büro, sondern in einer Ad-hoc-Situation). Die physische Bewegung beeinflusste die Berufsberatungspraxis³: Statt aus individuellen, privaten Gesprächen zu bestehen, wurde sie zu einer eher gemeinsamen und kollektiven Praxis, die sich weitgehend rund um eine "Berufsberatungswand" (schwarzes Brett) mit Stellenanzeigen oder Bildungsangeboten in der Kantine arrangiert. Die Funktion der Kantine als Ort für kollektive Pausen beeinflusste die Berufsberatung, die an diesem neuen Ort nicht mehr auf der Schaffung einer Privatsphäre bestehen konnte.

Die Berufsberatung kann kollektiver werden und mit einer Reihe von Mitarbeiter:innen arbeiten, die gleichzeitig zuhören, Fragen stellen und Beiträge leisten. "Hier entsteht ein dialektisches Element im Spiel zwischen dem Einfluss des Standorts auf die Praxis und dem Einfluss der Praxis auf den Standort" (Thomsen 2023). Die Menschen verändern ihre Wahrnehmung des Beitrags, den der Berufspraktiker leistet. Es kann eine Praxis sein, in der Kolleg:innen ihre Kolleg:innen in ihrer Gemeinschaft (Unternehmen) unterstützen können.

"Poul: Ich habe vielen meiner Kollegen geholfen, sich für neue Stellen zu bewerben, und es war sehr bereichernd, mit ihnen darüber zu sprechen. Wir haben viel darüber gesprochen. Flemming ging zum Beispiel vorgestern zu einem Vorstellungsgespräch. Ich habe mich gestern mit ihm unterhalten. Wir reden viel darüber, wer eine neue Stelle bekommt und wer unserer Meinung nach scheitern wird. So vergeht ein großer Teil des Tages.

Rie: Verstehe ... Helft ihr euch gegenseitig mit Ideen, wo ihr suchen könnt?

Poul: Bis zu einem gewissen Grad. Zum Beispiel, wenn wir etwas in der Zeitung sehen. Gestern habe ich zu Flemming gesagt, dass er sich nach einer Stelle in der Fahrschule umsehen soll - ich weiß, dass sie oft neue Mitarbeiter:innen suchen. Er könnte es zumindest versuchen. Er mag Gartenarbeit und Rasenmähen, und so helfen wir uns gegenseitig. Es muss ziemlich traurig sein, irgendwo zu arbeiten, wo man mit niemandem reden kann. Ich würde an so einem Ort nicht arbeiten wollen. (Interview mit einem Angestellten in einer Fabrik)"

(Thomsen 2023, eigene Übersetzung) (Thomsen 2012; Thomsen 2017)

Bei all diesen Ansätzen geht es darum, die Beratung näher an das berufliche Umfeld der Menschen zu bringen. Dies macht es notwendig, die berufliche Entwicklung und die Karriere als mit Umwelt- und psychologischen Faktoren verbunden zu sehen. Inkson und Elkin, die diesen Zusammenhang herausarbeiten, betonen auch, dass die praktische Kombination beider Perspektiven eine Herausforderung darstellen kann (Inkson & Elkin 2008). Ansätze der Beratung in gemeindenahen Settings und des Case Managements zeigen, wie andere Akteure in einen gemeinsamen Prozess mit einem/r Klient:in eingebunden werden können. Niles und Harris-Bowlsbey (2013) be-

³ Das hier vorgestellte Beispiel von Rie Thomsen bezieht sich auf ein Unternehmen, das von Stellenabbau betroffen ist, und in dem die Beraterin neue Wege entwickelt hat, um die Belegschaften zu erreichen.

schreiben die Beratung in gemeindenahen Settings als die Nutzung der Institutionen, die eine Person umgeben. Die Koordinationsfähigkeit der Berater:innen bringt die Bedürfnisse des Ratsuchenden und die Ressourcen der Gemeinschaft zusammen (vgl. Niles & Harris-Bowlsbey 2013).

Neben der Berücksichtigung objektiver Aspekte aus der Umwelt ist daher auch die subjektive Interpretation der eigenen Biografie für die Beratung wichtig. Weber (2021) beschreibt vier Strategien der aktiven Umweltanpassung (Interpretation der Umwelt, aktive Suche nach einer kompatiblen Umwelt, Nutzung der Umwelt als Ressource für das eigene Fortkommen und aktive Anpassung der Umwelt), die zeigen, wie Erwachsene mit geringen Qualifikationen ihre Umwelt beeinflussen und aktiv mit ihr umgehen, um ihre Motive und Ziele schrittweise zu verwirklichen. Für alle vier Wege ist eine Unterstützung und Beratung unter Einbeziehung verschiedener Akteure aus dem Umfeld des/der Klient:in sinnvoll.

Auch wenn man die Bedeutung der individuellen Reflexion und Reflexivität als wichtiges Mittel, um sich in einer „liquiden“ und individualisierten Welt zurechtzufinden (Bauman 2000) anerkennt, kann man argumentieren, dass Institutionen und institutionelle Unterstützer nach wie vor wichtig sind, selbst wenn neoliberale Tendenzen sie untergraben. Darüber hinaus könnte die Reflexion über institutionelle Zwänge und Möglichkeiten und die Entwicklung eines kritischen Bewusstseins für solche Einflüsse (durch das Individuum) als Teil einer biografischen Kompetenz verstanden werden, wie sie von Alheit und Dausien (2000) als „Biografizität“ beschrieben wird.

Schließlich kann auch die Beeinflussung besserer institutioneller Rahmenbedingungen Teil der professionellen Rolle von Unterstützer:innen und Berater:innen sein. Systemkompetenz zielt darauf ab, dass Berater:innen die Netzwerke und Systeme (Bildung, Beruf, Beschäftigung) als Teil ihrer Praxis weiterentwickeln und mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen bereichern (NICE 2016). In einer solch breiten Konzeptualisierung kann Beratung für Erwachsene als ein Mechanismus verstanden werden, der dazu beiträgt, die Rahmenbedingungen auf institutioneller Ebene weiterzuentwickeln, damit Menschen mehr und bessere Möglichkeiten suchen und finden, die ihren inneren Ressourcen entsprechen und diese im Sinne von Empowerment fördern.

Referenzen

- Alheit, P., & Dausien, B. (2000). Biographicity as a basic resource of lifelong learning. *Lifelong learning inside and outside schools*, 2, 400-422.
- Barnes, S.-A., Thomsen, R., Weber, P. C., & Barabasch, A. (2016). Learning and career transitions of low-qualified adults in Europe. *British Journal of Guidance & Counselling*, 44(2), 141-144. doi: 10.1080/03069885.2016.1150588
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world* (Vol. 264). John Wiley & Sons.
- Cedefop (2016). *Narrative of career/labour market related learning of low skilled workers AO AO/RPA/GRUSSO-ABARA/Narrative of learning from the low skilled/022/12*
- Chen, W., Tan, J. S., & Pi, Z. (2021). The spiral model of collaborative knowledge improvement: an exploratory study of a networked collaborative classroom. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 16, 7-35.

- CONNECT! (2023-12-12). [Connecting Career Counselling and Human Resource Development in Enterprises for Higher Education and Training in Practice \(Connect!\)](#). Connect Project.
- Drosos, N., Theodoroulakis, M., Antoniou, A. S., & Rajter, I. C. (2021). Career services in the post-COVID-19 era: A paradigm for career counseling unemployed individuals. *Journal of Employment Counseling*, 58 (1), 36-48.
- ELGPN (2015) European Livelong Guidance Policies. Summative Report 2013-2015. ELGPN.
- Folarin, K. (2021). The Future of Human Resources—Trends, Reflections and Strategies. *European Journal of Human Resource*, 5 (1), 1-19.
- Glaser, B.G. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Göckler, R. & Jäger, U. (2014). Case Management in der Beschäftigungsförderung: Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement. In R. Göckler, M. Rübner, K.-H. P. Kohn, U. Jäger & M. Franck. (Hrsg.), *Beschäftigungsorientiert beraten und vermitteln* (pp. 303-349). Regensburg: Walhalla.
- Gordon, A. (2021). *Human Resource Management: A report on recent trends and practices*. [Accessed: 12/09/2023].
- Inkson, K., and G. Elkin. 2008. Landscape with travellers: The context of careers in developed nations. In J. A. Athanasou & R. Van Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 69–94). New York: Springer.
- Kang, Z., & Gottfredson, G. D. (2015). Environments: Diversity in theoretical foundations of career intervention. In P. J. Hartung, M. L. Savickas & B. W. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention*. Vol. 1. Foundations (pp. 159-185). Washington, DC: American Psychological Association.
- Klippert, H. (2014). Die Lernspirale als Lernarrangement. *Pädagogik* 10/2014.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. EnglewoodCliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Osland, J. (2000): [Organizational Behavior: An Experiential Approach](#) (7th ed.). Pearson Education.
- Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2019). Context and HRM: Theory, evidence, and proposals. *International Studies of Management & Organization*, 49(4), 355–371.
- McMahon, M., & Patton, W. (2021). Career development from a systems perspective: The Systems Theory Framework. In Metcalf G., Kijima K., & Deguchi H. (Eds.), *Handbook of Systems Sciences* (pp. 1405-1424). Singapore: Springer Singapore.
- nfb, 2012, (Kompetenzprofil) (Report)
- NICE (2016): *European Competence Standards for the Academic Training of Career Practitioners*. NICE Handbook Vol. II, hrsg. von C. Schiersmann, S. Einarsdóttir, J. Katsarov, J. Lerkkanen, R. Mulvey, J. Pouyaud, K. Puke-lis, und P. Weber. Opladen, DE: Verlag Barbara Budrich.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. A. (2013). *Career development interventions in the 21st century* (4th edition). Upper Side River, NJ: Pearson Education.
- Nykänen, S., Saukkonen, S., & Vuorinen, R. (2012). Transformations in lifelong guidance provision. In P. Tynjälä, M.-L. Stenström, & M. Saarnivaara (Eds.), *Transitions and transformations in learning and education* (pp. 187–202). Dordrecht: Springer.

- OECD (2022). *Career Guidance for Low-Qualified Workers in Germany, Getting Skills Right*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5e6af8da-en>.
- Pettersson, R. (1995). *The Learning Helix*. In The 27th Annual Conference of the International Visual Literacy Association, Chicago, October 18-22, 1995. pp. 1–13.
- Piech, S. (2016). Performance and Talent: Essentials of International Talent Development. In M. Zeuch (Ed.), *Handbook of Human Resources Management* (pp. 511-542). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Römer & Scheffelt (2016) (?) (Report)
- Schiersmann, C., & Weber, P. (Eds.). (2013). *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. wbv Media GmbH & Company KG.
- Shuck, B., McDonald, K., Rocco, T. S., Byrd, M., & Dawes, E. (2018). Human resources development and career development: Where are we, and where do we need to go. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 30(1), 3-18.
- Singh, R. P. (2021). Talent management literature review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(1), 43-48.
- Thom, N., & Neseemann, K. (2011). Talententwicklung durch Trainee-Programme. In A. Ritz, & N. Thom (Eds.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (pp. 25-38). Springer.
- Thomsen, R. (2012). *Career guidance in communities*. Aarhus: Aarhus University Press.
- Thomsen, R. (2023 Nov. 30). *Career guidance in communities: a model for reflexive practice*. Derby: International Centre for Guidance Studies. University of Derby <http://hdl.handle.net/10545/621596>
- Thomsen, R. (2018). *Career guidance in communities*. Youtube. <https://youtu.be/CnoMjvfm6l>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., and Younger, J. (2008). HR competencies: mastery at the intersection of people and business. *NHRD Network Journal* 3, 103–104.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Watts, A. G. (2001). Career guidance and social exclusion: a cautionary tale. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(2), 157-176.
- Weber, Peter (2021): [Adults with lower qualifications - Utilization of institutional possibilities for lifelong learning and career development](#). Figshare.
- Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17(2), 89-100.
- Zick-Varul, M., Weber, P. (2023). Professionelle berufliche Beratung in und mit Unternehmen: Innovationsbedarfe in der Kooperation von Human Resource Development (HRD) und Career Guidance and Counselling (CGC). In: Schröer, A., Blättel-Mink, B., Späte, K. (eds.) *Soziale Innovationen in und von Organisationen. Sozialwissenschaften und Berufspraxis* (pp. 149-165). Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40695-0_10.

Websites:

- <https://cmbodyofknowledge.com/content/introduction-case-management-body-knowledge>
- <https://ecampusontario.pressbooks.pub/homelessness/chapter/1-what-is-the-role-of-case-management-in-social-work/>
- <https://www.planstreetinc.com/a-comprehensive-insight-into-case-management-models/>
- <https://igma3.projectsgallery.eu/en/>
- <https://www.ueberaus.de/wws/neue-foerderrichtlinie-der-alphadekade.php>

3. Ermöglichung einer akteursübergreifenden Zusammenarbeit bei der Beratung zum Bedarf an digitalen Kompetenzen⁴

Die DigiTrans-Methode basiert auf der Idee, dass Beratung zu digitaler Kompetenz bessere Ergebnisse liefert, wenn mehrere Akteure im Beratungsprozess zusammenarbeiten. Wir konzentrieren uns auf die folgenden Akteure: Berufsberater:innen (CGC), Lernende (Arbeitnehmer:innen und Arbeitslose), Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen. In diesem Abschnitt betrachten wir die Einstellungen dieser Gruppen von Akteuren und beschreiben, welche Einstellungen die beteiligten Akteure idealerweise haben sollten, um eine gut funktionierende Multi-Akteurs-Zusammenarbeit in der Beratung zu digitalen Kompetenzen zu gewährleisten.

Im Zusammenhang mit dieser Methode bedeutet Einstellung "eine erlernte Tendenz oder Bereitschaft, Dinge zu bewerten oder auf bestimmte Ideen, Personen oder Situationen in einer bestimmten Weise zu reagieren, entweder bewusst oder unbewusst. Einstellungen werden durch Werte und Überzeugungen untermauert und haben einen Einfluss auf das Verhalten." (UNESCO-IBE 2013, S.6, eigene Übersetzung).

Bei der Betrachtung von Einstellungen, die für eine erfolgreiche akteursübergreifende Beratung wichtig sind, kann zwischen zwei Ebenen unterschieden werden: akteursübergreifende Einstellungen und akteurspezifische Einstellungen. Akteursübergreifende Einstellungen beziehen sich auf grundlegende Haltungen, die bei allen beteiligten Akteursgruppen vorhanden sein sollten, um eine erfolgreiche akteursübergreifende Beratung zu erreichen. Dazu gehören aus unserer Sicht die folgenden Einstellungen:

- Glaube an die Effektivität einer Berufs- und Weiterbildungsberatung mit mehreren Akteuren.
- Offenheit für die Teilnahme an Beratungsprozessen, an denen mehrere Interessengruppen beteiligt sind.
- Interesse an den Perspektiven und Kenntnissen anderer Beteiligter.
- Bereitschaft, die eigenen Denk- und Handlungsmuster kritisch zu reflektieren.

Es gibt auch eine Reihe von akteurspezifischen Haltungen, die im Zusammenhang mit einer erfolgreichen akteursübergreifenden Beratung wichtig sind. Dies bezieht sich auf Einstellungen, die aufgrund ihrer grundlegenden Merkmale und ihrer Rolle im Multi-Akteurs-Beratungsprozess als spezifisch für eine Gruppe von Akteuren angesehen werden.

Bei der Formulierung der verschiedenen relevanten Haltungen haben wir uns zum Teil an bestehenden Kompetenzprofilen für Berater:innen orientiert. Die Einstellungen wurden weitgehend aus dem konzeptionellen Rahmen der DigiTrans-Methodik vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungsprozesse (digitale Transformation, demografischer Wandel) abgeleitet, um die Leitfrage

⁴ Autor:innen von Kapitel 3: Martin Stark (Universität für Weiterbildung Krems), Jenny Schulz (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim) und Dennis Trotta (Saxion University, Niederlande)

zu beantworten: Welche Einstellungen sind bei den beteiligten Akteuren notwendig, damit die akteursübergreifende Zusammenarbeit in der Beratung zur digitalen Kompetenz in der Praxis funktionieren kann?

Im Folgenden werden für jede Akteursgruppe, abhängig von der ihr zugewiesenen Rolle in der Multi-Akteurs-Kooperation, Einstellungen beschrieben, die unserer Ansicht nach für jede Gruppe vorhanden sein oder entwickelt werden sollten, damit die DigiTrans-Methode funktioniert. Darüber hinaus werden für jede Akteursgruppe die gewünschten Aktionen im Rahmen von Multi-Akteurs-Beratungsprozessen beschrieben, die den Einstellungen entsprechen.

3.1 Haltungen der Berater:innen

Wie bereits in den Grundsätzen der Methode dargelegt, liegt eine funktionierende Zusammenarbeit in Beratungsprozessen in der gemeinsamen Verantwortung aller beteiligten Akteure. Aufgrund ihrer Beratungsexpertise sehen wir die Berater:innen als die wichtigsten koordinierenden Akteure, wenn es um die Initiierung und Umsetzung von Kooperationsprozessen geht. Dazu gehört u.a., die Entwicklung der notwendigen Einstellungen bei den anderen Akteuren zu unterstützen, sofern diese nicht bereits vorhanden sind. Aus unserer Sicht gibt es verschiedene Bereiche von Haltungen, die auf Seiten der Berater:innen relevant sind: Die spezifische Rolle, die Berater:innen in dieser Akteurskonstellation einnehmen, der Bereich der Vernetzung und Zusammenarbeit, die Arbeitgeberorientierung, die Nutzung digitaler Technologien in der Beratung und die Beratung zu digitalen Kompetenzen. Während die unten beschriebenen Haltungen für Berater:innen bei der Umsetzung der Methode hilfreich sein sollen, sollten Berater:innen sicherstellen, dass sie bei der Anwendung der Methode die nationalen Ethikkodizes für Berater:innen oder andere verwandte Berufe beachten.

Die Rolle der Berater:innen in der Zusammenarbeit mehrerer Akteure:

Je nach dem spezifischen Kontext und der Gestaltung des Beratungsdienstes, in dem die Berater:innen arbeiten, kann die Multi-Akteurs-Zusammenarbeit in Beratungsprozessen mit anderen Akteuren, insbesondere Arbeitgeber:innen, eine Veränderung der Rolle der Berater:innen bedeuten. In einigen Fällen sind die Anforderungen der Multi-Akteurs-Zusammenarbeit oder das Konzept der DigiTrans-Methode bereits in den Kompetenzprofilen der Berater:innen berücksichtigt. Beispiele hierfür sind der Aufgabenbereich Interventionen in sozialen Systemen als Teil der Europäischen Kompetenzstandards für die akademische Ausbildung von Berater:innen (NICE 2016) oder Teilaspekte der IAEVG-Kompetenzen für Berater:innen (IAEVG 2018), wie z. B. das „Community Capacity Building“. In Bezug auf die Rolle von Berater:innen in der Multi-Akteurs-Zusammenarbeit erachten wir die folgenden Einstellungen von Berater:innen als wichtig:

- Die Berater:innen zeigen den Wunsch, eine akteursübergreifende Zusammenarbeit in der Beratung umzusetzen.
- Die Berater:innen erkennen ihre führende Rolle zur Initiierung akteursübergreifender Zusammenarbeit bei der Beratung an.

- Die Berater:innen wollen Arbeitnehmer:innen und Arbeitssuchende unterstützen, die durch den digitalen Wandel gefährdet sind.
- Die Berater:innen setzen sich für die Bereitstellung integrativerer Beratungs- und Weiterbildungsangebote ein.
- Berater:innen respektieren das Recht der Klient:innen auf Selbstbestimmung in Beratungsprozessen, die von mehreren Akteuren getragen werden.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Die Berater:innen entwickeln Szenarien und Prozesse zur Umsetzung der Multi-Akteurs-Zusammenarbeit in der Beratung in ihrem nationalen und lokalen Kontext.
- Die Berater:innen ergreifen Maßnahmen, um die Entwicklung von Einstellungen zu fördern, die eine akteursübergreifende Zusammenarbeit mit anderen beteiligten Akteuren ermöglichen.
- Die Berater:innen arbeiten mit Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen bei der operativen Arbeit an spezifischen Beratungsfällen zusammen.
- Die Berater:innen arbeiten mit Arbeitgeber:innen und Weiterbildungsanbieter:innen zusammen, um bessere und integrativere Beratungs- und Ausbildungsangebote zu entwickeln.
- Die Berater:innen holen die Zustimmung ihrer Klient:innen ein, bevor sie mit anderen Akteuren in bestimmten Fällen zusammenarbeiten.

Networking und Zusammenarbeit

Dieser Bereich berücksichtigt, dass eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Kooperationsprozesse der Aufbau von tragfähigen Beziehungen zu Akteuren im Sinne von Netzwerkstrukturen ist und dass Berater:innen eine zentrale und aktive Rolle beim Aufbau dieser Beziehungen und der daraus resultierenden Netzwerke spielen. Darüber hinaus übernehmen die Berater:innen in der DigiTrans-Methode auch eine zentrale Koordinations- und Moderationsfunktion bei der Durchführung konkreter Multi-Akteurs-Kollaborationsprozesse, wie z. B. einer Fallkonferenz. Auf Seiten der Berater:innen sind unseres Erachtens folgende Einstellungen wichtig für den Aufbau von Netzwerken und/oder die Durchführung von kollaborativen Beratungsprozessen:

- Die Berater:innen glauben an die Zusammenarbeit mehrerer Akteure bei der Beratung zu digitalen Kompetenzen und daran, dass durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure Ziele erreicht werden können, die im Alleingang nicht oder nur mit größerem Aufwand zu erreichen wären.
- Die Berater:innen berücksichtigen die unterschiedlichen Interessen der an der Multi-Akteurs-Beratung beteiligten Akteure.
- Die Berater:innen übernehmen die Verantwortung für die Umsetzung und Koordinierung der Multi-Akteurs-Zusammenarbeit in der Beratung.

- Die Berater:innen respektieren die Fähigkeiten und Grenzen der beteiligten Akteure.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Die Berater:innen entwickeln für die Interessengruppen geeignete Marketing- und Werbestrategien und wenden diese an.
- Berater:innen versuchen, gemeinsame Interessen zwischen den Perspektiven von Klient:innen, Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen bei der Unterstützung von Arbeitnehmer:innen und Arbeitssuchenden zu identifizieren, die durch die digitale Transformation gefährdet sind.
- Die Berater:innen bemühen sich um eine ausgewogene Berücksichtigung verschiedener Interessen und machen Interessenkonflikte transparent.
- Berater:innen initiieren relevante Kooperationsstrukturen, die aufgebaut und gepflegt werden müssen (Vernetzung).
- Berater:innen koordinieren die Kommunikation zwischen dem Beratungsangebot, ihren Klient:innen und anderen Beteiligten.
- Die Berater:innen nutzen die Zeitressourcen, die Arbeitgeber:innen und Weiterbildungsanbieter:innen in die Kooperationsprozesse einbringen, effizient.

Orientierung für Arbeitgeber:innen

Je nach dem konkreten Kontext und der Art des Beratungsdienstes, in dem die Berater:innen arbeiten, könnte eine direkte Beteiligung der Arbeitgeber:innen an den Beratungsprozessen ein neuer Ansatz in der Beratungspraxis sein. Daher führen wir die Arbeitgeberorientierung als Teil der Befähigung zur Multi-Akteurs-Zusammenarbeit ein. Wenn man die Idee des ‚Kreisverkehrs‘ betrachtet, sind die Arbeitgeber:innen in Beratungsprozessen wichtig. Sie können sich auf zwei Arten beteiligen. Wenn es darum geht, die am Arbeitsplatz benötigten digitalen Kompetenzen der Arbeitnehmer:innen zu verbessern, sind Arbeitgeber:innen eine wichtige Informationsquelle in Bezug auf den Bedarf an digitalen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Im Rahmen des CGC-Roundabout für digitale Transformation können Arbeitgeber:innen jedoch auch der Ausgangspunkt des Beratungsprozesses sein und die Rolle des/der Klient:in im Beratungsprozess übernehmen. Unter Berücksichtigung der DigiTrans-Methodik halten wir die folgenden Einstellungen der Berater:innen im Bereich der Arbeitgeberorientierung für wichtig:

- Die Berater:innen erkennen in der Zusammenarbeit mit Arbeitgeber:innen eine Möglichkeit, Zielgruppen zu erreichen, die normalerweise keine Beratungsangebote in Anspruch nehmen würden.
- Die Berater:innen betrachten den Austausch mit Arbeitgeber:innen als eine Gelegenheit, aus erster Hand etwas über den Bedarf an digitalen Kompetenzen in Unternehmen zu erfahren.

- Die Berater:innen sehen in der Unterstützung der HR-Prozesse von Arbeitgeber:innen eine Chance, die Ausbildungsmöglichkeiten und die Qualität der Weiterbildung für gefährdete Arbeitnehmer:innen zu verbessern.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Die Berater:innen lernen die HR-Management-Praktiken der Arbeitgeber:innen kennen und hinterfragen Praktiken des HR-Managements, die in Zeiten der digitalen Transformation und des Fachkräftemangels nicht mehr angemessen erscheinen.
- Die Berater:innen versuchen, die Arbeitgeber:innen davon zu überzeugen, sich nicht nur auf den kurzfristigen Bedarf an spezifischen organisationsbezogenen (digitalen) Qualifikationen zu konzentrieren, sondern auch auf die Entwicklung der übergreifenden Fähigkeiten ihrer derzeitigen oder künftigen Mitarbeiter, da dies deren langfristige Fähigkeit und Motivation zum Erwerb der vom Unternehmen benötigten Qualifikationen verbessern wird.
- Berater:innen fördern insbesondere die Unterstützung von Mitarbeitern, die durch die digitale Transformation gefährdet sind.

Digitale Technologien in der Beratungspraxis

Digitale Technologien haben ein großes Potenzial im Bereich der Bildungs- und Berufsberatung, um neue Klient:innengruppen zu erreichen und effektivere und effizientere Beratungsdienste anzubieten. Gleichzeitig ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Nutzung digitaler Technologien in Beratungsdiensten auf integrative Weise umgesetzt wird und nicht dazu führt, dass die Nutzung von Beratungsdiensten durch Klient:innen mit mangelnder digitaler Kompetenz oder digitaler Infrastruktur eingeschränkt wird. Aus unserer Sicht sind die folgenden Einstellungen auf Seiten der Berater:innen hier relevant:

- Die Berater:innen zeigen sich offen für den digitalen Wandel und die Anwendung digitaler Technologien in der Beratungsarbeit.
- Die Berater:innen sind sich bewusst, dass Klient:innen mit geringer digitaler Kompetenz Schwierigkeiten beim Zugang zu digitalen Beratungsangeboten haben können.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Berater:innen prüfen kritisch die Chancen und Risiken für sich und ihre Klient:innen.
- Berater:innen können ihr eigenes Handeln an unterschiedliche Situationen und Gegebenheiten anpassen.
- Berater:innen reflektieren über ihre eigenen digitalen CGC-Angebote und deren Auswirkungen in verschiedenen Kontexten.
- Die Berater:innen nutzen digitale Technologien zum Nutzen ihrer Klient:innen und gewährleisten gleichzeitig die Zugänglichkeit ihrer Dienstleistungen für Klient:innen, denen

es an digitalen Kompetenzen und/oder digitaler Infrastruktur für den Zugang zu digitalen Dienstleistungen mangelt.

Bildungs- und Berufsberatung zur digitalen Kompetenz

Dieser Bereich trägt der Tatsache Rechnung, dass die digitale Transformation alle Lebensbereiche erfasst hat und neue Kompetenzanforderungen im Berufsleben und darüber hinaus mit sich bringt (CGC-Digit-Trans Report) (Weber & Schulz 2023). Dementsprechend sollte dieser Kompetenzbereich in jedem Beratungsprozess hervorgehoben werden, unabhängig davon, ob es sich um einen spezifischen Beratungsprozess zur digitalen Kompetenz handelt oder ob der Anlass der Beratung ein anderer ist. Darüber hinaus halten wir es im Hinblick auf die Idee des lebenslangen Lernens für wichtig, sich in Beratungsprozessen nicht ausschließlich auf den unmittelbaren (digitalen) Kompetenzbedarf zu konzentrieren, sondern auch die Entwicklung wichtiger übergreifender Kompetenzen der Klient:innen zu berücksichtigen. In Bezug auf die Bildungs- und Berufsberatung zur digitalen Kompetenz halten wir die folgenden Einstellungen der Berater:innen für wichtig:

- Die Berater:innen verinnerlichen die Bedeutung der digitalen Kompetenzen als neue Kulturtechnik.
- Die Berater:innen erkennen die Bedeutung der transversalen Kompetenzen der Lernenden als Voraussetzung für die Anpassungsfähigkeit an sich rasch verändernde (digitale) Kompetenzanforderungen an.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Die Berater:innen schenken der Dimension der digitalen Kompetenz im Rahmen von Beratungsprozessen besondere Aufmerksamkeit.
- Berater:innen versuchen, Beratungsmethoden anzuwenden und die Auswahl von Bildungsangeboten zu unterstützen, die die Entwicklung von transversalen Kompetenzen der Lernenden fördern.

3.2 Einstellungen der Arbeitgeber:innen

Für die Umsetzung der DigiTrans-Methodik sind zwei Bereiche von Einstellungen auf Seiten der Arbeitgeber:innen von zentraler Bedeutung. Zum einen die Haltung der Arbeitgeber:innen vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der digitalen Transformation, die sich in bestimmten Praktiken im Bereich des Personalmanagements widerspiegelt. Zum anderen die Einstellung der Arbeitgeber:innen zur Zusammenarbeit im Rahmen von Beratungsprozessen zur digitalen Kompetenz.

HR in Zeiten der digitalen Transformation und des Fachkräftemangels

Der demografische Wandel führt zu einem geringeren Angebot an Arbeitskräften und Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt, wodurch es für Arbeitgeber:innen immer schwieriger wird, Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Die digitale Transformation führt dazu, dass sich Berufsrollen und Kompetenzanforderungen sehr schnell ändern oder veralten können (Weber & Schulz 2023).

Beides erfordert von Arbeitgeber:innen neue Ansätze im Personalmanagement (siehe auch Kapitel 2 und 5). Aus unserer Sicht sind daher folgende Haltungen im Personalmanagement auf Seiten der Arbeitgeber:innen wichtig:

- Die Arbeitgeber:innen sehen sich als Unterstützer von gefährdeten Arbeitnehmer:innen und entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen.
- Die Arbeitgeber:innen wollen die (digitalen) Kompetenzanforderungen der Arbeitsplätze in ihrem Unternehmen besser verstehen.
- Die Arbeitgeber:innen erkennen an, dass aufgrund des Fachkräftemangels die Umschulung, Fortbildung und Höherqualifizierung bestehender Mitarbeiter:innen sowie der Erwerb fehlender Kompetenzen durch neue Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz immer wichtiger wird.
- Die Arbeitgeber:innen erkennen an, dass die Entwicklung bereichsübergreifender Fähigkeiten dazu führt, dass ihre Mitarbeiter:innen (und damit die gesamte Organisation) besser auf veränderte Kompetenzanforderungen reagieren können.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Die Arbeitgeber:innen reagieren auf den Fachkräftemangel, indem sie der Umschulung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen Vorrang einräumen.
- Arbeitgeber:innen reagieren auf den Fachkräftemangel, indem sie sich offen für den Erwerb von (digitalen) Kompetenzen durch neue Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz zeigen.
- Die Arbeitgeber:innen setzen Ressourcen ein, um den Kompetenzbedarf infolge der digitalen Transformationsprozesse in ihrer Organisation zu ermitteln und darauf zu reagieren.
- Die Arbeitgeber:innen unterstützen den Lern- und Qualifizierungsprozess ihrer Mitarbeiter:innen durch die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen (z. B. Freistellung von der Arbeit, finanzielle Unterstützung).

Zusammenarbeit

Hinsichtlich der Bereitschaft, sich an Kooperationsprozessen zu beteiligen, ist es wichtig, dass die Arbeitgeber:innen diese Beteiligung als Chance und Vorteil betrachten, da sie beispielsweise die Möglichkeit bietet, direkt mit potenziellen Bewerbern in Kontakt zu treten. Unserer Ansicht nach sind daher die folgenden Einstellungen der Arbeitgeber:innen zur Zusammenarbeit wichtig:

- Die Arbeitgeber:innen erkennen an, dass die Herausforderungen, die sich aus den Trends in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt ergeben (digitaler Wandel, demografischer Wandel), besser bewältigt werden können, wenn sie mit Beratungsanbieter:innen zusammenarbeiten.

- Die Arbeitgeber:innen erkennen an, dass die Beteiligung an den Beratungsprozessen von Einzelpersonen eine Gelegenheit ist, sich über die detaillierten Kompetenzanforderungen für bestimmte Aufgaben in ihrer Organisation zu informieren.
- Arbeitgeber:innen sehen ihre Beteiligung an Beratungsprozessen von Klient:innen, die keine aktuellen Mitarbeiter:innen sind, als Chance, mit potenziellen Bewerbern oder zukünftigen Mitarbeiter:innen in Kontakt zu kommen.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Die Arbeitgeber:innen suchen proaktiv die Unterstützung der CGC-Dienste.
- Die Arbeitgeber:innen beteiligen sich aktiv an den Beratungsprozessen und arbeiten mit den Beratungsanbieter:innen und anderen Akteuren zusammen.
- Die Arbeitgeber:innen tauschen offen organisationsbezogene Informationen aus, z. B. die Anforderungen an (digitale) Kompetenzen innerhalb ihrer Organisation.

3.3 Einstellungen der Bildungsanbieter:innen

Bei der Umsetzung der DigiTrans-Methode in der Zusammenarbeit mit Bildungsanbieter:innen sehen wir zwei Bereiche von hoher Relevanz: Zum einen die Bereitschaft, Bildungsangebote zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Lernenden entsprechen, und zum anderen die Bereitschaft, sich an Kooperationsprozessen im Rahmen der Beratung zur digitalen Kompetenz zu beteiligen.

Bedarfsgerechte Entwicklung von Bildungsangeboten:

In diesem Bereich wird betont, wie wichtig es ist, dass Bildungsanbieter:innen Weiterbildungen entwickeln und anbieten, die den Bedürfnissen der Lernenden und der Betriebe entsprechen. In Bezug auf die DigiTrans-Methode bedeutet dies, Weiterbildungsangebote zu entwickeln, die sich an Zielgruppen richten, die derzeit nicht über das erforderliche Maß an digitaler Kompetenz und/oder die digitale Infrastruktur verfügen, um Zugang zu verschiedenen digitalen Lernangeboten (z. B. Online-Lernplattformen) zu erhalten. Gleichzeitig wäre es wichtig, Lernangebote bereitzustellen, die die transversalen Kompetenzen der Teilnehmer stärken, die für lebenslanges Lernen und die Fähigkeit, besser auf die laufenden Veränderungen der (digitalen) Kompetenzanforderungen zu reagieren, von wesentlicher Bedeutung sind.

- Die Bildungsanbieter:innen sind sich der Risiken der digitalen Kluft bewusst.
- Ausdrückliches Engagement für die Bereitstellung integrativer Weiterbildungsangebote für Lernende mit geringer digitaler Kompetenz oder fehlender digitaler Infrastruktur.
- Die Bildungsanbieter:innen zeigen sich offen für maßgeschneiderte Anpassungen der Bildungsangebote.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Die Bildungsanbieter:innen setzen Ressourcen ein, um das Einstiegsniveau der digitalen Kompetenzen der Lernenden zu bewerten.

- Die Bildungsanbieter:innen reagieren auf den festgestellten Kompetenzbedarf der Klient:innen (Individuen und Betriebe) mit maßgeschneiderten Bildungsangeboten.
- Die Bildungsanbieter:innen nutzen digitale Lerntechnologien, um Weiterbildungen effektiver und effizienter durchzuführen, wobei sie berücksichtigen, dass den Klient:innen anfangs möglicherweise die Ressourcen (in Bezug auf die Kompetenzen und die verfügbare technische Infrastruktur) fehlen, um digitale und/oder Blended-Learning-Angebote zu nutzen.
- Die Bildungsanbieter:innen bemühen sich, Lernangebote zu schaffen, die die transversalen Kompetenzen und eine positive Einstellung zum (lebenslangen) Lernen ihrer Klient:innen fördern.

Kollaboration:

Hinsichtlich der Bereitschaft, an Kooperationsprozessen teilzunehmen, ist es wichtig, dass die Bildungsanbieter:innen diese Teilnahme als Chance und Vorteil betrachten, weil sie beispielsweise die Möglichkeit bietet, die Bildungsbedürfnisse potenzieller Klient:innen besser kennenzulernen. Unserer Ansicht nach sind die folgenden Einstellungen zur Zusammenarbeit auf Seiten der Bildungsanbieter:innen daher wichtig:

- Bildungsanbieter:innen zeigen die Bereitschaft, ihre Praxis an die Bedürfnisse von Arbeitnehmer:innen oder Arbeitsuchenden anzupassen, die durch den digitalen Wandel gefährdet sind.
- Bildungsanbieter:innen schätzen die MACG als Chance, die (digitalen) Kompetenzanforderungen ihrer Klient:innen (Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen) besser kennenzulernen.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Die Bildungsanbieter:innen beteiligen sich aktiv an der Zusammenarbeit und dem Austausch im Rahmen der Beratungsprozesse von Einzelpersonen.
- Bildungsanbieter:innen reagieren auf Ratschläge zur Verbesserung ihrer Weiterbildungsmethoden und Weiterbildungsangebote im Allgemeinen.
- Bildungsanbieter:innen üben sich in Transparenz, wenn die Lernangebote nicht den Bedürfnissen einer bestimmten Zielgruppe und/oder bestimmter Klient:innen entsprechen.

3.4 Einstellungen der einzelnen Lernenden

Bei der Umsetzung der DigiTrans-Methodik mit digitalen Lernenden sehen wir zwei Bereiche von hoher Relevanz: Einerseits die Bereitschaft der Lernenden, andere Stakeholder in den Beratungsprozess einzubeziehen und sich selbst aktiv an der Zusammenarbeit zu beteiligen. Andererseits die Einstellung der Lernenden zur Entwicklung digitaler Kompetenzen.

Kollaboration:

Hinsichtlich der Bereitschaft zur Teilnahme an Kooperationsprozessen ist es wichtig, dass die Lernenden akzeptieren, andere Akteure in ihren persönlichen Beratungsprozess einzubeziehen. Diese Einbindung muss innerhalb der vertrauensvollen Beratungsbeziehung berücksichtigt werden (z. B. sollten der/die Berater:in und die Person klären, inwieweit anderen Akteuren Einblick in die persönliche Situation gewährt wird). Unserer Ansicht nach sind daher die folgenden Einstellungen zur Zusammenarbeit auf Seiten der Lernenden wichtig:

- Die Lernenden bekunden ihre Bereitschaft, andere Akteure (insbesondere Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen) in ihren Beratungsprozess einzubeziehen.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Die Lernenden beteiligen sich aktiv und tauschen sich mit den Arbeitgeber:innen und/oder Bildungsanbieter:innen über ihren Qualifikationsbedarf aus.

Entwicklung digitaler Kompetenzen

Für die Entwicklung digitaler Kompetenzen ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Lernenden die Notwendigkeit von Veränderungen akzeptieren, daher daran interessiert sind, mehr über ihre (digitalen) Kompetenzbedürfnisse zu erfahren, und im Allgemeinen Offenheit gegenüber der Nutzung digitaler Technologien zeigen. Unserer Ansicht nach sind die folgenden Einstellungen zur Entwicklung (digitaler) Kompetenzen wichtig:

- Die Lernenden schätzen es, einen besseren Einblick in ihre Situation in Bezug auf digitale Kompetenzen zu erhalten.
- Die Lernenden akzeptieren die Notwendigkeit von Veränderungen durch ständige individuelle Lernanstrengungen als Reaktion auf sich schneller ändernde Kompetenzanforderungen.
- Die Lernenden zeigen sich offen für neue Technologien und sind an deren Anwendung interessiert.

Gewünschte Handlungen, die sich aus den Einstellungen ergeben:

- Die Lernenden beteiligen sich an den Kompetenzbewertungsverfahren und der Auswahl der Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Die Lernenden nehmen regelmäßig an Fortbildungsmaßnahmen teil.
- Die Lernenden nutzen digitale Werkzeuge und Anwendungen, die ihrem digitalen Kompetenzniveau entsprechen.

Überlegungen zur Einstellung zur Zusammenarbeit mehrerer Akteure in der Beratung

Die oben formulierten Haltungen stellen den Idealfall für eine erfolgreiche Multi-Stakeholder-Beratung dar. Aber sind diese Haltungen realistisch? Die Antwort lautet ja und nein. Ja, die

Haltungen sind insofern realistisch, als wir glauben, dass sie zeitgemäße Einstellungen darstellen, d. h. E, die sich an aktuellen Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitsmarkt orientieren - insbesondere an der digitalen Transformation und dem demografischen Wandel mit entsprechendem Fachkräftemangel.

Die geäußerten Einstellungen mögen weniger realistisch erscheinen, wenn wir uns die Praxis und die derzeit vorherrschenden Haltungen ansehen. In der Praxis werden wir mit ziemlicher Sicherheit auf Akteure treffen, die wenig Motivation haben, sich an Prozessen des lebenslangen Lernens zu beteiligen, wenig Interesse daran, Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen zu investieren, oder kein Interesse daran, maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme zu entwickeln.

Ein typisches Beispiel im Kontext der Bildungs- und Berufsberatung ist eine negative Einstellung des/der Klient:in gegenüber der Beratungsdienstleistung (Einstellung gegenüber Bildungs- und Berufsberatung) oder gegenüber dem Beratungsgegenstand (z. B. Einstellung gegenüber Lernprozessen). Während im Kontext der Beratung für Beschäftigte oder Arbeitslose eine der wesentlichen Kompetenzen der Berater:innen darin besteht, Beratungssituationen mit Klient:innen zu bewältigen, die eine negative Einstellung gegenüber dem Beratungsangebot oder den daraus resultierenden Handlungsoptionen haben, könnte es eine neue Herausforderung sein, mit negativen Einstellungen von Arbeitgeber:innen oder Bildungsanbieterinnen umzugehen.

3.5 Einstellungen und praktische Umsetzung des CGC-Roundabouts für die digitale Transformation

Einstellungen sind evaluativer Natur, d. h. sie implizieren Zustimmung oder Ablehnung einer Sache, einer Person oder einer abstrakten Idee und beeinflussen auch das Verhalten gegenüber diesen Dingen. Aus diesem Grund haben wir oben solche Einstellungen für verschiedene Stakeholder formuliert, von denen wir glauben, dass sie eine wichtige Voraussetzung für die Bereitschaft der Stakeholder zur Zusammenarbeit im Rahmen von Beratungsprozessen zur digitalen Kompetenz sind.

Im Folgenden wollen wir untersuchen, was in der Praxis getan werden kann, wenn die beteiligten Akteure - insbesondere Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen - (noch) nicht die gewünschten Einstellungen haben. Wir werden beschreiben, welche Strategien die Berater:innen anwenden können, inwieweit Einstellungen verändert werden können und welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden können, um bei den Akteuren eine förderliche Einstellung für Multi-Stakeholder-Beratung zu fördern.

Welche Strategien können eingesetzt werden?

Was können wir tun, wenn wir bei der Umsetzung des CGC-Roundabouts für die digitale Transformation auf Stakeholder treffen, die (noch) nicht die richtige Einstellung zur Umsetzung dieser Methode haben? Unserer Ansicht nach gibt es zwei grundlegende Strategien, die angewendet werden können.

Die erste Strategie ist einfach: Konzentrieren Sie sich auf Arbeitgeber:innen oder Bildungsanbieter:innen, die bereits die richtige Einstellung haben, was die oben genannten Verhaltensweisen betrifft.

Die zweite Strategie ist komplexer. Sie besteht darin, Maßnahmen zur Beeinflussung der Einstellungen der Beteiligten zu ergreifen, um die notwendige Einstellung zu erreichen, die eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist.

Können Einstellungen geändert werden?

Die aktuelle Forschung über Einstellungen basiert auf einem hybriden Modell von Einstellungen. Das bedeutet, dass Einstellungen sowohl Aspekte der Stabilität (Einstellungen sind in unserem Gedächtnis gespeichert) als auch der Veränderbarkeit (situative Bewertung) aufweisen. In der Praxis bedeutet dies, dass wir bei dem Versuch, Einstellungen zu beeinflussen, mit Widerstand rechnen sollten, dass aber eine Veränderung sehr gut möglich ist (Albarracin 2018, S. 302).

Aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet, existieren Einstellungen in drei verschiedenen Kontexten und werden von diesen beeinflusst und verändert (Albarracin 2018, S. 304ff.):

- Die Person als Ganzes - mit Bezug auf die Rolle von persönlichen Werten, allgemeinen Zielen, Emotionen, sprachlichen Prozessen, Bewertungsprozessen, der Lebensspanne, Entwicklungsaspekten sowie dem zeitlichen und räumlichen Kontext.
- Der soziale Kontext - bezieht sich auf die Rolle der Einstellungen anderer, wie Nachrichtenübermittler, Freunde, Netzwerkmitglieder oder Einflüsse aus sozialen Medien.
- Der historische Kontext - er bezieht sich auf die Rolle der Generationen, der historischen und kulturellen Veränderungen, die die individuellen Bewertungen beeinflussen.

Druckereiunternehmen im digitalen Transformationsprozess

Herr P. ist Inhaber einer Druckerei in zweiter Generation, die über Jahrzehnte zu einem mittelständischen Unternehmen mit rund 50 Mitarbeiter:innen gewachsen ist. Er ist ein Mann mit Tradition, der die Dinge gerne so belässt, wie sie sind, und versuchte lange Zeit, die digitale Transformation seines Unternehmens zu vermeiden. In jüngster Zeit verspürte er einen zunehmenden Druck durch Wettbewerber, die Produktion, Vertrieb und Kundenservice bereits digitalisiert haben. Er beschloss, dass es an der Zeit war, aufzuholen, und der erste Schritt des Unternehmens bestand darin, den Produktionsprozess zu digitalisieren. Dazu gehörte die Anschaffung neuer digital gesteuerter Drucker und der Software für deren Einrichtung und die Analyse technischer Probleme.

Während Herr P. viel Zeit auf die Auswahl der am besten geeigneten Drucker verwendete, machte er sich keine großen Gedanken über die digitalen Fähigkeiten, die seine Druckerbediener für die Bedienung der Drucker und der Steuerungs- und Analysesoftware benötigen würden. Der Grund dafür war, dass alle Anbieter Personalschulungen als zusätzlichen Service anboten.

In einem Gespräch mit dem Leiter des technischen Teams, der die Weiterbildung plant, weist der Manager darauf hin, dass einige der Techniker wahrscheinlich Probleme haben werden, die Weiterbildung zu absolvieren oder sie in den Arbeitsprozess zu integrieren. Er hat sich die Weiterbildungsunterlagen angesehen und kommt zu dem Schluss, dass die Weiterbildung mehrere grundlegende digitale Fähigkeiten erfordert, über die einige der Techniker im Team noch nicht verfügen.

Herr P. ist unsicher, was er tun soll. Vor ein paar Jahren wäre die Lösung noch einfach gewesen: Die betreffenden Techniker zu entlassen und neue einzustellen, die bereits über die erforderlichen digitalen Grundkenntnisse verfügen. Letztes Jahr ging jedoch ein Mitglied des Teams in den Ruhestand, und es dauerte fast ein halbes Jahr, bis Herr P. einen geeigneten Bewerber finden konnte. Nach dieser Erfahrung zögert Paul, seine vorhandenen Techniker zu entlassen.

Eines Tages, als er seine Nachrichten auf LinkedIn überprüfte, stieß er auf einen Beitrag, der ihn und seine Situation ansprach. In dem Beitrag ging es um aktuelle Herausforderungen für Arbeitgeber:innen und die Tatsache, dass viele Unternehmen derzeit mit zwei großen Herausforderungen konfrontiert sind: Dem digitalen Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft und dem Fachkräftemangel aufgrund des demografischen Wandels. Der Beitrag stellt etablierte Praktiken der Unternehmensführung und vor allem des Personalmanagements in Frage und hält einen Kulturwandel in Unternehmen für unausweichlich. Gleichzeitig betont er, dass viele Unternehmen, insbesondere KMU, externe Unterstützung benötigen, um neue Ansätze im Personalmanagement umzusetzen.

In dem Artikel wird auch auf einen neuen Beratungsdienst für Unternehmen hingewiesen, der von einem Beratungszentrum angeboten wird. Herr P. ist neugierig und beschließt, Kontakt aufzunehmen und ein erstes Treffen mit einer Beratungsstelle zu vereinbaren.

Das Beispiel veranschaulicht gut, worauf wir in diesem Abschnitt abzielen. Wir haben die Ebene der Person, die eine Reihe von Einstellungen mitbringt, die sich im Laufe der Zeit in Bezug auf die Leitung eines Unternehmens und die Verwaltung der Humanressourcen gebildet haben. Die Entwicklungen im soziokulturellen Kontext (Fachkräftemangel, digitale Transformation) stellen diese gespeicherten Einstellungen auf den Prüfstand. Überzeugende Argumente in einem sozialen Kontext (ein fundierter Beitrag in den sozialen Medien) führen schließlich dazu, dass die Einstellungen aufgegeben werden und nach Unterstützung gesucht wird.

Was könnten konkrete Ansätze zur Förderung von Einstellungsänderungen sein?

Im Beispiel der Druckerei war ein Beitrag in den sozialen Medien die wichtigste Maßnahme, um die Einstellung zu ändern. Es gibt jedoch eine Reihe anderer Ansätze, die dazu beitragen können, die Einstellung potenzieller Mitarbeiter:innen zu unseren Gunsten zu beeinflussen. Um die Entwicklung der richtigen Einstellungen oder eine Änderung der Einstellungen auf Seiten der Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen zu unterstützen, können Berater:innen verschiedene Maßnahmen durchführen. Hier sind einige Ansätze, die wirksam sein könnten:

Pilotprogramme und Darstellung von Beispielen - Berater:innen können kleine Pilotprogramme mit Kooperationspartnern initiieren, die bereits die richtige Einstellung zur Zusammenarbeit haben. Dies bietet die Möglichkeit, die positiven Auswirkungen der kollaborativen Entwicklung digitaler Kompetenzen zu demonstrieren. Diese Pilotprogramme können als Konzeptnachweis dienen und eine breitere Akzeptanz fördern.

Anerkennung und Würdigung von Erfolgen - Berater:innen können die Leistungen von Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen anerkennen und würdigen, die sich erfolgreich für die Zusammenarbeit bei der Entwicklung digitaler Kompetenzen eingesetzt haben. Diese Anerkennung kann als Motivation für andere dienen.

Die ersten beiden Ansätze stellen somit eine Kombination der beiden Strategien dar - Suche nach Akteuren, die bereits die richtige Einstellung haben und Arbeit an der Veränderung von Einstellungen.

Bildungs- und Sensibilisierungsworkshops - Die Berater:innen können Workshops oder Seminare organisieren, die sich auf die Bedeutung digitaler Kompetenz in der Belegschaft konzentrieren. Diese Veranstaltungen können die Vorteile der Zusammenarbeit hervorheben und konkrete Beispiele für erfolgreiche Ergebnisse liefern.

Maßgeschneiderte Präsentationen und Berichte - Berater:innen können maßgeschneiderte Präsentationen und Berichte erstellen, die die spezifischen Vorteile der Entwicklung digitaler Kompetenzen für das Unternehmen aufzeigen. Dies kann Fallstudien, Statistiken und Erfolgsgeschichten beinhalten.

Individuelle Beratungen und Bedarfsermittlungen - Die Berater:innen können persönliche Beratungen mit Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen durchführen, um deren spezifische Bedürfnisse und Anliegen zu verstehen. Dieser persönliche Ansatz kann helfen, Bereiche zu identifizieren, in denen eine Zusammenarbeit den größten Nutzen bringen kann.

Moderierte Networking-Veranstaltungen - Die Berater:innen können Veranstaltungen organisieren, die Arbeitgeber:innen, Bildungsanbieter:innen und Berater:innen zu Networking und Diskussionen zusammenbringen. Diese Veranstaltungen können eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und den Aufbau von Beziehungen bieten.

Feedback-Schleifen und kontinuierliche Verbesserung - Berater:innen können regelmäßige Feedback-Mechanismen einrichten, um Beiträge von Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen zu sammeln. Dieses Feedback kann genutzt werden, um den kooperativen Ansatz im Laufe der Zeit zu verfeinern und zu verbessern.

Klare Kommunikation der Vorteile - Berater:innen sollten die Vorteile der Zusammenarbeit klar kommunizieren und betonen, wie sie zu einer verbesserten Leistung der Belegschaft, zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen und zum Gesamterfolg des Unternehmens führt.

Fürsprache und fachpolitische Unterstützung - Die Berater:innen können sich für fachpolitische Maßnahmen und Initiativen einsetzen, die die Entwicklung digitaler Kompetenzen und die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber:innen, Bildungsanbietern und Berater:innen unterstützen.

Ressourcenaustausch und Toolkits - Die Berater:innen können Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen Toolkits, Ressourcen und bewährte Verfahren für die Umsetzung von Programmen zur Entwicklung digitaler Kompetenzen in Zusammenarbeit zur Verfügung stellen.

Kontinuierliche Unterstützung und Aufbau von Beziehungen - Die Berater:innen sollten regelmäßig Kontakt mit Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen halten, um kontinuierliche Unterstützung anzubieten, Bedenken anzusprechen und starke, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen können die Berater:innen eine wichtige Rolle bei der Förderung einer positiven Einstellung zur Zusammenarbeit bei der Entwicklung digitaler Kompetenzen unter Arbeitgeber:innen und Bildungsanbietern spielen. Dieser kollaborative Ansatz kann zu einer effektiveren Beratung und verbesserten digitalen Kompetenzen in der Belegschaft führen.

Referenzen

- Albarracin, D. / Shavitt, S. (2018). Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, Vol. 69, pp. 299-327.
- IAEVG (2023 Nov. 30). In *International Competencies for Educational and Vocational Guidance Practitioners*. <https://iaevg.com/competencies>
- NICE (2016). *European Competence Standards for the Academic Training of Career Practitioners*. *NICE Handbook Vol. II*, hrsg. von C. Schiersmann, S. Einarsdóttir, J. Katsarov, J. Lerkkanen, R. Mulvey, J. Pouyaud, K. Puke-lis, und P. Weber. Opladen, DE: Verlag Barbara Budrich.
- UNESCO IBE (2013). *IBE: Glossary of curriculum terminology*. UNESCO International Bureau of Education (IBE).
- Weber P. & Schulz J. (2023 Nov. 30). CGC-DigiTrans Report. CGC-Roundabouts for Digital Transformation. Professional Guidance & Counseling (CGC) in Multi-Actor-Networks. CGC Project. <https://digitransformation.net/report/>

4. Prozessmodell des "Roundabout für die digitale Transformation"⁵

Ziel dieses Kapitels ist es, ein Prozessmodell praxisnah zu beschreiben. Der innovative Charakter soll deutlich werden und es werden viele Hinweise und Beispiele für die praktische Umsetzung gegeben. Das Kapitel beginnt mit einer Einführung in die zentralen Konzepte, die die Grundlage unseres Prozessmodells bilden. Anschließend erläutern wir, worin wir den innovativen Charakter des Prozessmodells sehen.

Zum besseren Verständnis werden der Beschreibung des Prozessmodells einige Grundannahmen vorangestellt. Sie sollen darauf hinweisen, dass dieses Modell im Beratungsalltag flexibel eingesetzt werden sollte und an den jeweiligen Kontext angepasst werden muss. Im Hauptteil des Kapitels wird das Prozessmodell im Detail vorgestellt. Es wird beschrieben, welche Rolle die einzelnen Akteure spielen und wie die verschiedenen Akteure in einem ‚Kreisverkehr‘ zum Beratungsprozess beitragen können. In diesem Teil werden anhand von Fallskizzen konkrete Bezüge zur Praxis hergestellt. Hinweise auf Methoden oder Werkzeuge sollen konkrete Anwendungsmöglichkeiten aufzeigen.

Die folgenden Begriffe und Ideen sind für die Methode von Bedeutung:

Vernetzung mit Akteuren. Der Aufbau von praxisorientierten Netzwerken ist die Voraussetzung, um den digitalen Transformationsprozess konkret zu unterstützen und Weiterbildung zu ermöglichen. Dabei sollen vor allem die unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen und Kompetenzen der verschiedenen Netzwerkpartner genutzt werden, um konkrete Problemlösungen für Einzelpersonen oder Organisationen (insbesondere Arbeitgeber:innen und Bildungsträger:innen) zu erreichen.

Roundabout bzw. Kreisverkehr für die digitale Transformation. Diese Metapher verweist darauf, dass der Prozess offen und flexibel ist. Der Beratungsprozess kann von verschiedenen Akteuren initiiert werden und im Laufe des Prozesses können weitere Akteure aus dem Netzwerk einbezogen werden, um eine erfolgreiche Lösung des Problems zu erreichen.

Lernspirale. Der Begriff "Lernspirale" wird verwendet, um auf die möglichen positiven Auswirkungen auf Einzelpersonen und Akteure hinzuweisen, die durch den Prozess erreicht werden können. Nach Kolb et al. (2000) besteht der Lernprozess aus aktivem Experimentieren, konkreter Erfahrung, reflexiver Beobachtung und abstrakter Konzeptualisierung. Erfolgreiche Beratungsprozesse sind in diesem Sinne Lernprozesse, die zu kumulativen Effekten führen können. Individuen können durch konkrete Erfahrungen und Reflexion (Mikroebene) neue Erkenntnisse (Konzepte) über ihre digitalen Fähigkeiten und Lernmöglichkeiten gewinnen. Aber auch die Akteure können durch Kooperation (konkrete Erfahrungen) und Austausch (Reflexion der Beobachtungen) zu neuen Ideen über notwendige Weiterentwicklungen z. B. von Beratungsprozessen, Unterstützungsmöglichkeiten oder Weiterbildungsangeboten kommen (Konzepte) (Mesoebene). Das konkrete und

⁵ Autor:innen von Kapitel 4: Peter Weber und Jenny Schulz (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim)

aktive Ausprobieren spielt im Lernprozess auf beiden Ebenen eine besondere Rolle. Die Zusammenarbeit im Netzwerk sollte so konkret und praktisch wie möglich sein, um Lernprozesse anzuregen.

Innovatives Potential der Methode

Das vorgeschlagene Modell birgt innovatives Potenzial, sowohl konzeptionell als auch in der Art und Weise, wie es entwickelt, angewendet und bewertet wird.

Multi-Akteurs-Beratung (MACG)

Bisher ist die Beratung in Berufs- und Weiterbildungsfragen oft eine Einzelberatung, bei der Berater:innen und Klient:innen allein arbeiten. Die aktorsübergreifende Beratung ist eine Erweiterung der Arbeitsform, aber auch eine Veränderung des Charakters des Beratungsprozesses. Die Methode geht davon aus, dass keiner der Akteure allein über das notwendige Wissen und die Ressourcen verfügt, um die Aufgaben zu lösen, die sich aus dem digitalen Wandel und dem daraus resultierenden Bildungsbedarf ergeben. Deshalb ist Kooperation notwendig. Wir sehen die Berater:innen als Akteure, die im MACG-Konzept eine zentrale Rolle spielen, indem sie zum Beispiel initiieren, moderieren, einladen oder begleiten.

Fallbezogene Zusammenarbeit

Diese Zusammenarbeit sollte nicht abstrakt, sondern konkret und fallbezogen sein. Dazu sind neue Vereinbarungen und Routinen zwischen den Akteuren notwendig. Es sollten Möglichkeiten der kurzfristigen und schnellen Kommunikation zwischen Berater:innen, Bildungsanbieter:innen und Arbeitgeber:innen geschaffen werden. Dies geht einher mit veränderten Perspektiven der Akteure. Prozesse können von jedem Akteur (Einzelperson, Unternehmen, Bildungsanbieter:innen) in Gang gesetzt werden, CGC-Berater:innen müssen flexibel sein, was die Unterstützung der verschiedenen Akteure angeht (z. B. kann auch ein Unternehmen ein Klient sein). Videotechnik oder Besuche vor Ort könnten dies ermöglichen. Die Entwicklung und Pflege von Netzwerken muss stärker als Teil der Arbeit von Berater:innen auf operativer Ebene verstanden und gefördert werden.

Veränderung der Ergebnisse

Mit der kooperativen Methode kann die Beratung zum digitalen Bildungsbedarf konkreter werden und bessere Lösungen entwickeln. Eine solche Unterstützung zielt darauf ab, Erfolge bei einzelnen Klient:innen (Mikroebene) zu erzielen und Menschen zu erreichen, die bisher kaum Zugang zu Weiterbildung hatten. Das Ziel ist hier eine bessere 'digitale Inklusion'. Parallel dazu und durch eine längerfristige Zusammenarbeit vor Ort verspricht die Methode eine Verbesserung der Angebote (z. B. individuellere Weiterbildung) und der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren (z. B. Kommunikation über Bedarfe, Fachkräftemangel, Fördermöglichkeiten) (Mesoebene).

Analyse des Weiterbildungsbedarfs in Bezug auf digitale Kompetenzen

Bisher wurde der Bedarf an digitalen Kompetenzen eher abstrakt beschrieben und kommuniziert. Obwohl es systematische Bewertungsinstrumente gibt (siehe Kapitel 5), müssen diese in der Praxis und mit einzelnen Klient:innen sowie bei der Bewertung der Bedürfnisse von Unternehmen eingesetzt werden. Die Berater:innen müssen für solche Instrumente sensibilisiert werden und brauchen Erfahrung im Umgang mit ihnen. Außerdem müssen quantitativ erhobene Daten im Gespräch zwischen Berater:in und Klient:in kontextualisiert werden. Dazu müssen die Berater:innen in der Lage sein, konkrete und branchenspezifische Bedürfnisse anzusprechen und zu erfassen.

Werkzeuge für die praktische Umsetzung

Die beschriebene Methode enthält Werkzeuge und weitere Hinweise für die praktische Umsetzung (siehe Anhang). Auch wenn es stark von der Einstellung der Berater:innen und anderer Akteure abhängt, ob sie das Konzept des 'Kreisverkehrs' leben (siehe Kapitel 3), sind auch praktische Werkzeuge hilfreich, um die Arbeit zu organisieren und zu dokumentieren. Gleichzeitig sind wir uns bewusst, dass man in der Praxis oft eigene Methoden und Werkzeuge einsetzt und dass externe Konzepte und methodische Ideen meist angepasst werden müssen.

Kooperative Entwicklung, Anwendung und Bewertung/Beurteilung

Zusätzlich zu den Aspekten, die die Roundabout-Methode innovativ machen, wird auch der Prozess der Entwicklung, Anwendung und Bewertung innovativ sein. Vertreter der relevanten Interessengruppen werden in die Entwicklung und Pilotierung einbezogen. Ihr Feedback, ihre Erfahrungen und ihre methodischen Ansätze werden aufgegriffen und in den Entwicklungsprozess integriert. In diesem Sinne ist dieses Handbuch ein Anfang und noch nicht der Endpunkt der Methodenentwicklung.

Grundlegende Überlegungen zur Methode

Der Darstellung des eigentlichen Prozessmodells möchten wir einige grundsätzliche Überlegungen voranstellen.

Organisationsbezogene oder individuelle Perspektive

In diesem Modell gelten die Bedingungen für eine professionelle Beratung sowohl für ein individuelles Setting als auch für eine Organisationsberatung. Wir gehen davon aus, dass der Aufbau einer Beratungsbeziehung, die Klärung individueller (oder organisationsbezogener) Anliegen (oder Interessen) und die Bearbeitung der Frage, wie Beratung zur Lösung einer bestehenden Problemsituation beitragen kann, für beide Kontexte relevant sind. In der folgenden Beschreibung werden Hinweise, Beispiele und methodische Anregungen für beide Perspektiven integriert.

Digitale Transformation als relevantes Thema

Ob eine Person oder Organisation eine Beratung in Bezug auf die digitale Transformation benötigt oder wünscht, lässt sich nicht (immer) vor Beginn eines Beratungsprozesses feststellen. Berater:innen müssen in ihrer professionellen Rolle darauf achten, dass sie nicht davon ausgehen, dass die hier angesprochenen Themen (Digitalisierung, digitale Kompetenzen, Weiterbildung) die

Ziele der Beratung sind. Vielmehr bestimmt der/die Klient:in (Person, Organisation) mit den jeweiligen Interessen und Problemen den Verlauf und die Ziele der Beratung.

Generisches Prozessmodell als Grundlage

Das hier vorgestellte Konzept basiert auf einem generischen Prozessmodell. Solche Modelle werden in vielen Kontexten (Projektmanagement, HRM, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement oder individuelle Beratung) beschrieben und eingesetzt (Schiersmann & Thiel 2018; Rübner & Weber 2021 Egan 2014; Ertelt, Schulz & Frey 2022). Theoretisch beziehen sie sich auf die Psychologie des Problemlösens (Complex Problem Solving) (Funke 2012; Funke & Frensch 2017; Dörner 1996). Das Modell, das wir auf diesen Grundlagen entwickelt haben, besteht aus sechs Phasen oder Schritten. In jeder der Phasen haben die beteiligten Akteure unterschiedliche Aufgaben. Die Anzahl der Schritte oder die genaue Abfolge lassen sich nicht direkt aus der Theorie ableiten, aber die Relevanz der Schritte basiert auf empirischer Forschung und kann auf dieser Grundlage begründet werden.

Linearität der Modelle und Nichtlinearität in der Praxis

Prozessmodelle werden linear beschrieben, aber reale Prozesse folgen nicht unbedingt einem linearen Ablauf. Sie sind eher iterativ, schreiten vor und zurück und entfalten sich jeweils anders. Es kann sowohl zu Sprüngen als auch zu Rückschritten kommen. Berater:innen passen ihren Ansatz an die Bedürfnisse und Entwicklungen der Klient:innen an. Auch Aspekte aus vorangegangenen oder vergangenen Phasen können in einem bestimmten Schritt relevant werden (z. B. können Vereinbarungen zu einem späteren Zeitpunkt erneut thematisiert werden oder Aspekte der Evaluation am Ende einzelner Sitzungen eine Rolle spielen). Generell lässt sich festhalten, dass ein solches Modell nicht in Versuchung geraten sollte, über die Bedürfnisse oder Möglichkeiten des Auftraggebers hinauszugehen. Einfühlungsvermögen und eine stabile Arbeitsbeziehung sind während des gesamten Prozesses wichtig, um den Ansatz auf den/die Klient:in und seine/ihre Fähigkeiten und Bedürfnisse abzustimmen.

Einzelkontakte oder Beratungsprozesse:

Der im Folgenden beschriebene Prozess bezieht sich nicht auf einen einzigen Termin zwischen Klient:in und Berater:in. Vielmehr werden wahrscheinlich mehrere Termine stattfinden müssen. In den Phasen zwischen den einzelnen Terminen können Kontakte mit anderen Akteuren wichtig sein, um mögliche Lösungen zu erarbeiten und zu fixieren.

Methodisches Wissen im Einklang mit dem Wissen über die Digitalisierung

Berater:innen wie auch die anderen Akteure benötigen aus mehreren Gründen Wissen über die Digitalisierung, da sich der Arbeitsplatz und der Arbeitsmarkt als Reaktion auf den technologischen Fortschritt ständig weiterentwickeln. Dazu gehören Kenntnisse über sich verändernde Berufsrollen, Kenntnisse über den Erwerb und die Entwicklung digitaler Kompetenzen, lokale, regionale und globale Arbeitsmarkttrends, digitale Strategien für die Stellensuche, technologische

Trends, die sich auf Branchen auswirken, lebenslanges Lernen und Anpassungsfähigkeit oder Bewusstsein für Cybersicherheit, Datenschutz und Ethik, z. B. dem Verstehen der ethischen Implikationen digitaler Technologien und die Sicherstellung des Datenschutzes (Weber & Schulz 2023).

Das Prozessmodell mit verschiedenen Phasen

Das Prozessmodell besteht aus sechs Phasen. Diese wurden im Rahmen der Arbeit an diesem Projekt festgelegt. Wir verzichten an dieser Stelle darauf, die gewählten Phasen in ihrer Abfolge zu erläutern. Innerhalb jeder Phase wird im Folgenden detailliert beschrieben, warum diese Aspekte wichtig sind und welche Aufgaben für die Berater:innen, die Klient:innen und andere Akteure notwendig oder nützlich sind, um die einzelnen Phasen durchzuarbeiten. Darüber hinaus wird für jede Phase des Prozesses ein Beispiel beschrieben, um das Vorgehen und die Entwicklung zu veranschaulichen.

Tabelle: Phasen des Prozesses
1. Einstieg (Anliegen, Ausgangssituation, Vereinbarung)
2. Assessment (Situation, Selbsteinschätzung und Bewusstsein)
3. Planung (auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse; Ziele, Lösungen, Orientierung und Planung, Vereinbarungen)
4. Aktion (Aktivitäten, Durchführung)
5. Ergebnisse (Ergebnisse erzielen und dokumentieren)
6. Evaluation (Reflexion und Evaluation des Prozesses)



Abbildung 1: Das Helix-Modell von CGC-Roundabout für die digitale Transformation

Wir gehen davon aus, dass die Phasen 1-4 den Schwerpunkt der Beratungsaktivitäten bilden. Die weiteren Phasen 5-6 sind eng mit der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen und anderen Aktivitäten verbunden und gehen daher über die Beratung hinaus. Der/die Berater:in hat in diesen Phasen eher eine begleitende und unterstützende Rolle. Aus Sicht der Weiterbildungsanbieter:innen ist vor allem die Durchführung von Bildungsmaßnahmen relevant, die Gestaltung der Maßnahmen und die Begleitung der Teilnehmer im Lernprozess ist jedoch nicht Teil des hier entwickelten Beratungsmodells. Aus Sicht der Arbeitgeber:innen ist der Wissenstransfer, d. h. die Anwendung der Lernergebnisse im Arbeitskontext, die zentrale Perspektive der Bewertung bzw. Evaluation. In diesem Sinne ist ihr Feedback zur Beratung wie auch zur Weiterbildung relevant, geht aber wiederum über den Prozess der Beratung und deren Evaluation hinaus.

Gute Praxis entwickeln:

Wir haben praktische Instrumente oder Ideen integriert, wie gute Praxis entwickelt werden kann. In den Kapiteln werden kurze Informationen und Einführungen zu solchen Beispielen oder Instrumenten gegeben. Der Anhang bietet detailliertere Informationen und Beschreibungen.

Die Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern ist während des gesamten Prozesses von besonderer Bedeutung. Die Vernetzung mit anderen Akteuren (Unternehmen, Weiterbildungsträgern, Beratungsstellen) ist heute eine gängige und wichtige Voraussetzung für die Erreichung von Zielen im

Bereich der Fachkräftesicherung und Weiterbildung. Die Analyse der eigenen Beziehungen zu anderen Organisationen ist eine wichtige Voraussetzung für deren Einbindung in Beratungsprozesse.

Gute Praxis entwickeln:

Name des Instruments: System-Umwelt-Analyse

Ziel: Darstellung und Bewertung der Beziehungen zu anderen Organisationen.

Kurze Beschreibung: Die System-Umwelt-Analyse kann verwendet werden, um die Beziehungen einer Organisation zu anderen Organisationen zu skizzieren. Die System-Umwelt-Analyse zeigt die direkten Beziehungen der Organisation, nicht aber die Netzwerke auf. Sie kann in der DigiTrans-Methode z. B. zur Klärung der betrieblichen Beziehungen zu Bildungsanbieter:innen eingesetzt werden, die dann wiederum in den Multi-Akteurs-Beratungsprozess eingebracht werden können. Darüber hinaus können Berater:innen diese Methode auch nutzen, um ihre eigenen Beziehungen und Kooperationen zu reflektieren (siehe Anhang 1).

Zur Veranschaulichung des Anwendungsfalls führen wir fiktive Beispiele in die Beschreibung der Methodenphasen ein. Mit Hilfe der Beispiele werden die einzelnen Phasen exemplarisch mit Leben gefüllt.

Beispiel: Einzelkundin Julia M.

Julia ist 51 Jahre alt, hat eine unterstützende Familie, ist sehr erfahren und gut ausgebildet (Universitätsabschluss). Sie hatte über 20 Jahre lang eine erfolgreiche Karriere in einer öffentlichen Bibliothek, wurde dann aber mit 44 Jahren arbeitslos. Damals führte eine relevante Verschiebung in der Branche zu einem Personalabbau und die öffentliche Bibliothek, in der sie arbeitete, wurde geschlossen. Aus familiären Gründen beschloss Julia, nicht in eine andere Stadt zu ziehen, wo ihr eine Stelle an einer Universität angeboten wurde.

Während ihres Arbeitsverhältnisses absolvierte sie einen Kurs bei der öffentlichen Arbeitsverwaltung und fand eine neue Stelle in einem mittelgroßen Unternehmen an einem Empfangsschalter. Seitdem hatte sie einige Wechsel und meist befristete Verträge (Flexworker). Sie hat vor allem Erfahrung mit solchen befristeten Arbeitsverhältnissen in geringer qualifizierten Berufen außerhalb ihrer ursprünglichen Ausbildung. Jetzt sind ihre Qualifikationen mit ihr gealtert und sie hat das Gefühl, dass sie nicht mehr so zukunftssicher sind. Sie fragt ihren Neffen, wenn es Probleme gibt, z. B. mit Computern.

Zu den Risikofaktoren gehören ein geringes Selbstwertgefühl, keine aktuelle Erfahrung im Umgang mit IT-Programmen, wie sie sowohl in Büros als auch in Bibliotheken verwendet werden, geringe Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, eine gewisse Lernresistenz, sie fühlt sich ausgegrenzt und ihre Erwartungen sinken. Ihre derzeitigen Arbeitgeber:innen (hauptsächlich Personalvermittlungsbüros für flexible Mitarbeiter) boten ihr keine große Unterstützung bei der Bewältigung dieser Probleme an, und wenn doch, dann sah sie nicht, wie diese ihr helfen könnten. Sie fühlte sich diskriminiert, weil sie eine flexible Arbeitnehmerin ist. Sie schämt sich für ihre wenig erfolgreiche Karriere und ihre mangelnde berufliche Entwicklung, sie ist sehr engagiert bei der Arbeitssuche und hat regelmäßig Erfolg, aber immer nur für kurze Zeit, sie ist motiviert, eine feste Arbeit zu finden,

hat Erfahrung mit Schichtarbeit, aber jetzt kann sie nicht mehr in Schichten arbeiten, sieht aber nicht viele Möglichkeiten, dies zu ändern. Sie hat einige nicht so positive Erfahrungen mit Berater:innen bei der Arbeitsverwaltung gemacht, da diese zum Teil unpersönlich, formal und größtenteils online waren, sie bevorzugt persönliche Kontakte.

Julia ist sehr gewillt, in ihrem ursprünglichen Ausbildungsbereich oder in einer anderen stabilen Beschäftigung wieder in den Arbeitsmarkt fest einzusteigen, aber die Anforderungen des Arbeitsmarktes passen nicht, nicht nur in Bezug auf digitale, sondern auch auf andere Fähigkeiten. Sie ist auf der Suche nach Sicherheit. Mit einem Wort: Sie leidet unter Verlustangst. Eine Freundin erzählte ihr von einem neuen Beratungsdienst, der Menschen dabei unterstützt, ihre digitalen Fähigkeiten nachzuholen. Sie ist zunächst etwas skeptisch, aber mit der Unterstützung ihrer Freundin willigt sie ein, einen Beratungstermin zu vereinbaren.

Beispiel: Unternehmen von Herrn E., mittelständisches Unternehmen

Herr E. ist Inhaber eines mittelständischen Familienunternehmens. Er hat den Betrieb von seinem Vater übernommen, der lange Zeit an bewährten Fertigungsprozessen und -verfahren festgehalten hat. Während die Digitalisierung im kaufmännischen Bereich des Unternehmens weit fortgeschritten ist, sind die Maschinen in der Produktion noch rein konventioneller Natur. Da Herr E. jedoch mit seinem Unternehmen weiter wachsen und in größeren Stückzahlen als bisher produzieren möchte, um wettbewerbsfähig zu bleiben, beschließt er die Anschaffung neuer Produktionsmaschinen. Herr E. fragt sich, ob die bisherigen Fähigkeiten seiner Mitarbeiter:innen für die neuen Maschinen ausreichend sind.

In den folgenden Abschnitten wird der Beratungsprozess in sechs Phasen beschrieben. In jeder Phase werden die Perspektiven ‚Beratung eines/r individuellen Klient:in‘ und ‚Beratung im Kontext eines Unternehmenskunden‘ angesprochen. Wir gehen davon aus, dass die Phasen analog für den individuellen Kontext und den organisationalen Kontext beschrieben werden können. In der Beratungspraxis haben die Phasen ihre eigenen Besonderheiten und es werden unterschiedliche Methoden eingesetzt. Berater:innen, die im individuellen Kontext oder im organisationalen Kontext arbeiten, benötigen oft spezifisches Wissen und haben meist einen unterschiedlichen Erfahrungshintergrund.

Der Aufbau der folgenden Beschreibungen der Phasen ist immer derselbe. Zunächst wird in einer Tabelle ein Überblick über die Phase gegeben. Es folgen eine kurze Beschreibung und eine Darstellung der Rollen (Berater:in, Klient:in, Kooperationspartner:innen). Abschließend wird anhand von zwei Fallbeispielen ein Einblick in die Beratung eines/r einzelnen Klient:in und eines Unternehmens als Auftraggeber:in gegeben. In zwei Phasen sowie in den Beispielen werden die Möglichkeiten der Einbindung von Netzwerkpartner:innen (z. B. Unternehmen, Bildungsträger) näher erläutert.

4.1 Phase 1: Einstieg

Phase	Beschreibung
1. Einstieg (Anliegen, Ausgangssituation, Vereinbarung)	<ul style="list-style-type: none"> - Anbahnung - was der Beratung vorausgeht. - Anlass - Klient sucht individuelle Beratung auf. - Der/die Berater:in unterstützt den/die Klient:in bei der Beschreibung des Anlasses und der Ausgangssituation. - Berater:in und Klient:in klären das Anliegen und Erwartungen. - Der/die Berater:in macht Vorschläge für das weitere Vorgehen (Vereinbarung).

Im Vorfeld der Beratung haben die Klient:innen über verschiedene Dinge nachgedacht und Aktivitäten unternommen, um ihre Situation zu erkennen oder zu verbessern. Daher ist zu Beginn eines Beratungsprozesses die Frage relevant, wie ein individueller (oder organisationaler) Klient auf die Beratung aufmerksam wurde oder was er/sie von ihr erwartet.

Die Einbeziehung des/der Klient:in (einer Einzelperson oder einer Organisation, z. B. eines Unternehmens) in einen Beratungsprozess ist die erste und sehr wichtige Phase des Prozesses. Sie schafft die Grundlage für eine vertrauensvolle und lösungsorientierte Zusammenarbeit zwischen Klient:in, Berater:in und anderen Partner:innen. Da die Beratung immer dem Interesse des/der Klient:in (und nicht externen Zielen) verpflichtet ist, müssen die Berater:innen Zeit und echtes Interesse in diesen Prozess investieren. Wertschätzung und Akzeptanz sind zentrale Mittel, um diese Phase zu gestalten.

Die erste Phase konzentriert sich daher auf die Frage, ‚warum‘ die Person oder Organisation um Unterstützung gebeten hat und wie die Ausgangssituation aussieht. Die Phase endet mit einem Vorschlag für das weitere Vorgehen im Prozess. Hier sollte der/die Berater:in bereits auf die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Dritten eingehen und die möglichen Vorteile aufzeigen. In Organisationen sollte auch geklärt werden, ob Gespräche mit Einzelpersonen möglich sind.

Berater:in: Beziehungsaufbau, Transparenz und Sicherheit. Offene Diskussion möglicher Anliegen und Interessen, ggf. Sortierung der Anliegen. Übernimmt Verantwortung für den weiteren Prozess und bietet dazu eine Vereinbarung an.

Individuelle/r Klient:in: (vorhandene) Gedanken über den Anlass und die Ausgangssituation, (vorhandene) Emotionen zur Ausgangssituation können eine Rolle spielen.

Organisation als Klient:in: Ein/e Arbeitgeber:in bzw. ein Unternehmen sucht Beratung. Veränderungen im Unternehmen oder im Umfeld des Unternehmens erfordern Maßnahmen, z. B. Entstehen von Weiterbildungsbedarf aufgrund der Einstellung neuer Mitarbeiter.

Einbindung und Zusammenarbeit: Der/die Berater:in klärt mit dem/der Klient:in, ob z. B. andere Akteure bereits eine Rolle spielen (z. B. Arbeitgeber:innen, Arbeitnehmer:innen oder Bildungsträger:innen) und ob bereits Aktivitäten stattgefunden haben. Die Einbindung von Kooperationspartnern wird ggf. als Möglichkeit im Rahmen der Vereinbarung angesprochen.

Gute Praxis entwickeln:**Beschreiben Sie Ihr Netzwerk:**

Die Grundlage für die Beteiligung und Zusammenarbeit ist die Kenntnis Ihres Netzwerks. Wahrscheinlich gibt es in Ihrer Organisation bereits verschiedene Netzwerke. Sicherlich arbeiten Sie bereits mit vielen Akteuren zusammen. Es ist auf jeden Fall hilfreich, einen Weg zu finden, Ihr Netzwerk zu beschreiben und ein einfaches Wissensmanagement-Tool einzurichten, um diese Informationen in der täglichen Arbeit zu nutzen. Die Dokumentation des aktuellen Netzwerks ist auch die Voraussetzung, um Lücken zu erkennen und die Dichte Ihres Netzwerks zu verbessern.

Beispiel: Einzelkundin Julia M.

Aufgrund eines ersten positiven Mail-Kontaktes mit ihrer Beraterin vereinbarte Julia einen Termin für eine weitergehende Beratung. Sie suchte Unterstützung auf der Grundlage ihrer individuellen Initiative. Auf der Website des Beratungsdienstes konnte sie die Profile der Berater:innen einsehen und einen freien Termin wählen.

Das erste Treffen mit der Beraterin war sehr offen und freundlich. Die Beraterin nahm sich Zeit, ihre Beratung vorzustellen, und Julia konnte ihre aktuelle berufliche Situation beschreiben. Gemeinsam mit der Beraterin formulierte sie ihr Interesse an der Beratung. Mit Hilfe der Beraterin möchte sie herausfinden, ob es eine Weiterbildung gibt, die ihr helfen würde, in einem stabilen Beschäftigungsverhältnis wieder Fuß zu fassen, in dem sie auf ihrer Qualifikation (Bibliothekarin) und ihrer Erfahrung in Verwaltungstätigkeiten in Unternehmen aufbauen kann.

Julia hat der Beraterin gegenüber angedeutet, dass sie sehr unsicher ist, ob sie wieder erfolgreich lernen kann (Anliegen). Sie vereinbarten, dass sie sich während des Beratungsprozesses näher mit Julias Stärken und Berufserfahrungen befassen und mögliche Anforderungen für eine geeignete Weiterbildung herausarbeiten würden. Die Beraterin erklärte sich auch bereit, den aktuellen Bedarf auf dem lokalen Arbeitsmarkt zu erkunden und mit Bildungsanbietern zu klären, ob es geeignete Weiterbildungsangebote gibt (Vereinbarung). Am Ende dieses ersten Gesprächs war Julia ein wenig zuversichtlicher. Sie hatte den Eindruck, dass sich die Beraterin für sie interessierte, und gemeinsam hatten sie einige Pläne ausgearbeitet, wie die Beratung fortgesetzt werden könnte (Beziehungsaufbau).

Beispiel: Firma von Herrn E.

Herr E. kontaktiert den externen Berater Herr C. In einem ersten Gespräch, das in den Räumlichkeiten des Unternehmens stattfindet, schildert Herr E. sein Anliegen. Er möchte neue Maschinen für seine Produktionsanlage bestellen und fragt sich, ob die Fähigkeiten, die seine Mitarbeiter:innen mitbringen, ausreichend sind. Herr C. und Herr E. besichtigen gemeinsam die Produktionshalle mit den alten Maschinen. Herr E. beschreibt die neuen Funktionen der Maschinen, die er bestellt hat. So können Herr C. und Herr E. herausarbeiten, dass sich hinter der ursprünglichen Sorge, ob die Mitarbeiter:innen über die notwendigen Kompetenzen verfügen, das Anliegen verbirgt, über geeignete Weiterbildungsmaßnahmen zu beraten, mit denen die Mitarbeiter:innen die

notwendigen digitalen Kompetenzen erwerben können. Herr C. hält das Anliegen in einem gemeinsamen Beratungsdokument fest. Herr C. betont, dass er als Berater Zugang zu einem Netzwerk von vielen Bildungsanbietern hat, die ihm bei der Auswahl der richtigen Weiterbildung für die Mitarbeiter:innen und das Unternehmen helfen können. Allerdings, so Herr C., müssen auch die Mitarbeiter:innen und deren Vorgesetzte mit ins Boot geholt werden. Herr C. bietet an, dass er den Prozess unterstützen und moderieren kann. Herr E. bittet um ein paar Tage Bedenkzeit. Er hat ein gutes Gefühl dabei, die Koordination des Weiterbildungsprozesses in die Hände von Herrn C. zu legen und beschließt, mit ihm weiter zusammenzuarbeiten.

Gute Praxis entwickeln:

Instrument: Leitlinien zur Klärung von Anlass, Anliegen, Auftrag und Vereinbarung

Die Methode unterstützt die Klärung des Anlasses, des Anliegens (oder Interesses), des Auftrags und einer formellen oder informellen Vereinbarung. "Die immer präzisere Klärung, worum es in der Beratung (...) genau gehen soll, lässt sich mit Hilfe eines Flussdiagramms gut beschreiben. In Anlehnung an Loth (1998) sollten die Begriffe "Anlass", "Anliegen", "Auftrag" und "Vereinbarung" in einer logischen Form sauber voneinander getrennt werden" (Schlippe & Schweizer 2016, S. 238). Die Fragen sind für den individuellen und organisationsbezogenen Kontext relevant. Mögliche Fragen zur Klärung finden sich im Anhang (siehe Anhang 2).

Instrument: Fragebogen für das Erstgespräch mit Arbeitgeber:innen

Im organisationalen Kontext können spezifische Aspekte eine Rolle spielen und die Initiierung eines Beratungs- oder Betreuungsprozesses bedarf einer guten Grundlage. Für ein erstes Gespräch und bevor die Details des Prozesses (Interesse, Auftrag) geklärt werden können, kann ein Gespräch mit relevanten Akteuren (Eigentümer, HR-Expert:in) hilfreich sein. Ein solches Gespräch ist kontextspezifisch und bedarf der Vorbereitung. In jedem Fall kann eine Reihe von Fragen den/die Berater:in bei diesem Schritt unterstützen.

Die Fragen beziehen sich auf Aspekte wie Branche, Produkte, Kooperationen, Veränderungsprozesse, Personal und Personalentwicklung, besondere Herausforderungen sowie auf die Digitalisierung und aktuelle Weiterbildungsaktivitäten (siehe Anhang 3).

4.2 Phase 2: Assessment

Phase	Beschreibung
2. Assessment (Situationsanalyse, Selbstbeurteilung und Bewusstsein)	Situation <ul style="list-style-type: none"> - Aktuelle Situation - Aktuelle oder frühere Aktivitäten - Erfahrung und Wissen - Persönliche/organisationsbezogene Stärken und Ressourcen - Motivation, Gedanken und Einstellungen für die weitere Entwicklung (z. B. Fortbildung) - Bisherige Informationen / Überlegungen zur eigenen Entwicklung - Bisherige Aktivitäten - Rahmenbedingungen, insbesondere für Lernen, persönliches Umfeld, Zeit, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> - Berufswechsel/Arbeitsplatzwechsel/Branchenwechsel - Mögliche zukünftige Arbeitsfelder und Anforderungen <p>Bedarfsanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfassung digitaler Kompetenzen und des Kompetenzbedarfs - Einsatz von Befragungstechniken - Integration von Selbsttests (Selbsteinschätzung der Kompetenzen) - Zusammenhang mit den Anforderungen im aktuellen oder zukünftigen Tätigkeitsbereich
--	--

In dieser Phase werden eine allgemeine Analyse der persönlichen/organisationsbezogenen Situation sowie eine spezifische Bedarfsanalyse in Bezug auf digitale Kompetenzen kombiniert. Dies kann ein Gespräch über relevante Einflüsse auf die Situation (systemischer Ansatz) und die Entfaltung der biografischen Erzählung beinhalten, um die berufliche und persönliche Entwicklung der einzelnen Klient:innen zu verstehen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre eigene Situation zu durchdenken. Es kann von der jeweiligen Dienstleistung abhängen, wie tief die persönliche oder organisationsbezogene Situation erörtert wird. Es ist jedoch besonders wichtig, sich sowohl auf die objektiven Umstände als auch auf die subjektiven Überlegungen und Annahmen einer Person zu konzentrieren, um angemessene Lösungen zu entwickeln und die Motivation und das Selbstvertrauen einer Person für die nächsten Phasen zu steigern. Die Person ist der/die Expert:in für eigene Erfahrungen, Motivation, Stärken, Hoffnungen, Zweifel und Ideen. Darüber hinaus gehen wir davon aus, dass die Person eine wichtige Quelle für Wissen über Rahmenbedingungen, Veränderungen im Beruf und der aktuellen Tätigkeit sowie für Anforderungen in der ihr bekannten Branche ist. Im Unternehmenskontext kann es sinnvoll sein, die Analysen auf zwei Ebenen zu organisieren: auf der organisations- und arbeitsplatzbezogenen und auf der individuellen Ebene (Fokussierung und Einbindung einzelner Mitarbeiter).

Gute Praxis entwickeln:

Arbeit mit Einzelpersonen:

- Helfen Sie Ihren Klient:innen, die aktuellen Aufgaben, die eigenen Stärken und Erfahrungen zu reflektieren. Hierfür stehen viele Instrumente zur Verfügung. Der Anhang (Nr. 4-7) enthält methodische Ideen und Arbeitsblätter für eine Aufgabenanalyse, eine Kompetenzanalyse, das "zukunftsorientierte Interview" und ein Selbstbewertungsinstrument auf der Grundlage der "Indikatoren für digitale Anpassungsfähigkeit".
- Nutzen Sie Online-Selbstbewertungsinstrumente (wie in Kapitel 5 beschrieben).
- Wichtig: Besprechen Sie die Ergebnisse der Instrumente mit dem/der Klient:in. Interpretation und das Ziehen von Schlussfolgerungen aus diesem Schritt sind gemeinschaftliche Aufgabe im Beratungsprozess.

Zusammenarbeit mit einem Unternehmen:

- Im Unternehmenskontext sollte sich die Analyse der Situation auf zwei Ebenen konzentrieren. Aus organisationsbezogener Sicht ist es notwendig, die Situation in verschiedenen Funktionen und an verschiedenen Arbeitsplätzen zu analysieren. Zu diesem Zweck können spezifische Instrumente eingesetzt werden. Der Anhang (Nr. 8-9) enthält Methoden und Arbeitsblätter. Bei Anhang 8 handelt es sich um ein "Arbeitsplatzanalyse-Interview",

bei Nr. 9 um ein Instrument zur Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen und Aufgabendokumentationen und bei Anhang 10 um eine "Mitarbeiterbeurteilung zu digitalen Kompetenzen und zum Weiterbildungsbedarf".

- Zusätzlich zu den Instrumenten, die sich auf die Situation in einem Unternehmen konzentrieren, hilft das Gespräch mit einzelnen Mitarbeitern, ihre Situation und Bedürfnisse zu erkennen. Die Instrumente für die Arbeit mit Einzelpersonen können hier angewendet werden.
- Der/die Berater:in sollte klären, mit wem die Ergebnisse der Situationsanalyse und der Bewertung besprochen werden sollen/können.

Berater:in: Der/die Berater:in ist ein/e Expert:in für den Prozess der Klärung und Analyse der Situation (einer Einzelperson oder einer Organisation). Der/die Berater:in unterstützt den/die Klient:in durch Frageimpulse, nutzt Wissen über Berufe und Branchen und Methoden zur Klärung der Situation. Vorschläge und Aktionspläne sollten nicht übereilt entwickelt werden.

Der/die Berater:in wählt geeignete Methoden auf der Grundlage des "state-of-mind" des/der Klient:in oder bestehender Strukturen und Muster im organisationsbezogenen Kontext. Die Berater:innen stellen Bezüge zu aktuellen Anforderungen im Beruf oder in der beruflichen Tätigkeit her (branchenspezifisch). Die Ergebnisse der Analyse und Bedarfsermittlung sollten gemeinsam mit dem/der Klient:in besprochen werden. Der/die Berater:in bietet Unterstützung bei der Auswertung und Reflexion der (Selbst-)Analyseverfahren und -ergebnisse.

Individuelle/r Klient:in: Der/die Klient:in ist Expert:in für die eigene Situation (retrospektiv, erfahrungsbasiert). Bereitschaft und Vorbehalte des/der Klient:in, Kompetenzen zu bewerten spielen eine Rolle und begründen Unterstützungsbedarf bei der Identifizierung von Kompetenzen.

Organisation als Klient:in: Das Unternehmen kooperiert, indem es sich offen auf den Beratungsprozess einlässt und die Ausgangssituation im Unternehmen transparent beschreibt. Falls erforderlich, beschafft das Unternehmen fehlende Informationen oder bereitet sie für den Beratungsprozess vor.

Einbindung und Zusammenarbeit: Die Einbindung von Kooperationspartnern wird gegebenenfalls realisiert, um z. B. die digitalen Anforderungen im Beruf oder bei der Arbeit zu klären.

Gute Praxis entwickeln:

Werkzeug: Analyse der Fertigkeiten

Um einen Überblick über die bisherigen Arbeitsfelder einer Person in Beratungsprozessen zu erhalten, ist die Tätigkeitsanalyse sinnvoll. Konkret beschreibbare und erlernbare Tätigkeiten werden von dem/der Klient:in strukturiert erfasst und im Gespräch erläutert. Zur besseren Übersicht eignet sich eine tabellarische Übersicht der Tätigkeiten (Triebel 2022, S. 95 ff.) (siehe Anhang 5). Alternativ können die Aktivitäten in einer Mindmap festgehalten werden, in deren Mitte der Zeitraum und der Bereich der Aktivität festgehalten werden (Triebel 2022, S. 109 f.). Ziel der Reflexion ist es, die (digitalen) Kompetenzen abzuleiten, über die der Klient bereits verfügt.

Werkzeug: Selbsteinschätzung

In Kapitel 5.1 und Anhang I dieses Handbuchs werden verschiedene Instrumente zur strukturierten Bewertung von Kompetenzen vorgestellt. Wenn die Instrumente frei zugänglich sind, können die Klient:innen sie selbst anwenden und die Berater:innen können sie in Bezug auf technische Aspekte und die Interpretation der Ergebnisse unterstützen. Berater:innen sollten nach Instrumenten suchen, die in ihrem nationalen oder regionalen Kontext verfügbar sind.

Gute Praxis entwickeln:

Einbindung anderer Akteure - Situationsanalyse

Für die Einbeziehung der anderen Akteure gibt es viele Varianten, die insbesondere von der lokalen Situation und der Art der Vernetzung abhängen.

Variante indirekter Kontakt: Der/die Berater:in kann indirekt (über Plattformen, Angebotsbeschreibungen, Recherche, Wissensmanagement) Netzwerkpartner und deren Wissen/Ressourcen nutzen. So liefern z. B. regionale Arbeitsmarktdaten (Labour Market Information) Informationen über die Nachfrage nach Qualifikationen (z. B. in einem bestimmten Beruf), die auch für die Situationsanalyse des/der einzelnen Klient:in nützlich sein können. Derartige Recherchen sind als erster Schritt notwendig, der direkte Kontakt ist jedoch unerlässlich.

Variante des individuellen Kontakts: Der/die Berater:in kann sich direkt an Arbeitgeber:innen wenden oder andere Akteure/Agenturen einbeziehen, um z. B. die Anforderungen für bestimmte Arbeitsplätze zu klären. Dies kann z. B. per Telefon, Videoanruf oder in persönlichen Gesprächen geschehen.

Variante Fallkonferenz: Eine Fallkonferenz ist eine hilfreiche Struktur, in der sich die beteiligten Expert:innen (Berater:in, Vertreter:innen von Bildungsanbietern, Arbeitgeber:innen, Kammervorteiler:innen o.ä.) regelmäßig treffen, um den Qualifikationsbedarf zu diskutieren. Die Berater:innen können hier aktuelle Fälle einbringen, um die Situation der Klient:innen zu besprechen.

Beispiel: Einzelkundin Julia M.

Die Beraterin bittet Julia, ihr ihre aktuelle Situation im Arbeitskontext zu schildern und gibt einen Impuls, ihre Berufs- und Bildungsbiografie und ihren beruflichen Werdegang zu schildern. Gemeinsam sammeln sie Stärken, die Julia bisher geholfen haben, ihr Berufsleben zu bewältigen und Schwierigkeiten zu überwinden. Das Gespräch konzentrierte sich auch auf ihre Einstellung und Erfahrung in Bezug auf das Lernen. Die Beraterin hört sich ihre Bedenken und Vorbehalte gegenüber der Ausbildung an. Gemeinsam entdeckten sie einige Kriterien, die eine angemessene Lernsituation ausmachen. Für Julia ist es besonders wichtig, dass sie das Lernen mit ihren familiären Pflichten vereinbaren kann. Auch der Bedarf an finanzieller Unterstützung während einer Lernphase, wenn Julia nicht hundertprozentig arbeiten kann, wurde besprochen.

Es war hilfreich, sich gemeinsam den Arbeitsmarkt anzuschauen. Julia möchte verstehen, ob sie eine Chance hat, in einen besser qualifizierten Beruf zurückzukehren (als Bibliothekarin oder in einem Büro). In der ESCO-Datenbank analysierten die Kundin und die Beraterin die Fähigkeiten für das Berufsfeld "Allgemeine Büro- und Verwaltungsaufgaben" genauer. Julia verfügt über die

meisten der erforderlichen Fähigkeiten, möchte aber ihre Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit der IT in diesem Bereich vertiefen (Informationskompetenz, Datenverarbeitung und -verwaltung, Einsatz von Computern im Bürokontext, Einsatz digitaler Tools für die Zusammenarbeit) (ESCO 2023, <https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skills?uri=http://data.europa>). Für diesen Bereich (Büro- und Verwaltungsarbeiten) hat die Beraterin drei mögliche freie Stellen ermittelt und sich mit Julia die Stellenbeschreibungen angesehen. Sie kamen überein, dass es gut wäre, wenn Julia sich mit einem der Arbeitgeber:innen in Verbindung setzen würde, den/die sie bereits aus einem früheren Job kennt. Die Beraterin wird sich mit zwei weiteren Arbeitgeber:innen in Verbindung setzen und möchte herausfinden, welche IT-Kenntnisse genau erforderlich sind und ob der/die Arbeitgeber:in eine Weiterbildung unterstützt oder eine bestimmte Ausbildungsmaßnahme empfehlen kann, um Julia zu helfen, die Aufgaben zu bewältigen. Darüber hinaus wird die Beraterin mit einer Expertin der Industrie- und Handelskammer über die Arbeitsmarktinformationen sprechen, die für die Analyse von Julias Situation relevant sind.

Weiterhin planen sie eine strukturierte Bedarfsanalyse. Diese basiert auf einer manuellen Beschreibung verschiedener digitaler Fähigkeiten auf strukturierte Weise. Mit der Unterstützung der Beraterin und einem Instrument zur Selbsteinschätzung ermittelte Julia Kompetenzen, die ihrer Meinung nach noch gut entwickelt sind, sowie Bereiche, in denen sie möglicherweise Weiterbildungen benötigt. Die Beraterin gab Julia auch einen Internet-Link, über den sie eine Selbsteinschätzung vornehmen kann (Kompetenz-Selbsteinschätzung für digitale Fähigkeiten). Sie vereinbarten einen neuen Termin, um die von den Arbeitgeber:innen gesammelten Informationen und die Ergebnisse der Selbsteinschätzung zu besprechen.

Beispiel: Firma von Herrn E.

Herr E. und Herr C. haben einen weiteren Termin zur Beurteilung der Ausgangssituation im Unternehmen. Anwesend ist auch Frau A., eine für den Produktionsbereich zuständige Managerin, die einen sehr guten Einblick in die Stärken ihrer Mitarbeiter:innen hat. Gemeinsam erarbeiten sie den Ist-Zustand, den Herr C. auch gleich auf einem Flipchart visualisiert. In der Produktionsabteilung arbeiten 10 Personen. 7 von ihnen haben ihre berufliche Grundqualifikation als Zerspanungsmechaniker:innen (heute: Fachkraft für Metalltechnik (Zerspanungstechnik)) im Unternehmen erworben und 3 sind extern hinzugekommen. Zwei Mitarbeiter:innen stehen kurz vor der Pensionierung. Von den übrigen 8 Mitarbeiter:innen sind zwei zwischen 50 und 60 Jahre alt. 4 Mitarbeiter:innen sind zwischen 40 und 50 Jahre alt. 2 Mitarbeiter:innen sind zwischen 30 und 40 Jahre alt. Da das Unternehmen in den letzten Jahren eine geringe Fluktuation hatte, wurden keine Auszubildenden eingestellt.

Gemeinsam besprechen sie auch die bisherigen Tätigkeiten aller Mitarbeiter:innen. Während des Gesprächs erkundigt sich Herr C. nach der bisherigen Weiterbildungspraxis. Keiner der Mitarbeiter:innen hat in den letzten 4 Jahren eine Fortbildung absolviert. Frau A. fügt hinzu, dass die Mitarbeiter:innen auch eher zurückhaltend sind, wenn es um Weiterbildungen geht und lieber ihrer Arbeit nachgehen.

Nachdem Herr C. den Ist-Zustand der bisherigen betrieblichen Aufgaben erfasst hat, geht es nun um die digitalen Kompetenzen, die die Mitarbeiter:innen insbesondere für die CNC-Maschinen und den neuen 3D-Laserscanner benötigen.

Herr C. geht die Tabelle der digitalen Kompetenzen durch. Mit Hilfe von Herrn E. und Frau A., die den Kauf und die Auswahl der neuen Produktionsmaschinen geplant haben, erfasst er die digitalen Kompetenzen, die für die Bedienung der neuen Maschinen erforderlich sind. Herr C. sammelt die Kompetenzmerkmale in einer Tabelle und fügt sie den detaillierten Beratungsnotizen bei. Zuvor hat er mit den Mitarbeiter:innen abgeklärt, dass er diese Daten erheben darf. Er fragt sie auch, was sie von Weiterbildungen halten und wie sie für das Lernen zur Verfügung stehen würden.

4.3 Phase 3: Planung

Phase	Beschreibung
3. Planung (auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse; Sinn für Richtung, Ziele, Lösungen, Vereinbarungen)	<p>Zielsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifizierung möglicher Ziele, die der Klient anstreben kann/will. - Differenzierung der Ziele (z. B. in Stufen). <p>Planung von Lösungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche und Auswahl von möglichen Qualifizierungsangeboten. - Identifizierung von finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten. - Entwicklung weiterer Lösungsschritte, die vor der Aufnahme einer Qualifikation erforderlich sein können. <p>Vereinbarungen über die nächsten Schritte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Festlegung und Einigung auf die Schritte, die bis zu einem zweiten Treffen unternommen werden sollen. - Benennen, Beschreiben und Vereinbaren konkreter Aktivitäten.

Der Planungsprozess besteht aus drei Hauptaktivitäten. Während die Zielsetzung meist in Zusammenarbeit zwischen der/dem Berater:in und der/dem Klient:in erfolgt, ist die Planung von Lösungen und die Vereinbarung der nächsten Schritte eng mit anderen Partnern, wie z. B. Bildungseinrichtungen, verbunden.

Das Setzen von Zielen ist zum einen ein sehr starkes Mittel, um Menschen zu motivieren und ihrem Handeln eine Richtung und Energie zu geben. Daher ist die Zielsetzung in diesem Modell ein Teil des Planungsprozesses. Es sei darauf hingewiesen, dass Ziele manchmal klar zu sein scheinen ("Ich möchte eine gute Arbeit haben", "Ich brauche einen neuen Job"). Aber Ziele sollten auch konkret und realisierbar sein. Bei der Zielsetzung können große Ziele in konkrete Teilziele unterteilt werden. Oder sie kann ein langfristiges Ziel in realistische und planbare Schritte unterteilen. In einem organisationsbezogenen Kontext ist die Zielsetzung ein Bindeglied zum strategischen Denken und stellt sicher, dass eine Aktivität während des gesamten weiteren Prozesses unterstützt wird.

Die Planung des Qualifizierungsprozesses basiert auf einer fundierten Recherche nach Angeboten, die den ermittelten Bedürfnissen und den kontextuellen Aspekten (Zeit, Ort, Lernformate

usw.) entsprechen. Auch die finanzielle Unterstützung ist oft ein sehr wichtiger Aspekt, der geklärt und geplant werden muss. Falls zutreffend spielen praktische Schritte wie die Erörterung und Unterzeichnung eines Lernvertrags oder die Aushandlung von Lernunterstützung von Seiten des Arbeitgebers oder der Organisation (z. B. Reduzierung der Arbeitszeiten) eine Rolle. Ist eine Qualifizierung für mehrere Beschäftigte in einer Organisation geplant, müssen auch Aspekte der Finanzierung und der praktischen Umsetzung geklärt werden.

Es ist hilfreich, klare Vereinbarungen für die Realisierungsphase zu treffen. Wer macht was und wie kann im Laufe des Lernens Unterstützung angeboten werden. Auch Vereinbarungen für die Zeit nach einer Weiterbildung können relevant und hilfreich sein, um dem/der Klient:in eine längere Perspektive zu geben. Je nach Verlauf des Prozesses und der angebotenen Dienstleistung ist es möglich, dass diese Phase eine gewisse Zeit braucht, um sich zu entwickeln und daher in einem Treffen beginnt und in einem anderen abgeschlossen wird. Dies kann insbesondere dann erforderlich sein, wenn vor der Durchführung einer Maßnahme (z. B. dem Beginn eines Kurses) Klärungen vorgenommen werden müssen.

Berater:in: Der/die Berater:in unterstützt die Zielklärung und -differenzierung, bietet Unterstützung im Entscheidungsprozess. Der/die Berater:in unterstützt durch Wissen zur Selbstorientierung und Wissen über Suchstrategien. Der/die Berater:in unterstützt durch Kontakte in seinem/ihrem Netzwerk. Der/die Berater:in schlägt Vereinbarungen über das weitere Vorgehen, Folgetreffen, Aufgabenverteilung usw. vor.

Einzelne/r Klient:in: Der/die Klient:in arbeitet mit Unterstützung des/der Berater:in Ziele aus. Der/die Klient:in wird einbezogen, um die Passung zu klären, Rahmenbedingungen zu besprechen usw. Der/die Klient:in beteiligt sich aktiv an der Festlegung von Vereinbarungen und nächsten Schritten.

Organisation als Klient:in: Das Unternehmen bringt Zielvorstellungen ein. Der/die Klient:in ist offen für die Suche nach verschiedenen Zieloptionen und erkennt die unterstützende Rolle des/r Berater:in bei der Zielfindung an. Das Unternehmen entscheidet sich für eine der alternativen Lösungen unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der Mitarbeiter:innen und der anderen Unternehmensziele und -strategien.

Einbindung und Zusammenarbeit: Einbindung von Bildungsanbieter:innen, um Ziele zu prüfen (z. B. Machbarkeit). Einbindung von Bildungsanbieter:innen, z. B. durch Abfrage von geeigneten Angeboten. Einbindung von Akteuren, die Fördermöglichkeiten anbieten. Je nach Prozessverlauf nimmt der/die Berater:in Kontakt zu anderen Kooperationspartner:innen auf, z. B. zur Klärung der Teilnahme, Anmeldung etc.

Gute Praxis entwickeln:**Tool: Überblick über Weiterbildungsangebote sammeln**

Vogelgesang und Pongratz (2021) beschreiben Strategien zur Förderberatung in der Wirtschaftsförderung, mit denen sich Akteure einen Überblick über die wichtigsten Förderprogramme verschaffen können. Diese Strategien können auch für den Überblick über Weiterbildungsangebote übernommen werden. Vogelgesang und Pongratz (2021) weisen darauf hin, dass es kaum möglich ist, alle Angebote zu kennen. Daher ist es besonders wichtig, sich einen groben Überblick über die Anbieterlandschaft zu verschaffen und durch ausgeprägte Kontakte seitens der Berater:innen schnelle Nachfragen stellen zu können. Darüber hinaus sollten die gewonnenen Informationen auch in komprimierter Form gesammelt und ggf. visualisiert werden. Ein Modell für die Übersicht über Weiterbildungsangebote in Anlehnung an Vogelgesang und Pongratz (2021) findet sich im Anhang 11.

Werkzeug: System-Umwelt-Analyse

Mit der System-Umwelt-Analyse lassen sich die Beziehungen einer Organisation zu anderen Organisationen darstellen. Die System-Umwelt-Analyse zeigt die direkten Beziehungen der Organisation, bildet aber keine Netzwerke ab (ÖAR Regionalberatung GmbH, zit. in Baumfeld et al. 2008). Sie kann in der DigiTrans-Methode z. B. zur Klärung betrieblicher Beziehungen zu Bildungsanbieter:innen genutzt werden, die dann wiederum in den Multi-Akteurs-Beratungsprozess eingebracht werden können. Darüber hinaus können die Berater:innen diese Methode auch nutzen, um ihre eigenen Beziehungen und Kooperationen zu reflektieren. Eine Beschreibung der System-Umwelt-Analyse findet sich im Anhang 1.

Werkzeug: Umsetzung von Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsziele

Dobischat et al. (2008) beschreiben Instrumente für den Einsatz in der Qualifizierungsberatung. Das "Arbeitsblatt (...) Übersetzung von Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsziele" stammt aus diesem Methodenbaukasten und unterstützt Berater:innen dabei, diese in einem gemeinsamen Dialog mit Unternehmen und Beschäftigten in Qualifizierungsthemen zu übersetzen. Ausgehend von aktuellen Problemen im Arbeitskontext werden Themen aufgegriffen, um daraus Qualifizierungsziele abzuleiten. Das Tool ist im Anhang 12 zu finden.

Werkzeug: Logbuch für Mitarbeiter

Mit diesem Instrument können Menschen aufzeichnen, was täglich in Arbeits- und Lernkontexten geschieht. Es kann mit Papier und Bleistift oder digital sein. Sie müssen das Formular ausfüllen und dabei einige offene Fragen, Multiple-Choice-Fragen oder Checklisten beantworten. Die Wahl der Modalität und der zu berücksichtigenden Bereiche hängt von dem/der Mitarbeiter:in und den spezifischen Zielen der Aktivität ab. Sie fördert den reflexiven Prozess, erhöht das Bewusstsein für die Stärken und Schwächen des/der Mitarbeiter:in und der Organisation und kann Informationen über Verbesserungsmöglichkeiten für beide Seiten liefern (siehe Anhang 14).

Beispiel: Einzelkundin Julia M.

Als Julia den Prozess begann, waren ihre beruflichen Ziele recht vage. Sie hatte das Gefühl, dass sie mehr aus ihren Erfahrungen und Qualifikationen machen sollte. Im Laufe des Prozesses gewann sie mehr Vertrauen, dass es einen Weg geben könnte, dieses Ziel bis zu einem gewissen Grad zu verwirklichen. Der bisherige Prozess hat ihr mehr Kraft und positives Selbstvertrauen gegeben. In der Praxis lernte sie konkrete Beschäftigungsangebote und die digitale Kompetenzlücke kennen, die sie schließen will und kann.

Jetzt nimmt sie sich Zeit, um ihre Ziele zu formulieren. Es fühlt sich sehr gut an, aufzuschreiben, dass sie eine neue Stelle finden möchte. Sie sieht es als einen mutigen Schritt. Mit Unterstützung der Beraterin legt sie einige Teilziele fest, die sie auf diese Weise erreichen will.

- Hauptziel: eine neue, dauerhafte und qualifizierte Anstellung zu finden (z. B. Bürokauffrau, Teamassistentin, Assistentin in der technischen Dokumentation oder ähnliches).
- Unterziel 1: Teilnahme an einer Weiterbildung zu folgenden Kompetenzen (Informationskompetenz, Datenverarbeitung und -management, Einsatz von Computern im Bürokontext, Einsatz digitaler Tools für die Zusammenarbeit).
- Unterziel 2: Ermittlung möglicher Weiterbildungen und Kontaktaufnahme mit Anbietern.
- Unterziel 3: Unterstützung klären (finanziell, ggf. Arbeitgeber:in).

Gemeinsam mit der Beraterin prüfte Julia die verschiedenen Ausbildungsangebote in der Region. Sie identifizierten relevante Anbieter. Mit zwei Anbietern wurde ein direkter Kontakt organisiert, um die Passung zwischen Julias Bedürfnissen und den Angeboten besser zu verstehen. Ein Kontakt konnte direkt telefonisch organisiert werden, der zweite schriftlich über eine Mail. Es wurden verschiedene Entscheidungskriterien gesammelt und visualisiert. Dies hilft, Julia für eines der Angebote zu entscheiden.

Die Maßnahme wird wahrscheinlich mehr als ein Jahr dauern - eine lange Zeit. Aber ein detaillierter Plan zur Ermittlung der richtigen Weiterbildung und der Bewerbungsaktivitäten macht sie zuversichtlich. Der wichtigste Punkt scheint die Finanzierung der Weiterbildung und ihres Lebensunterhalts zu sein, wenn sie ihren derzeitigen Job auf 70 % reduziert. Die Beraterin zeigte Julia einen gangbaren Weg auf, um einen Zuschuss zu den Ausbildungskosten zu erhalten, und sie erörterten die Möglichkeiten einer Unterstützung durch die Arbeitsverwaltung/das Jobcenter für die Einkommensverluste während der Ausbildungsphase. Die Beraterin kontaktiert schließlich den Beratungsanbieter, für den sich Juli entschieden hat.

Gute Praxis entwickeln:

Werkzeug: Nutzen Sie eine Datenbank aus Ihrem nationalen oder regionalen Kontext, um nach Qualifikationsbedarf, Arbeitsplätzen und Ausbildungsmöglichkeiten zu suchen. Plattformen dieser Art gibt es teilweise auch auf EU-Ebene, aber die benötigten Informationen sind meist in einen lokalen Kontext eingebettet. Quellen aus der EU sind zum Beispiel:

Das Toolkit für Arbeitsmarktinformationen. Das Ziel des LMI-Toolkits ist es, die Bedeutung und Relevanz von LMI und lebensbegleitender IKT-Beratung hervorzuheben, grundlegende Einblicke und Beispiele zu geben und einen Überblick über nützliche Ressourcen zu bieten.

<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/resources-guidance/toolkit>

Europass ist eine Reihe von Online-Tools, die bei der Erstellung von Lebensläufen und Anschreiben helfen und den Nutzern bei der Suche nach Jobs und Kursen in der EU zur Seite stehen. <https://europa.eu/europass/en/create-europass-cv>

Die Skills Intelligence Platform bündelt Analyse- und Forschungsarbeiten, um bessere und synthetischere Erkenntnisse über aktuelle und künftige Qualifikations- und Arbeitsmarkttrends zu gewinnen. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence>

ESCO. Europäische Fertigkeiten/Kompetenzen, Qualifikationen und Berufe. Die ESCO-Klassifikation identifiziert und kategorisiert Fähigkeiten, Kompetenzen und Berufe, die für den EU-Arbeitsmarkt und die allgemeine und berufliche Bildung relevant sind. Sie zeigt systematisch die Beziehungen zwischen den verschiedenen Konzepten auf. <https://esco.ec.europa.eu/en>

Beispiel: Firma von Herrn E.

Herr C. und Herr E. sammeln gemeinsam verschiedene mögliche Lösungen. Herr C. achtet darauf, dass sich Herr E. nicht zu schnell auf eine einzige Lösung festlegt. Herr C. erstellt auf einem Flipchart eine Matrix mit den Feldern "Wer?", "Was?", "Wie?" und "Wo?" und füllt diese Lösungsliste mit den ersten Ideen von Herrn E.

Herr C. ermutigt Herrn E., auch die offenen Matrixfelder durch gezielte Fragen auszufüllen. Herr C. sammelt in dieser Phase alle möglichen Lösungen, auch wenn sie Konflikte innerhalb oder zwischen den Matrixfeldern verursachen. Nach der Sammlung sind die Kosten und die Weiterbildungsangebote noch offen. Herr C. bittet Herrn E., bis zur nächsten Sitzung ein Weiterbildungsbudget zu erstellen. Herr E. bereitet dies mit seiner Finanzabteilung vor. Herr C. hat gute Kontakte zu Weiterbildungsanbieter:innen und weiß, welche Angebote es gibt. Er bringt Informationen über Angebote zur nächsten Sitzung mit.

Beim nächsten Treffen zwischen Herrn C. und Herrn E. ist auch die Leiterin der Produktionsabteilung, Frau A., wieder anwesend. Herr C. stellt die Angebote der Weiterbildungsanbieter "FUTURE", "Strategy" und "ChaNCe" vor. Es findet ein Brainstorming über mögliche Lösungen statt. Gemeinsam entscheiden sich Herr E. und Frau A. für das Angebot des Weiterbildungsanbieters "ChaNCe".

Herr C. moderiert die Entscheidung von Frau A. und Herrn E. und unterstützt sie dabei, ihre eigenen Entscheidungskriterien zu finden. ChaNCe bietet keine Nachbetreuung im Betrieb an, aber sowohl A. als auch E. wollen dies. Daher ruft Herr C. im Beisein der beiden beim Weiterbildungsanbieter an und gemeinsam klären sie telefonisch, wann der Kursbeginn möglich wäre und ob eine Nachbetreuung hinzukommen kann. Am Ende des Gesprächs geht Herr C. mit Herrn E. die nächsten Schritte durch. Er teilt ihm mit, dass er ihn unterstützen wird.

Gute Praxis entwickeln:
Einbindung anderer Akteure - Planung

Die Einbeziehung anderer Akteure ist im Planungsprozess von besonderer Bedeutung. Ziel dieser Phase ist es, geeignete Lösungen in Form von Angeboten und Unterstützungsmöglichkeiten für den/die Klient:in zu finden.

Variante indirekter Kontakt: Der/die Berater:in kann indirekt (über Plattformen, Angebotsbeschreibungen, Recherche, Wissensmanagement) Netzwerkpartner und deren Wissen/Ressourcen nutzen. Insbesondere Informationen zu Weiterbildungsangeboten sind oft über regionale Datenbanken zugänglich. Auch Informationen über Fördermöglichkeiten können auf diese Weise eingeholt werden.

Variante individueller Kontakt: Um die Passung zwischen Weiterbildungsangeboten und den Bedürfnissen des/der Klient:in sicherzustellen, nimmt der/die Berater:in bei Bedarf Kontakt zu Anbieter:innen und anderen Expert:innen auf. Dabei geht es neben der Passung z. B. auch um die Rahmenbedingungen, die Unterstützung im Lernprozess, die Finanzierung oder die notwendigen Voraussetzungen bzw. Verträge. Um die Neutralität zu wahren, müssen gegebenenfalls verschiedene Anbieter kontaktiert werden.

Variante Fallkonferenz: Ist diese etabliert, können sich die beteiligten Expert:innen (Berater:in, Vertreter:in von Bildungsträgern:innen, Arbeitgeber:in, Kammervertreter:in o.ä.) in Fallkonferenzen treffen, um lokale Weiterbildungsangebote zu diskutieren. Berater:innen können hier aktuelle Fälle einbringen, um die Situation der Klient:innen zu besprechen.

4.4 Phase 4: Maßnahmen

Phase	Beschreibung
4. Aktion (Aktivitäten, Umsetzungsschritte)	<ul style="list-style-type: none"> - Ggf. werden Schritte eingeleitet, die vor Beginn der Weiterbildung notwendig sind (z. B. Verträge, Anträge, Vereinbarungen). - Die Weiterbildungsmaßnahme wird realisiert - Der/die Klient:in nimmt Weiterbildung auf - Der/die Klient:in erhält gegebenenfalls Unterstützung

Im Mittelpunkt dieser Phase steht die Umsetzung eines Vorhabens, z. B. die Aufnahme einer Weiterbildung durch den/die Klient:in. Dies erfordert in der Regel verschiedene Abklärungen, bei denen der/die Berater:in eine unterstützende Rolle spielt. So müssen beispielsweise Anträge vorbereitet, Vereinbarungen getroffen oder ein Vertrag abgeschlossen werden. Auch die Ermöglichung einer finanziellen Unterstützung für die Teilnahme an der beruflichen Weiterbildung kann zusätzliche Schritte erfordern. Bei Berufstätigen kann es notwendig sein, mit dem/der Arbeitgeber:in die Arbeitszeiten für die Teilnahme an der beruflichen Weiterbildung zu klären. Während der Teilnahme an der beruflichen Weiterbildung bietet der/die Berater:in Unterstützung an, wenn dies

sinnvoll und notwendig ist. Dies ist besonders wichtig, wenn der/die Klient:in Schwierigkeiten hat (z. B. beim Lernen, bei der Vereinbarkeit mit anderen Rollen).

Berater:in: Der/die Berater:in unterstützt die notwendigen Schritte vor Beginn der Weiterbildung (z. B. Verträge, Bewerbungen, Vereinbarungen). Der/die Berater:in ist ansprechbar, wenn weitere Klärung oder Unterstützung im Lernprozess erforderlich ist.

Einzelne/r Kund:in: Aktive Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme. Der Klient nutzt den Kontakt mit dem Berater, dem Unternehmen oder den Bildungsanbieter:innen, wenn dies notwendig ist.

Organisation als Klient:in: Das Unternehmen bereitet alles für die Weiterbildung der Mitarbeiter:innen vor. Es teilt zum Beispiel mit, welche Mitarbeiter:innen an der Weiterbildung teilnehmen und stimmt sich mit dem Bildungsträger ab. Bei Bedarf schließt das Unternehmen einen Kooperationsvertrag mit dem Bildungsträger ab. Das Unternehmen unterstützt die Beschäftigten bei ihrer Weiterbildung.

Einbindung und Zusammenarbeit: Der/die Berater:in arbeitet mit Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen zusammen, um die notwendigen Schritte vor Beginn einer Weiterbildung zu klären. Kooperationspartner:innen unterstützen die Durchführung der Maßnahme.

Gute Praxis entwickeln:

Werkzeug: Nächste Schritte und Aktionsplan

Ziel des Tools ist es, die nächsten Schritte und Aktionen mit dem/der Klient:in zu dokumentieren und zu konkretisieren. Die formulierten und terminierten Maßnahmen helfen dem/der Klient:in, sein/ihr Handeln zu organisieren und zu steuern. Der Prozess der Planung unterstützt realistische Einschätzungen und kann auch auf Hindernisse vorbereiten. Während sich der Aktionsplan für eine Einzelperson auf seine/ihre direkte berufliche Entwicklung und lernbezogene Maßnahmen konzentriert, kann ein Plan für ein Unternehmen oder eine Organisation die administrativen Schritte zur Umsetzung von Maßnahmen für mehrere Mitarbeiter:innen beinhalten (siehe Anhang 15).

Beispiel: Einzelkundin Julia M.

Julia hat mit Hilfe der Beraterin einen Anbieter für eine geeignete Ausbildung gefunden. Die Zeiten für die Ausbildung wurden mit dem Anbieter besprochen. Die größte Herausforderung ist derzeit die Finanzierung. Julia kann ihre derzeitige Arbeitszeit reduzieren, was jedoch zu einer Verringerung ihres Einkommens führt. Die Beraterin unterstützt Julia bei einer möglichen Finanzierung für diese Zwischenphase. Julia und die Beraterin entwickelten einen schriftlichen Aktionsplan, um die nächsten Schritte zu dokumentieren. Der Aktionsplan umfasst die Weiterbildungsphase, aber auch Julias Ziel, neue Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

Die Weiterbildung konnte also beginnen. Julia hat zu Beginn einige Zweifel und praktische Schwierigkeiten, das Lernen neben Beruf und Familie zu organisieren. Die Beraterin konnte Julia

wieder unterstützen und sie ermutigen, den Druck von sich selbst bzw. von ihrer Familie zu nehmen, und ihre Lernzeiten zu planen.

Gleichzeitig hat Julia mit der Suche nach einem/r neuen Arbeitgeber:in begonnen. Ihre Weiterbildung wird insgesamt 6 Monate (Teilzeit) dauern, danach möchte sie so schnell wie möglich eine neue Stelle finden. Durch die Beratung hat Julia neue Strategien für die Stellensuche gelernt, die sie nun anwenden kann. Sie geht auf verschiedene Arbeitgeber:innen zu und bewirbt sich auf eigene Faust. Die Beraterin kann sie dabei mit ihren Netzwerkkontakten weiter unterstützen. Die Beraterin schickt ihr Tipps zu Stellenangeboten und Julia kann mit ihr ihre Erfahrungen besprechen.

Beispiel: Firma von Herrn E.

Herr C. ist wieder zu Gast bei Herrn E. in der Firma. Heute kommt auch Herr W. vom Bildungsträger, da das Unternehmen und der Bildungsträger einen Kooperationsvertrag abschließen. Außerdem werden die Mitarbeiter:innen über die Weiterbildungsmaßnahmen informiert. Herr E. hat noch Fragen zu Fördermöglichkeiten. Herr C. kann Herrn E. an einen Kontakt in seinem Netzwerk vermitteln, der ihn anruft.

Einige Tage später werden die neuen Maschinen geliefert, und die Mitarbeiter:innen von Herrn E. beginnen ihre zweiwöchige Weiterbildung. Herr C. erkundigt sich bei Herrn E. nach den Fortschritten. Herr E. hat keine Probleme und ist zufrieden.

4.5 Phase 5: Ergebnisse

Phase	Beschreibung
5. Ergebnisse (Ergebnisse erzielen, aufzeichnen und dokumentieren)	<ul style="list-style-type: none"> - Abschluss einer Weiterbildung - Lernergebnisse - Übertragung von Lernergebnissen auf die Arbeitswelt (on the job, Arbeitssuche) - Weiterer Unterstützungsbedarf

Das Ergebnis des gesamten Prozesses ist im Wesentlichen der Abschluss der beruflichen Weiterbildung, die Feststellung von Lernergebnissen und dann der Transfer der Ergebnisse auf das Feld der Arbeit, z. B. auf einen aktuellen Arbeitsplatz, auf einen erweiterten Arbeitsplatz bei einem/r aktuellen Arbeitgeber:in oder auch auf einen neuen Arbeitsplatz (im Falle eines Arbeitsplatzwechsels oder früherer Arbeitslosigkeit oder Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt). Die Beratung kann in dieser Phase sowohl bei der Reflexion der Lernergebnisse als auch bei der Präsentation der Lernergebnisse gegenüber einem/r Arbeitgeber:in (z. B. bei der Aktualisierung der Bewerbungsunterlagen) unterstützen. Die Berater:innen können auch Unterstützung für weitere Schritte und vereinbarte Ziele anbieten, die über die berufliche Weiterbildung hinausgehen.

Berater/in: Der/die Berater:in steht zur Verfügung, wenn weitere Klärung oder Unterstützung beim Transfer erforderlich ist. Der/die Berater:in dokumentiert (falls zutreffend) die Ergebnisse oder unterstützt die Kund:innen bei der Dokumentation der erzielten Lernergebnisse (z. B. Aktualisierung des Lebenslaufs).

Einzelne/r Klient:in: Der/die Klient:in informiert über die Ergebnisse, dieser unternimmt nächste Schritte und formuliert ein weiteres Interesse und Bedarf an Unterstützung (falls zutreffend).

Organisation als Klient:in: Das Unternehmen informiert den Berater über den Abschluss der Fortbildung und über weitere Anliegen.

Einbindung und Zusammenarbeit: Kooperationspartner:innen (Bildungsanbieter:innen) dokumentieren die Ergebnisse (z. B. Zertifikat für die Weiterbildung ausstellen).

Beispiel: Einzelkundin Julia M.

Julia traf sich nach Abschluss ihrer Ausbildung erneut mit der Beraterin. Gemeinsam besprachen sie die Lernergebnisse und die Beraterin half Julia, ihre Bewerbungsunterlagen zu vervollständigen, um ihre Chancen auf eine neue Stelle zu verbessern. Die Beraterin überprüfte mit Julia die Vollständigkeit des Zeugnisses, das sie erhalten hatte. Mit dieser Hilfe gelang es Julia, ihren Lebenslauf zu aktualisieren und sich für eine neue Stelle zu bewerben.

Beispiel: Firma von Herrn E.

Nach vier Wochen ist die Fortbildung abgeschlossen. Herr E. informiert Herrn C. über das Ende der Fortbildung und das Ergebnis.

Gute Praxis entwickeln:

Werkzeug Weiterbildungszertifikat

Am Ende der Teilnahme an einem Weiterbildungsprogramm sollte sichergestellt werden, dass das Weiterbildungsprogramm, seine Inhalte und Ergebnisse dokumentiert werden. In der Regel ist die Bildungseinrichtung für diesen Nachweis verantwortlich. Neben dem Namen des Teilnehmers und der Institution sollten auch der Titel, der Zeitraum der Weiterbildung und der Umfang der Weiterbildung dokumentiert werden. Auch der Inhalt und die Lernergebnisse sollten dokumentiert werden. Die Aufzeichnung enthält auch Informationen darüber, ob ein Zertifikat oder eine Teilnahmebescheinigung erworben wurde. Es ist auch ratsam, mit dem Europäischen Profilpass zu arbeiten. Siehe hier: <https://europa.eu/europass/en> (siehe auch Anhang 16).

4.6 Phase 6: Evaluation

Phase	Beschreibung
6. Auswertung (Reflexion und Evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation und Reflexion des Beratungsprozesses und der Ergebnisse - Falls zutreffend: Anregung eines neuen Weiterbildungsprozesses oder weiterer Karriereschritte (z. B. Arbeitssuche)

Ziel der Evaluation ist es, den Beratungsprozess und die Ergebnisse zu reflektieren und festzuhalten. Der Nutzen liegt zum einen in der Verbesserung der Beratungsleistung und im Erkenntnisgewinn für eine bessere Zusammenarbeit im Netzwerk. Andererseits unterstützt die Reflexion den/die Klient:in dabei, einen besseren Einblick in seinen/ihren Lernprozess, seine/ihre Stärken und seine/ihre Zukunftspläne zu erhalten. Sie kann den/die Klient:in dazu anregen, den Lernprozess fortzusetzen und weitere Schritte zur beruflichen Weiterentwicklung zu unternehmen.

Berater:in: Der/die Berater:in leitet die Evaluation und Reflexion an. Der/die Berater:in ist offen für Anregungen, Wünsche, Kritik. Der/die Berater:in gibt Erkenntnisse/Erfahrungen, die über den Einzelfall hinaus relevant sind, an Kooperationspartner weiter (anonym). Der/die Berater:in unterstützt den/die Klient:in bei der Reflexion des eigenen Lernweges, der entwickelten Stärken und der nächsten Schritte.

Einzelne/r Klient:in: Der Klient trägt seine Meinung zum Beratungsprozess und den Ergebnissen bei.

Organisation als Klient:in: Der/die Klient:in trägt seine/ihre Meinung zum Beratungsprozess und den Ergebnissen bei.

Einbindung und Zusammenarbeit: Andere Kooperationspartner:innen werden in die Evaluation einbezogen, wenn dies erforderlich und sinnvoll ist.

Beispiel: Einzelkundin Julia M.

In der gleichen Sitzung (siehe Phase 5) nehmen sich die Beraterin und Julia Zeit, den Prozess zu besprechen und zu reflektieren (Evaluation). Einerseits geht es darum, herauszufinden, wie Julia die Unterstützung erlebt hat, was hilfreich und unterstützend war und wie die Beratung noch effektiver hätte sein können. Zum anderen will die Beraterin Julia noch einmal zeigen, welche Entwicklung sie durchlaufen hat und wie sie ihre Ressourcen genutzt und weiterentwickelt hat. Julia hat nicht nur ihre Kompetenzen und Bedürfnisse erkannt, sondern auch mehr Selbstvertrauen aufgebaut, um sich mit ihren Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten.

Außerdem haben Julia und die Beraterin vereinbart, dass die Möglichkeiten für weiterführende Kurse mit dem Bildungsträger abgeklärt werden. Julia wird nun ihr übergeordnetes Ziel in Angriff nehmen - nämlich einen neuen Job zu finden.

Beispiel: Firma von Herrn E.

Nach einem halben Jahr treffen sich Herr C., Herr E., Frau A. und Herr W. erneut. Anhand eines Feedbackbogens holt Herr C. eine Rückmeldung ein, wie der Beratungsprozess und die Einbindung der anderen Akteure aus Sicht der Anwesenden funktioniert haben. Aus dem Feedback zieht Herr C. Schlussfolgerungen für seine weitere Beratungstätigkeit. Er wendet sich auch vertrauensvoll an seine Kolleg:innen, um gemeinsam zu reflektieren.

Gute Praxis entwickeln:

Für die Auswertung und Reflexion von Beratungsgesprächen und -prozessen können qualitative und quantitative Instrumente eingesetzt werden (siehe Anhang 17 und 18). Auch die Logbuchmethode (Anhang 14) ist nützlich, wenn der/die Klient:in bereits in früheren Phasen des Prozesses damit gearbeitet hat.

Werkzeug: Feedback-Fragen

Am Ende eines Weiterbildungsprogramms sollten offene Fragen beantwortet werden, und der/die Berater:in sollte ein Feedback über den Beratungsprozess einholen.

Werkzeug: Strukturiertes Feedback-Formular

Ein Feedback-Formular kann am Ende der Beratungssitzungen oder des Beratungsprozesses verwendet werden, um ein strukturiertes Feedback von dem/der Klient:in zu erhalten (Monitoring der Dienstleistung) und um die Reflexion anzuregen (Selbstreflexion).

Referenzen

- Baumfeld, L., Langthaler, H., Payer, H. & Scheer, G. (2008). Instrumente für NetzwerkerInnen. [Tools for networkers]. In S. Bauer-Wolf, H. Payer & G. Scheer (Eds.): *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz Handbuch für Regionalentwicklung* (p. 110 – 183). Wien: Springer.
- Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008). *Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)* [Guidelines for qualification counselling for small and medium-sized enterprises (SMEs)]. Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649
- Dörner D (1996) *The logic of failure. Recognizing and avoiding error in complex situations*. Addison-Wesley, Reading.
- Egan, G. (2014). *The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping* (10 ed.). Brooks/Cole.
- Ertelt, B. J., Schulz, W. E., & Frey, A. (2022). *Counsellor Competencies*. Springer Books.
- Folgheraiter, F. (2004). *Relational social work: Toward networking and societal practices*. Jessica Kingsley Publishers.
- Freund, U. H., & Stotz, W. (2021). *Kooperative Prozessgestaltung in der sozialen Arbeit: ein methodenintegratives Lehrbuch* [Cooperative process design in social work: a method-integrative textbook]. Kohlhammer Verlag.
- Funke J, Frensch PA (2007) Complex problem solving: the European perspective – 10 years after. In: Jonassen DH (ed.) *Learning to solve complex scientific problems* (pp 25–47). Lawrence Erlbaum.
- Funke, J. (2012). Complex problem solving. *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (682-685). Heidelberg: Springer.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Osland, J. (2000): *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (7th ed.). Pearson Education.
- MAGS (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (2018). *Talentkompass NRW. Fähigkeiten und Interessen erkennen und einsetzen* [Talent Compass NRW. Recognising and using skills and interests]. MAGS.

- Rodríguez, M. D., & Ferreira, J. (2018). The contribution of the intervention in social networks and community social work at the local level to social and human development. *European Journal of Social Work*, 21(6), 863-875.
- Rübner, M., & Weber, P. (2021) (2023 Nov. 30). *Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo)* [Basic paper on the further development of the counselling concept of the Federal Employment Agency]. Bundesagentur für Arbeit https://www.arbeitsagentur.de/datei/grundlagenpapier-zur-weiterentwicklung-der-beratungskonzeption-der-ba_ba032370.pdf
- Schiersmann, C., & Thiel, H. U. (2018). *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* [Organisational development: principles and strategies of change processes]. Springer-Verlag.
- Triebel, C. (2022). *Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?: Potenzialorientiertes Karrierecoaching* [Who am I? What can I do? What do I want?: Potential-orientated career coaching]. Klett-Cotta.
- Vogelgesang, M., Pongratz, P. (2021). Fördermittelberatung in der Wirtschaftsförderung [Advice giving on funding in business development]. In: Stember, J., Vogelgesang, M., Pongratz, P., Fink, A. (Eds.): *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Websites:

- <https://esco.ec.europa.eu/en>
- <https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skills?uri=http://data.europa>
- <https://europa.eu/europass/en/create-europass-cv>
- <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/resources-guidance/toolkit>
- <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence>

5. Assessment und Vorschläge für die Entwicklung digitaler Fertigkeiten⁶

Bei der Umsetzung der Methode "CGC-Roundabouts for Digital Transformation" helfen CGC-Berater:innen Klient:innen mit geringen digitalen Fähigkeiten und solchen in angelernten Berufen, das Risiko des Abstiegs zu verringern. Um den Klient:innen die Teilnahme an Aktivitäten zu erleichtern, die ihre digitalen Einstellungen und Fähigkeiten verbessern und somit positive Antworten auf die digitalen Trends in der Arbeitswelt geben können, benötigen Berater:innen Instrumente, die es ihnen ermöglichen, digitale Kompetenzen zu bewerten und die Entwicklung dieser Kompetenzen im Laufe der Zeit zu beobachten. Bei der Überprüfung der Fragebögen und Skalen wurde eine interindividuelle Perspektive mit besonderem Fokus auf Dimensionen wie digitale Einstellung und Selbstwirksamkeit sowie eine kontextuelle Perspektive mit besonderem Fokus auf Organisationen verfolgt.

Hier stellen wir die Ergebnisse unserer Analyse vor, die wir unter Berücksichtigung der folgenden Einschlusskriterien durchgeführt haben:

- Das Erscheinungsjahr der Artikel ist ab 2013;
- Die Stichprobe der Studie besteht aus der allgemeinen Bevölkerung und ist nicht spezifisch für den Bildungskontext (z. B. Schüler:innen, Lehrer:innen);
- Das Material ist vorzugsweise frei zugänglich;
- Das Instrument besteht nicht aus einer leistungsbezogenen Bewertung. Diesem Thema widmen wir einen gesonderten Abschnitt.

Der erste Abschnitt des Kapitels konzentriert sich auf einige Selbstbewertungsinstrumente und Online-Plattformen, die Berater:innen mit beschäftigten oder arbeitslosen Klient:innen nutzen können. Der zweite Abschnitt führt in das Konzept der digitalen Reife ein und konzentriert sich auf Instrumente zur Bewertung der digitalen Reife von Organisationen. Der dritte Abschnitt widmet sich den leistungsbezogenen Bewertungsinstrumenten. Im vierten Abschnitt werden einige Vorschläge für die Bewertung und die Suche nach Weiterbildungen zur Entwicklung digitaler Kompetenzen sowie ein praktisches Beispiel für eine quantitative Bewertung gegeben.

5.1 Bewertung der digitalen Kompetenzen von Arbeitnehmer:innen

Unter Berücksichtigung der Einschlusskriterien unserer Forschung bieten wir hier eine Liste von Fragebögen zur Selbsteinschätzung an, die Berater:innen verwenden können, um das Niveau der digitalen Kompetenz ihrer Klient:innen zu analysieren. Im Anhang finden Sie eine Tabelle, die die Hauptmerkmale dieser Instrumente mit Beispielen von Items zusammenfasst. Hier geben wir auch ein detailliertes Bild eines Instruments, der Digital Self Efficacy Scale, als Beispiel für Überlegungen zur Anwendung der Instrumente.

⁶ Autor:innen von Kapitel 5: Francesca Zuanetti und Dennis Trotta (Saxion Universität, Niederlande), Lea Ferrari* und Teresa Maria Sgaramella (Universität Padua, Italien)

Fragebögen zur Selbsteinschätzung aus der Literatur

Media and Technology Usage and Attitudes Scale (MTUAS; Rosen et al. 2013). Die MTUAS misst die Medien- und Technologienutzung und -einstellung von Erwachsenen. Die Skala besteht aus 60 Items, die wie folgt in 15 Unterskalen unterteilt sind:

- 11 Unterskalen kombinieren die Nutzung älterer (z. B. Fernsehen) mit neueren Technologien (z. B. Smartphones) sowie gerätegestützte Bewertungen (z. B. Unterskala Fernsehkonsum) im Unterschied zu gerätefreien Bewertungen (z. B. Unterskala E-Mailing).
- 4 Unterskalen für Einstellungen messen sowohl positive als auch negative Einstellungen zur Technologie sowie Einstellungen, die Angst und Abhängigkeit von der Technologie widerspiegeln, und Präferenzen für Aufgabenwechsel gegenüber der Aufgabenerledigung.

CGC-Praktikern wird empfohlen, die Subskalen zusammen oder getrennt zu verwenden, da diese intern zuverlässig und extern valide sind. Darüber hinaus können sie die Subskalen so formulieren, dass sie für neue Items wie neue Technologien, Software oder Apps angepasst sind (wie bei den Skalen für soziale Netzwerke, bei denen die Forscher speziell die Facebook-Nutzung untersuchten) oder um eine bestimmte Technologienutzung zu untersuchen. Die Skala kann bei L.D. Rosen (lrosen@csudh.edu) angefordert werden.

Internet Skills Scale (ISS; Van Deursen et al. 2015). Diese Skala misst fünf Arten von Fähigkeiten von grundlegenden bis zu fortgeschrittenen Niveaus bei der Nutzung des Internets: Operativ, Informationsnavigation, sozial, kreativ und mobil. Wir schlagen vor, diese Skala zu verwenden, da die Fähigkeiten nicht an die Plattform oder die Aktivitäten gebunden sind. Dies ermöglicht ein gewisses Maß an Unabhängigkeit davon, welche Art von Aktivität gerade im Trend liegt oder welche neuen Plattformen populär werden. Die Skala kann bei Alexander J. A. M. van Deursen (a.j.a.m.vandeursen@utwente.nl) angefordert werden.

Digital and Socio-civic Skills (DIGISOC)-Fragebogen (Peart et al. 2020). Der DIGISOC-Fragebogen bewertet die digitalen und sozio-kulturellen Fähigkeiten junger Menschen (im Alter von 16-35 Jahren). Die Forscher entwickelten dieses Instrument in Anbetracht der Bedeutung, die beide Fähigkeiten für die Entwicklung der digitalen Bürgerschaft haben. Die zunehmende Beteiligung der Menschen an partizipatorischen und staatsbürgerlichen Aktionen durch den Einsatz von Technologie hat dazu geführt, dass viele Menschen die Technologie nutzen, um Informationen abzurufen, aber auch um etwas zu schaffen, zu teilen, zu kommunizieren und kritisch zu denken. Die 59 Likert-Items beziehen sich auf fünf Unterdimensionen der digitalen Fähigkeiten und sechs Unterdimensionen der sozio-kulturellen Fähigkeiten, die sich auf allgemeine Aktivitäten beziehen, die nicht mit der Nutzung spezifischer Software oder Apps zusammenhängen. Berater:innen können diesen Fragebogen nutzen, um das Bewusstsein der Befragten dafür zu schärfen, wie sie IKT-Technologien aus praktischer, ethischer und sozialer Perspektive nutzen.

Allgemeine Skala zur Einstellung gegenüber künstlicher Intelligenz (GAAIS; Schepman & Rodway 2020). Die Skala hat zwei Unterskalen: eine positive Unterskala, die den gesellschaftlichen und persönlichen Nutzen der KI-Nutzung widerspiegelt, und eine negative Unterskala, die Bedenken widerspiegelt. Die Skala besteht aus 20 Items, die der/die Klient:in auf einer fünfstufigen Likert-

Skala beantwortet (1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu). Wir schlagen vor, diese Skala mit Klient:innen zu verwenden, die in einem Beruf arbeiten oder einen solchen suchen, der den Einsatz von KI erfordert. Da Menschen unterschiedliche (in manchen Fällen sogar gegensätzliche) Ansichten über den Einsatz von KI haben, kann diese Skala für den/die Berater:in nützlich sein, um mit dem/der Klient:in über seine/ihre Einstellung zu KI zu reflektieren, um zu verstehen, ob er/sie sich damit wohl fühlt. Um kritisches Denken anzuregen und um kontroverse Gefühle gegenüber der Arbeit mit KI zu vermeiden, schlagen wir vor, über ethische Aspekte, Vor- und Nachteile für die eigene Arbeit oder die Kompromisse, die man eingehen kann, nachzudenken. Die Skala kann im Anhang des Artikels unter dem folgenden Link heruntergeladen werden:

<https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100014>.

Digital Self Efficacy Scale (DSE-Skala; Ulfert-Blank & Schmidt 2022). Die DSE-Skala basiert auf dem DigComp 2.1 und Banduras Theorie der sozialen Kognition und misst die digitale Selbstwirksamkeit in heterogenen Erwachsenenpopulationen. Da der DigComp 2.1 digitale Kompetenzen in Form von allgemeinen Handlungen (d. h. Aufgaben, Funktionen) beschreibt, sind die 27 Items der Skala unabhängig von spezifischen digitalen Systemen. Sie besteht aus fünf Unterdimensionen, die unabhängig voneinander verwendet werden können. Sie wird CGC-Praktikern empfohlen, die mit Personen arbeiten, die Zugang zu digitalen Systemen haben und über Grundkenntnisse im Umgang mit Computern verfügen.

Ein Blick auf die Tools: die Digital Self-Efficacy Scale

Die DSE-Skala wurde in deutscher Sprache validiert und von den Autor:innen ins Englische übersetzt.

Bevor die Person antwortet, erhält sie die folgenden Anweisungen: "Wir werden Sie nun fragen, wie Sie digitale Systeme nutzen. Digitale Systeme sind digitale Anwendungen (z. B. Software oder Apps), digitale Geräte (z. B. Computer oder Smartphones) und digitale Umgebungen (z. B. das Internet oder Messaging-Dienste).

Die Person beantwortet die Items auf einer sechsstufigen Likert-Skala (1= stimme überhaupt nicht zu; 6= stimme völlig zu). Im Folgenden geben wir einige Beispiele für die DSE-Items für jede der fünf Unterdimensionen.

Informations- und Datenkompetenz

- Suche nach bestimmten Informationen in digitalen Umgebungen.
- Digitale Inhalte so speichern und organisieren, dass ich sie leicht wiederfinden kann.

Kommunikation und Zusammenarbeit

- Teilnahme an öffentlichen Diskussionen und Aktivitäten in digitalen Umgebungen.
- Nutzung digitaler Systeme für die Zusammenarbeit mit anderen.

Erstellung digitaler Inhalte

- Rechtliche Aspekte in digitalen Umgebungen, wie z. B. Nutzungsbedingungen und Lizenzen, zu erkennen.

Sicherheit

- Schutz der persönlichen Daten in digitalen Umgebungen.
- Erkennen von Gesundheitsrisiken im Zusammenhang mit der Nutzung digitaler Umgebungen.

Problemlösung

- Finden und Anwenden verschiedener Lösungen für auftretende technische Probleme.
- Erkennen und Verbessern der digitalen Fähigkeiten, die fehlen.

Wir weisen darauf hin, dass einige Fragen so formuliert sind, dass der/die Befragte zumindest einige digitale Grundkenntnisse benötigt. Die Items beziehen sich auf allgemeine Aktivitäten und sind unabhängig von spezifischen digitalen Systemen: Der/die Berater:in sollte diesen Aspekt gegenüber dem/der Klient:in spezifizieren. In der Tat kann es der Person schwerfallen, das Item zu beantworten, ohne sich auf ein bestimmtes digitales System zu beziehen und die Fähigkeiten zu bewerten, die sie selbst bei der Ausführung der Aufgabe/Tätigkeit erkennt. Daher schlagen wir dem/der Berater:in vor, dies während der Beantwortung der Fragen oder nach der Auswertung die Antworten mit dem/der Klient:in zu analysieren, um sein Bewusstsein über das Niveau seiner digitalen Kompetenz zu vertiefen (vielleicht durch Auflistung der spezifischen Fähigkeiten oder der von ihm verwendeten digitalen Systeme), mit besonderem Augenmerk auf seine Selbstwirksamkeit. Zusätzlich zu dieser individuellen und sehr persönlichen Art und Weise, ein Tool in einer narrativen Weise während einer Beratungssitzung zu verwenden, ist es auch möglich, einen Bericht zu erstellen, der die Ressourcen und Schwächen des/der Befragten zusammenfasst und während einer Beratungssitzung besprochen wird. Es ist natürlich möglich, ein inter- oder intra-individuelles Verfahren zur Analyse der gegebenen Antworten durchzuführen. Beim interindividuellen Verfahren, der normativen Auswertung, werden die Antworten mit den Normen verglichen, die in der Regel bei der Entwicklung des Instruments berechnet wurden. In diesem Fall kann es wichtig sein, die Merkmale dieser Stichprobe zu kennen, um die Ergebnisse des/der Klient:in besser einschätzen zu können. Wenn wir zum Beispiel ein Instrument auswerten, das von einem 35-jährigen Mann ausgefüllt wurde, der vor drei Monaten aus Libyen in unser Land gekommen ist, und wir ihn mit einer Stichprobe europäischer Jugendlicher vergleichen, können wir seine Kompetenzen über- oder unterschätzen. Dies könnte natürlich ein unzulässiger Vorgang sein und Informationen liefern, die nicht realistisch sind. Es wäre besser, ihn mit Erwachsenen desselben Alters und Geschlechts zu vergleichen. In diesem Zusammenhang sollte auch erwähnt werden, dass viele Online-Tools sehr große und heterogene normative Stichproben verwenden, die versuchen, dieses Problem zu berücksichtigen. Beim intra-individuellen Verfahren werden die Stärken und Schwächen des/der Klient:in ermittelt, ohne dass ein Vergleich mit den Ergebnissen anderer Personen stattfindet. Wir berechnen einfach den Mittelwert der Punktwerte für jeden Faktor oder jede Subdimension des Fragebogens. Dies ist besonders nützlich, wenn wir keine Stichprobe haben, mit der wir die Daten vergleichen können.

Von der Europäischen Union vorgeschlagene Selbstbewertungsinstrumente

Das DigCompSAT-Tool wurde im Jahr 2020 von der Europäischen Union veröffentlicht. Es zielt darauf ab, empirisch die DigComp 2.1-Kompetenzen zu testen, die den Stufen 1 bis 6 (Grundlagen, Mittelstufe und Fortgeschrittene) entsprechen. Diese werden als die für die meisten europäischen Bürgerinnen und Bürger am häufigsten benötigten digitalen Kompetenzniveaus für ihre Beschäftigung und berufliche Entwicklung angesehen. Die Befragten benötigen ca. 20-30 Minuten, um den 82 Punkte umfassenden Test auszufüllen, dessen Ergebnisse im Pilotforschungsbericht (<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123226>) zu finden sind.

Die Plattform für digitale Kompetenzen und Arbeitsplätze (<https://digital-skills-jobs.europa.eu/en>) basiert auf dem DigCompSAT und wurde im Jahr 2021 eingeführt. Die Plattform, die den Test (<https://digital-skills-jobs.europa.eu/digitalskills/screen/home>), den Bericht mit den Ergebnissen der Befragten und einen Lernfahrplan für zwei Lernziele umfasst, ist kostenlos und wird in 29 Sprachen übersetzt. Um den Bericht mit den Ergebnissen einzusehen und herunterzuladen, muss der/die Befragte Folgendes tun:

- einige grundlegende Informationen (z. B. Traumjob, derzeitiger Beruf oder Bildungsniveau) angeben, um die Fragen an seine/ihre Bedürfnisse anzupassen. Diese Angaben sind nicht obligatorisch;
- eine erste Reihe von zehn Fragen zu beantworten, die dazu beitragen, das Niveau seiner/ihrer digitalen Fähigkeiten zu ermitteln;
- eine zweite Reihe von Fragen beantworten, die den Wissens- und Leistungsstand prüfen.

MyDigiSkills ist eine Plattform, die von einer Gruppe von mehreren Akteuren entwickelt wurde. Ähnlich wie die Plattform für digitale Kompetenzen und Arbeitsplätze bietet sie den Befragten die Möglichkeit, ihre digitalen Kompetenzen in den fünf Bereichen des DigComp 2.1 selbst einzuschätzen. Die Plattform wurde von All Digital entwickelt, der Organisation, die die Entwicklung von DigCompSat geleitet hat und die Netzwerke von digitalen Kompetenzzentren, IKT-Lernzentren, Erwachsenenbildungszentren und Bibliotheken in ganz Europa vertritt, in denen Kinder und Erwachsene Zugang zum Internet haben und die neuesten digitalen Fähigkeiten erlernen können. Die Plattform könnte für CGC-Praktiker, die Gruppen-Beratung anbieten, hilfreich sein, da All Digital und die Partner von MyDigiSkills Dritten die Möglichkeit bieten, den Dienst mit einer Gruppe von Nutzern zu nutzen (<https://mydigiskills.eu/>).

Digitale Kompetenzen für Integration und aktive Bürgerschaft. Zur Bewertung der digitalen Kompetenz können Praktiker den Online-Fragebogen nutzen, der im Rahmen des vom Erasmus+-Programm der Europäischen Union kofinanzierten Projekts *Digital Skills for Integration and Active Citizenship* entwickelt wurde (<https://discproject.eu>). Um das Tool, das in mehreren Sprachen (Englisch, Französisch, Deutsch, Spanisch, Niederländisch, Finnisch und Slowenisch) zur Verfügung steht, auszufüllen, benötigt man etwa 5-7 Minuten. Die Befragten erhalten die Ergebnisse per E-Mail, wobei das Niveau der digitalen Kompetenz in sieben Bereichen angegeben wird: IKT-Grundlagen, Textverarbeitung, Informations- und Datenkompetenz, alltägliche digitale Werkzeuge, Online-Zusammenarbeit, IT-Sicherheit, Werkzeuge zur aktiven Bürgerbeteiligung.

5.2 Bewertung des digitalen Reifegrads der Organisation

Vor allem im Bereich der Wirtschaft hat das Konzept der digitalen Reife in letzter Zeit zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen. Sie kann als das Ausmaß der Entwicklung und Nutzung digitaler Technologien sowie deren nahtlose Integration in die Kerngeschäftsprozesse definiert werden. Durch eine Bewertung ihres digitalen Reifegrads können Unternehmen ihre Stärken und Schwächen erkennen und so ihre Investitionen in Technologien und Initiativen zur Verbesserung der Fähigkeiten steuern. Mit zunehmender digitaler Reife der Unternehmen ist es wahrscheinlicher, dass sie ihren Mitarbeiter:innen digitale Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. Dazu

können Online-Kurse, Webinare und andere digitale Ressourcen gehören, auf die die Mitarbeiter:innen von überall aus zugreifen können. Doch trotz dieser wohlklingenden Prämissen klafft immer noch eine tiefe Lücke zwischen dem Qualifikationsbedarf und dem Qualifikationsangebot. Außerdem führt das bloße Vorhandensein von Technologien nicht automatisch zu den gewünschten organisatorischen Verbesserungen (Ochoa-Urrego & Pena 2021). Daher wird die Rolle von Berater:innen als Katalysator des Wandels deutlich, da die Verbesserung der beruflichen Entwicklung der Arbeitskräfte von zentraler Bedeutung ist. Folglich sollten Berater:innen auf beiden Seiten arbeiten, d. h. auf Seiten der Organisationen und der Klient:innen, um eine reibungslose Kompetenzentwicklung in einem Win-Win-Szenario zu gewährleisten.

Zu den wichtigsten Modellen gehört das Capability Maturity Model (CMM), das häufig als Grundlage für die Bewertung verwendet wird (Caiado et al. 2016). Es enthält spezifische Kriterien oder Dimensionen, anhand derer Organisationen bewertet werden. Diese Kriterien umfassen eine breite Palette von Fähigkeiten, die im Zusammenhang mit der digitalen Reife für wesentliche Konzepte der digitalen Transformation relevant sind, darunter Technologieübernahme, Prozesse, Kultur und Strategie. Diese Aspekte werden in der Regel durch verschiedene Reifegrade dargestellt, die häufig von "niedrig" bis "hoch" reichen. Diese Stufen bieten einen strukturierten Rahmen für die Bewertung der digitalen Bereitschaft und des Fortschritts. Darüber hinaus dienen diese Ergebnisse als wertvolle Werkzeuge für das Benchmarking, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Leistung mit Branchen-Benchmarks und Best Practices zu vergleichen.

Obwohl Beratung nicht direkt in die Bewertung der digitalen Reife einer Organisation einbezogen werden konnte, glauben wir, dass das Wissen über diese Dimension und diese Tools im System der Einflüsse berücksichtigt werden können, die in der Roundabout-Methode eine Rolle spielen, um eine signifikante und sensible Zusammenarbeit aufzubauen und die digitalen Kompetenzen der gefährdeten Arbeitnehmer:innen effektiver zu verbessern.

Im Folgenden werden einige Skalen und Instrumente vorgestellt, die häufig zur Bewertung des digitalen Reifegrads von Organisationen verwendet werden. Wie im vorangegangenen Abschnitt findet der/die Leser:in sowohl in der Wissenschaft entwickelte als auch von Institutionen vorgeschlagene Instrumente.

Instrumente zur Bewertung des digitalen Reifegrads aus der Literatur

Digital Maturity Assessment (DMA), (Kalpaka 2023). Diese Bewertung umfasst sechs Hauptdimensionen (Digital Business Strategy, Digital Readiness, Human-Centric Digitalisation, Data Management, Automation & Artificial Intelligence, Green Digitalisation) und elf zugehörige Unterdimensionen. Während die 6 beschriebenen Dimensionen im Allgemeinen für viele verschiedene Arten von Unternehmen relevant sind, wurde das Ziel insbesondere für KMU und Organisationen des öffentlichen Sektors entwickelt. Das Bewertungstool ist [hier](#) verfügbar.

Ein ganzheitliches digitales Reifegradmodell, (Aras & Büyüközkan 2023). Das Holistic Digital Maturity Model, das auf einer umfassenden und aktuellen systematischen Literaturrecherche beruht,

ist eine branchenunabhängige Skala, die für jede Art von Organisation in jedem Sektor (d. h. öffentlich und privat) hilfreich sein kann. Dieses Bewertungsinstrument besteht aus 6 Dimensionen, nämlich: Digitale Strategie, Digitaler Wert, Digitale Prozesse, Digitale Technologie und Daten, Digitale Arbeit, Digitale Governance. 24 Unterdimensionen sind mit den sechs Dimensionen und fünf verschiedenen Reifegraden verbunden. Das Papier enthält die für Berater:innen relevanten Informationen, um das Modell und die Elemente im Detail zu verstehen. Der Artikel, der im Open-Access-Format von MDPI veröffentlicht wurde, kann [hier](#) abgerufen werden.

Von den Institutionen vorgeschlagene Instrumente zur Bewertung des digitalen Reifegrads

Digital Maturity Assessment Diagnostic von KPMG. Das Ausfüllen dieses Reifegrad-Bewertungstools dauert etwa 15 Minuten, bevor die Ergebnisse auf der Hauptseite der offiziellen KPMG-Website angezeigt werden. Mit einem umfassenden Verständnis der wichtigsten Industriestandards können sich die CGC-Fachleute auf die beste Vorgehensweise konzentrieren. Dieses Bewertungstool basiert auf 8 Hauptdimensionen, die als entscheidend gelten, um die digitale Transformation und den Status eines "vernetzten Unternehmens" zu erreichen. Die 8 Dimensionen sind: Insight-driven Strategies, Innovative Products and Services, Experience Centricity by Design, Seamless Interactions and Commerce, Responsive Operations, and Supply Chain, Aligned and Empowered Workforce, Digitally Powered Technology Architecture, Integrated Partner & Alliance Ecosystem. Das Bewertungstool kann hier abgerufen werden: <https://kpmg.com/au/en/home/services/advisory/management-consulting/technology/digital-maturity-assessment.html>.

Digital Maturity Assessment von Digital Leadership. Diese von Digital Leadership entwickelte Online-Bewertung konzentriert sich auf 15 entscheidende Kompetenzen: Kultur, Führung, Budget, Innovation, Kapazität, Rekrutierung, Lernen, Projektmanagement, Technologie, Daten, Berichterstattung, Einblicke, Kommunikation, Dienstleistungserbringung und interne Systeme. Die Nutzung des Tools ist kostenlos und erfordert keine Registrierung. Es kann hier aufgerufen werden: <https://digitalmaturity.org/digital-maturity-framework/>.

Digital Maturity Score von BDC. Diese Online-Bewertung ist relativ kurz und untersucht einige Dimensionen mit 13 Fragen. Sie ermöglicht eine sofortige Rückmeldung über den Reifegrad des Unternehmens mit einem klaren Benchmark für die Art der Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Beratung kann sich damit einen schnellen und klaren Überblick verschaffen, doch fehlt es im Vergleich zu anderen Tools auf dieser Liste an tieferen Einblicken. Die Bewertung kann hier abgerufen werden: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/digital-maturity>.

5.3 Leistungsbezogene Bewertung

Wie wir in diesem Bericht wiederholt festgestellt haben und wie der/die Leser:in aus eigener Erfahrung weiß, entwickelt sich die digitale Welt ständig und schnell weiter. Diese rasante Entwicklung von Anwendungen, Software, Arbeits-, Kooperations-, Kommunikations- und Lernmethoden erfordert ständiges Lernen und Aktualisieren, um mit der Zeit Schritt zu halten. Diese Geschwindigkeit

hat jedoch auch Auswirkungen auf die Möglichkeiten bzw. Methoden, die Kenntnisse und Fähigkeiten einer Person im Umgang mit digitalen Werkzeugen zu ermitteln und zu überwachen. Dies wird noch komplexer, wenn man bedenkt, dass für dieselbe Tätigkeit oder Dienstleistung oft viele Alternativen zur Verfügung stehen, die sich in fast minimalen Details voneinander unterscheiden.

Einige Berater:innen müssen in der Tat Bewertungsinstrumente entwickeln (oder anwenden), die praktische Kenntnisse oder Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Bedienung eines bestimmten digitalen Tools oder einer Software messen. So kommt es beispielsweise häufig vor, dass der/die Bewerber:in bei der Einstellung gebeten wird, eine im Lebenslauf angegebene digitale Fähigkeit durch einen praktischen Test oder eine Übung oder ein Assessment zu bestätigen. Es kann auch vorkommen, dass der/die Klient:in bei der Auswahl eines Weiterbildungskurses für die Nutzung eines digitalen Werkzeugs oder einer Software verstehen muss, welchem Niveau (z. B. Grundkenntnisse, Mittelstufe, Fortgeschrittene) seine/ihre Kenntnisse entsprechen. Es liegt auf der Hand, dass der/die Berater:in nicht in der Lage ist, eigenständig spezifische Bewertungen zu ermitteln oder zu erstellen, da dies eine gründliche Kenntnis aller derzeit auf dem Markt befindlichen Tools und Software erfordern würde.

Wir betonen noch einmal die Notwendigkeit, die MACG-Perspektive einzunehmen. In diesem Sinne könnte die Berater:innenin Zusammenarbeit mit dem/der Arbeitgeber:in (oder einer Führungskraft mit Fachwissen über das Tool/die Software) eine leistungsbezogene Bewertung erstellen. Für den/die Berater:in bietet diese Zeit der Diskussion auch die Möglichkeit, den/die Arbeitgeber:in bei der Ermittlung und Definition der Mindestanforderungen für die Nutzung der Anwendung und/oder der Erwartungen an die Lernentwicklung seiner Mitarbeiter:innen zu unterstützen. Handelt es sich bei dem/der Klient:in um eine/n Arbeitssuchende/n, könnte der/die Berater:in eine Aufgabe vorschlagen, die derjenigen ähnelt, die die Person in der Phase des Vorstellungsgesprächs als praktische Übung durchführen wird. Aus demselben Grund könnte der/die Berater:in auch die Weiterbildungseinrichtung in die Erstellung der leistungsbezogenen Bewertung einbeziehen.

Ein wichtiger Aspekt, an dem der/die Berater:in mit dem/der Klient:in arbeiten kann, ist die Argumentationsfähigkeit, die in der Phase des Auswahlgesprächs nützlich ist, um die eigene Wahl einer/s Arbeitgeber:in gegenüber einer anderen zu begründen. Ein weiterer Aspekt, den die Berater:in mit ihren Klient:innen berücksichtigen muss, ist die Stressbewältigung, wenn der Test in Anwesenheit eines Beobachters, z. B. des/r Arbeitgeber:in oder einer Führungskraft, durchgeführt werden soll.

5.4 Sich entlang des ‚Roundabouts‘ bewegen: Vorschläge für die Praxis

Tipps für das Assessment innerhalb des ‚Roundabouts‘

In Anbetracht der verschiedenen Besonderheiten, die Arbeitnehmer:innen mit geringen digitalen Kenntnissen und solche in angelernten Berufen kennzeichnen können, könnten Berater:innen in ihrer täglichen Praxis in verschiedenen Umgebungen und Ländern auf einige entscheidende Elemente stoßen, die bei der Bewertung des ‚Kreisverkehrs‘ berücksichtigt werden sollten.

Die Wahl und der Einsatz eines Instruments hängt in erster Linie von der Situation der Klient:innen und dem allgemeinen Ziel der Beratung ab. So sollte zum Beispiel die Kompetenz des/der Klient:in bei der Nutzung von Online-Umfragen berücksichtigt werden. Für Menschen ohne oder mit nur geringen Kenntnissen könnte die Aufforderung, einige Fragen mit Hilfe eines Computers oder eines Tablets zu beantworten, paradox sein, und das Verfahren mit Papier und Bleistift könnte vorzuziehen sein. Einige Klient:innen könnten von einer kurzen Weiterbildung, einer Einweisung in die Plattform und einer gewissen Betreuung während der Beantwortung profitieren. Die Selbsteinschätzung zu Hause könnte nicht die beste Lösung sein, daher wird der/die Berater:in gebeten, den Rahmen für die Bewertungsphase zu organisieren.

Natürlich könnte die Verwendung von Online-Tools äußerst vorteilhaft sein, da sie es ermöglichen, die Ergebnisse schnell und einfach zu erhalten. Darüber hinaus können Berater:innen ihre Klient:innen bitten, den Fragebogen zwischen den Sitzungen selbst zu beantworten, was Zeit spart und den/die Klient:in ‚bei der Stange‘ hält. Diese Option erfordert zweifellos ein Grundmaß an digitalen Fähigkeiten sowie Zugang zu Hilfsmitteln wie Laptops und Smartphones und zum Internet. In manchen Fällen könnte auch eine kurze Einführung bzw. Schulung erforderlich sein.

Zweitens steht den Berater:innen eine breite Palette von Instrumenten zur Verfügung, die in unterschiedlichen Umfeldern und für unterschiedliche Zwecke entwickelt wurden. Die Vor- und Nachteile sollten abgewogen werden, um eine fundierte Entscheidung über deren Einsatz zu treffen. So ist man beispielsweise allgemein der Meinung, dass einige von der Wissenschaft entwickelte Instrumente eher abstrakt sind, da sie aus systematischen Überprüfungen oder konzeptionellen Untersuchungen hervorgegangen sind. Folglich besteht die Gefahr, dass sie keine ausreichenden Einblicke in einsatzbereite Fähigkeiten oder in Branchentrends bieten. Auf der anderen Seite sind viele von Institutionen entwickelte Tools nicht vollständig zugänglich, ohne auf eine Paywall zu stoßen. Dies ist der Fall bei der "Digital Business Aptitude" von KPMG und dem "Digital Quotient" von McKinsey. Außerdem werden viele dieser Instrumente ständig aktualisiert und überarbeitet. Die psychometrischen Anforderungen können nicht bekannt sein und oft wird auch ihre Verfügbarkeit von öffentlich zu privat geändert.

Drittens neigen Fragebögen und Skalen aufgrund des raschen technologischen Fortschritts einerseits dazu, sehr schnell zu veralten, andererseits machen es die hochspezialisierten digitalen Fähigkeiten einiger Positionen fast unmöglich, ein spezifisches Bewertungsinstrument zu finden. Folglich sind Berater:innen in der Lage, einige Fragen zu überarbeiten, z. B. im Hinblick auf neue soziale Medien oder auf spezifische Aufgaben eines neuen Jobs. Dies legt nahe, dass die Ergebnisse in einer stärker personalisierten und qualitativen Art und Weise verwendet werden sollten, als dass man die Arbeitnehmer:innen mit den Mittelwerten und Standardabweichungen der Standardisierungsstichprobe des verwendeten Instruments vergleicht. Das heißt, einige Items sowie die Dimensionen des Instruments könnten von Berater:innen als Leitfaden für das Gespräch und als Anregung für die Diskussion während der Beratungssitzungen verwendet werden (siehe z. B. Instrument im Anhang 7: Indikatoren für die digitale Anpassungsfähigkeit und Anhang 8: Einfaches Job-Analyse-Interview zum Bedarf an digitaler Kompetenz).

Bewertung der digitalen Kompetenz in der Multi-Akteurs-Beratung

Der Bewertungsprozess ermöglicht es dem/der Klient:in, ein Bewusstsein für das Niveau der digitalen Fähigkeiten und die Einstellung zur Nutzung digitaler Werkzeuge zu entwickeln. Dieser Prozess ermöglicht es uns, das Lern-/Berufsziel besser zu identifizieren und dann die Ressourcen oder Bedürfnisse, die das Erreichen des Ziels erleichtern. Dabei ist es wichtig, dass alle Beteiligten in den Prozess einbezogen werden, da jeder von ihnen zum Prozess der Entwicklung digitaler Kompetenzen beitragen (oder ihn behindern) kann. In Anbetracht der Ergebnisse der Bewertung kann der/die Berater:in die Multi-Akteurs-Beratung auf der Mikro- oder Mesebene aktivieren, um gemeinsam mit dem/der Klient:in die benötigten Unterstützungsmaßnahmen zu ermitteln. Bei der Betrachtung der Mikroebene kann sich der/die CGC-Berater:in dafür entscheiden, sich für das Bedürfnis des/der Klient:in nach Selbstbestimmung einzusetzen, indem er/sie ihn dabei unterstützt, die Ressourcen zu finden, die er von seinem/r Arbeitgeber:in (z. B. Weiterbildungsurlaub, Finanzierung eines Kurses, die Möglichkeit, sich an einem Projekt zu beteiligen) und/oder von Anbietern beruflicher Weiterbildung (z. B. die Möglichkeit eines speziellen Lernkurses zu digitalen Kompetenzen) benötigt. Dabei sollte der/die Berater:in die Einstellung des/der Klient:in berücksichtigen (siehe Kapitel 3). Wir gehen davon aus, dass das Engagement des/der Klient:in im Zielerreichungsprozess höher ist, wenn er/sie eine positive Einstellung gegenüber digitalen Werkzeugen (Subskala MTUAS) und Selbstwirksamkeit im Umgang mit ihnen (Skala Digitale Selbstwirksamkeit) hat.

Aus Sicht der MACG hilft die Bewertung des digitalen Kompetenzniveaus den CGC-Praktikern bei der Unterstützung professioneller Bildungsanbieter:innen, die auf der Grundlage des digitalen Kompetenzniveaus und der Bedürfnisse des/der Klient:in bessere Lernmöglichkeiten vorschlagen können. Findet Beratung in einem Unternehmen statt, können die Bewertungsinstrumente den Arbeitnehmer:innen oder der Personalabteilung ein detaillierteres Bild des digitalen Kompetenzniveaus der Arbeitgeber:innen vermitteln, auf dessen Grundlage Lernziele und -prozesse entwickelt werden können.

Suche nach Weiterbildungsmöglichkeiten zur Entwicklung digitaler Kompetenzen

CGC-Berater:innen können ihre Klient:innen unterstützen, indem sie ihnen auch einen Überblick über Weiterbildungsmöglichkeiten für die Entwicklung digitaler Kompetenzen geben. Während es im Fall von Präsenzveranstaltungen erforderlich ist, dass die Fachkraft mit den Weiterbildungsangeboten und/oder lokalen Weiterbildungsanbieter:innen vertraut ist, mit denen das CGC-DigiTrans-Modell selbst eine Zusammenarbeit vorsieht, kann es im Fall von Fernunterricht sinnvoll sein, sich mit einigen Online-Plattformen vertraut zu machen.

Die Berater:in sollte die Person dabei unterstützen, den Kurs zu finden, der am besten für ihre Bedürfnisse geeignet ist, wobei auch die persönlichen Merkmale des/der Klient:in (Grad der Autonomie bei der Nutzung eines PCs oder Smartphones, Behinderung, Motivationsgrad ...) und die kontextuellen Merkmale, die eine konstante Kursteilnahme gewährleisten und fördern können (Besitz von digitalen Werkzeugen und einer Internetverbindung, Vorhandensein von ruhigen Räumen, in denen der Kurs besucht werden kann, verfügbare Zeit für das Training ...), sorgfältig berücksichtigt werden.

Im Hinblick auf EU-finanzierte Initiativen schlagen wir Digital SkillUp (<https://www.digitalskillup.eu/>) vor, einen Beitrag zur Plattform für digitale Kompetenzen und Arbeitsplätze, die deren Schwerpunkt "Lernen für neue Technologien" bildet. Sie bietet leicht verständliche Online-Kurse in 10 europäischen Sprachen, die Bürger:innen, Arbeitnehmer:innen, Arbeitssuchenden und Unternehmen (insbesondere KMU) helfen sollen, sich im Bereich der neuen Technologien und der digitalen Transformation weiterzubilden und umzuschulen. Für die Teilnahme an den Kursen sind keine Vorkenntnisse über neue Technologien erforderlich.

Beispiel für ein quantitatives Assessment: Gerd der Drucktechniker

Gerd (55 Jahre) arbeitet seit 32 Jahren als Drucktechniker in einer Druckerei. In den letzten Jahren hat das Unternehmen, wie die meisten Unternehmen der Druckindustrie, in die Digitalisierung investiert. In Kürze wird eine digitale Maschine die von Gerd ausgeführten Tätigkeiten übernehmen. Aus einem Gespräch mit dem Personalleiter erfuhr Gerd, dass die Geschäftsleitung es als strategische Maßnahme ansieht, in Weiterbildungen zu investieren, die für Mitarbeiter:innen mit mittleren digitalen Kenntnissen angeboten werden sollen, die notwendig sind, um den Umgang mit den im Unternehmen eingeführten digitalen Maschinen zu erlernen. Gerd gehört nicht zu dieser Gruppe von Mitarbeitern, da er über grundlegende digitale Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt. Daher besteht für ihn ein hohes Risiko, seinen Arbeitsplatz zu verlieren.

In Anbetracht der Schwierigkeiten, die Gerd bei der Anpassung an die Veränderungen im Unternehmen und in der Druckindustrie hat, schlägt der Personalleiter im Einvernehmen mit der Geschäftsleitung ein Treffen mit dem für das Unternehmen tätigen Berater:in vor. Gerd stimmt nur widerwillig zu, zumal er sich in letzter Zeit aufgrund der Ungewissheit über seine berufliche Zukunft sehr gestresst fühlt.

Während der ersten Sitzung stellte der Berater folgendes fest. Gerd:

- möchte einen neuen Arbeitsplatz finden, ist aber resistent gegen Veränderungen: er zieht nicht die Möglichkeit in Betracht, sich in verschiedene Arbeitstätigkeiten oder Arbeitsplätze einzubringen und sich an die Veränderungen im Unternehmen und im Drucksektor anzupassen;
- lehnt es ab, Zeit und Energie in technische Kurse und Weiterbildungen zur Entwicklung digitaler Kompetenzen zu investieren, obwohl sein Berufsschulabschluss nicht mehr ausreicht;
- behauptet, dass er weiß, wie man wesentliche digitale Werkzeuge und Software (Online-Banking, persönliche E-Mail-Verwaltung ...) für das tägliche Leben nutzt, aber er sieht sich nicht in der Lage, mit digitalen Maschinen zu arbeiten.

Der Berater beschließt, sein allgemeines Niveau an digitaler Kompetenz mit dem Online-Selbsteinschätzungsinstrument des DISC-Projekts zu untersuchen, wie und wie oft er Medien und Technologie nutzt und seine Einstellung zur Technologie mit dem MTUAS. Aus dem MTUAS wählt das beratungsspezifische Subskalen aus:

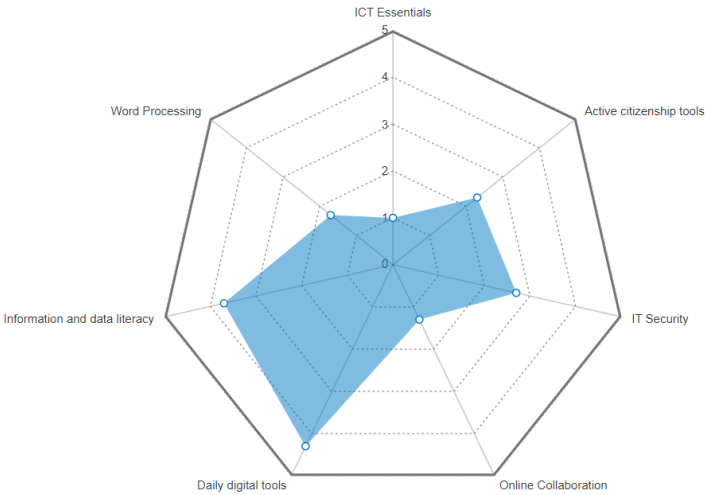
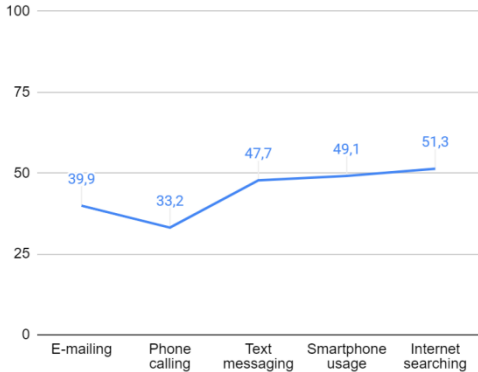
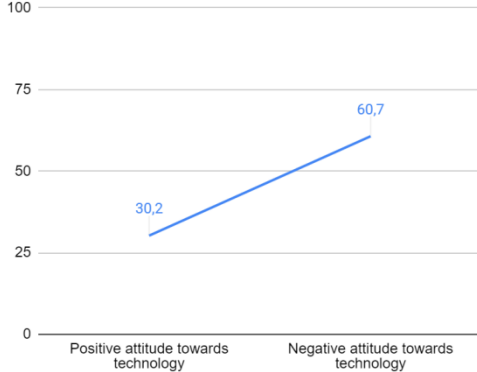
- Teilskala Nutzung: Smartphone-Nutzung, Internetsuche, E-Mail, Textnachrichten, Telefonieren;

- Unterskala "Einstellung": positive Einstellung zur Technologie, negative Einstellung zur Technologie.

Der Berater bespricht die Ergebnisse mit Gerd in der zweiten Sitzung. Der Berater erklärt Gerd den Zweck des Beurteilungsprozesses und wie die Ergebnisse den Reflexionsprozess über seine berufliche Zukunft unterstützen.

Da das MTUAS kein Online-Tool ist, erstellt der Berater einen Online-Fragebogen (z. B. Google Forms), in den alle Items der Subskalen eingegeben werden. Gerd beantwortet die Online-Fragebögen mit dem Computer des Beraters. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass der/die Berater:in Gerds in der ersten Sitzung geäußerte Fähigkeit, den PC zu benutzen (keine Angst vor der Technik) und die Möglichkeit, Gerd bei technischen Fragen zu unterstützen, berücksichtigt hat. Nach dem Ausfüllen der Fragebögen bespricht der Berater die in der Grafik beschriebenen Ergebnisse mit Gerd (siehe Tab. 1).

Tabelle: Ergebnisse der Antworten von Gerd an der MTUAS

Werkzeug	Ergebnisse
DISC	
MTUAS	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="331 1592 810 2007"> <p>Usage subscale</p>  </div> <div data-bbox="850 1592 1329 2007"> <p>Attitude subscale</p>  </div> </div>

Gerd kommentiert die Ergebnisse und behauptet, dass er den Umgang mit dem Smartphone aufgrund der Umstände lernen musste, da er über Messaging-Apps mit seinen Töchtern und den Freiwilligen der Wohltätigkeitsorganisation, in der er tätig ist, kommunizieren musste. Das Erlernen des Umgangs mit dem Smartphone hat ihn viel Mühe gekostet und war nur dank der Unterstützung seiner Familie möglich. Angesichts der Schwierigkeiten, die er hatte, und da er sich im Umgang mit der Technik nicht sicher fühlt, wollte er nie etwas anderes lernen.

Dann stellt der Berater die folgenden Fragen, um die Diskussion zu unterstützen:

- Wie verändert die Digitalisierung Ihre Arbeit?
- Was halten Sie davon, wenn Sie, um in Ihrem jetzigen Unternehmen zu bleiben, eine Weiterbildung zur Entwicklung digitaler Kompetenzen besuchen müssen?
- Welche Vorteile sehen Sie in der Teilnahme an einem Kurs zur Entwicklung digitaler Kompetenzen für Ihren Arbeitsplatz und Ihre Karriere?
- Sie sagten, Sie hätten viel Zeit und Energie darauf verwendet, den Umgang mit dem Smartphone zu lernen. Wie fühlen Sie sich jetzt, wenn Sie den Weg sehen, den Sie eingeschlagen haben, und die Ergebnisse, die Sie erreicht haben? Welche externen Hilfen haben Ihnen dabei geholfen? Was waren die Hindernisse?
- Welche Schritte könnten Sie in den nächsten Wochen unternehmen, um Ihre digitalen Fähigkeiten zu verbessern? Wer könnte Sie dabei unterstützen?

Referenzen

- Aras, A., & Büyüközkan, G. (2023). Digital Transformation Journey Guidance: A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review. *Systems*, 11(4), 213.
- Caiado, R. G. G., Lima, G. B. A., Nascimento, D. L. D. M., Vieira Neto, J., & Oliveira, R. A. M. D. (2016). Guidelines to risk management maturity in construction projects. *brazilian journal of operations & production management*, 13(3), 372-385.
- Clifford, I., Kluzer, S., Troia, S., Jakobson, M., & Zandbergs, U. (2020). *DigCompSat. A Self-reflection Tool for the European Digital Framework for Citizens* (No. JRC123226). Joint Research Centre (Seville [site](#)).
- Helsper, E. J., van Deursen, A. J. A. M., & Eynon, R. (2015). *Tangible outcomes of Internet use: from digital skills to tangible outcomes*. Project report.
- Kalpaka, A., *Digital Maturity Assessment (DMA) Framework and Questionnaires for SMEs/PSOs: A guidance document for EDIHs*, European Commission, 2023, JRC133234.
- Ochoa-Urrego, R. L., & Peña-Reyes, J. I. (2021). Digital maturity models: a systematic literature review. *Digitalization: Approaches, Case Studies, and Tools for Strategy, Transformation and Implementation*, 71-85.
- Peart, M. T., Gutiérrez-Esteban, P., & Cubo-Delgado, S. (2020). Development of the digital and socio-civic skills (DIGISOC) questionnaire. *Educational Technology Research and Development*, 68, 3327-3351.
- Rosen, L. D., Whaling, K., Carrier, L. M., Cheever, N. A., & Rokkum, J. (2013). The media and technology usage and attitudes scale: An empirical investigation. *Computers in human behavior*, 29(6), 2501-2511.

- Schepman, A., & Rodway, P. (2020). Initial validation of the general attitudes towards Artificial Intelligence Scale. *Computers in human behavior reports*, 1, 100014.
- Ulfert-Blank, A. S., & Schmidt, I. (2022). Assessing digital self-efficacy: Review and scale development. *Computers & Education*, 104626.

Websites:

- <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en>
- <https://mydigiskills.eu/>
- <https://discproject.eu>
- <https://kpmg.com/au/en/home/services/advisory/management-consulting/technology/digital-maturity-assessment.html>
- <https://digitalmaturity.org/digital-maturity-framework/>
- <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/digital-maturity>
- <https://www.digitalskillup.eu/it/>

Anhang

Tools zur Selbsteinschätzung	I
Prozessmodell „Roundabout Beratung im Netzwerk“	IV
Methodik für individuelle Beratungsprozesse.....	V
Gute Praxis entwickeln - Überblick über Instrumente und Quellen	I
Instrumente zur Vorbereitung der Zusammenarbeit.....	III
Instrumente für Phase 1 (Einstieg).....	IV
Instrumente für Phase 2 (Bewertung)	VIII
Instrumente für Phase 3 (Planung)	XXVI
Instrumente für Phase 4 (Aktion)	XXXII
Instrumente für Phase 5 (Ergebnisse)	XXXIII
Instrumente für Phase 6 (Bewertung)	XXXV

Tools zur Selbsteinschätzung

Name des Instruments	Autor	Jahr	Link	Freier Zugang	N. Items	Subskalen und/oder Subdimensionen	Beispiel-Items
Skala für Medien- und Technologienutzung und Einstellungen	Rosen, Whaling, Carrier, Cheever & Rokkum	2013	http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.06.006	Nein	60	<p><u>Skala zur Medien- und Technologienutzung (MTUS)</u> Smartphone-Nutzung, allgemeine Nutzung sozialer Medien, Internetsuche, E-Mailing, gemeinsame Nutzung von Medien, Textnachrichten, Videospiele, Online-Freundschaften, Online-Freundschaften, Facebook-Freundschaften, Telefonanrufe, Fernsehkonsum</p> <p><u>Subskalen für Einstellungen</u> Positive Einstellung zur Technologie, Angst vor dem Verzicht auf Technologie, negative Einstellung zur Technologie, Vorliebe für Task-Switching</p>	<p>Für den MTUS werden die meisten Items unter Berücksichtigung der zeitlichen Häufigkeit der Handlung formuliert: <i>Bsp. 1 - Anrufe mit dem Mobiltelefon tätigen und entgegennehmen.</i> <i>Bsp. 2 - Suche nach Informationen mit einem Mobiltelefon.</i></p> <p>Bei der Einstellungsskala gibt die Person den Grad der Zustimmung an: <i>Bsp. 3 - Ich finde es wichtig, jederzeit auf das Internet zugreifen zu können, wenn ich möchte.</i> <i>Bsp. 4 - Neue Technologien machen das Leben komplizierter.</i></p>
Skala für Internet-Kenntnisse	Van Deursen, Helsper & Eynon	2015	http://dx.doi.org/10.1080/1369118X.2015.1078834	Nein	23 (mit weiteren 12 fakultativen Angaben)	<u>Operativ, Informationsnavigation, sozial, kreativ, mobil</u>	<p><i>Bsp. 1 - Ich weiß, wie man eine neue Registerkarte in meinem Browser öffnet.</i> <i>Bsp. 2 - Manchmal lande ich auf Websites, ohne zu wissen, wie ich dort hingekommen bin.</i> <i>Bsp. 3 - Ich weiß, welche verschiedenen Arten von Lizenzen für Online-Inhalte gelten.</i></p>
Fragebogen zu digitalen und soziokulturellen Kompetenzen (DIGISOC)	Peart, Gutiérrez-Esteban & Cubo-Delgado	2020	https://doi.org/10.1007/s11423-020-09824-y	Ja	59	<p><u>Dimension der digitalen Kompetenzen (26)</u> Verwaltung und Nutzung von Informationen und Daten, Kommunikationsfähigkeiten, Erstellung digitaler Inhalte, Verwaltung und Sicherheit von Informationen und digitalen Inhalten, Ethik und digitale Verantwortung</p>	<p><i>Bsp. 1 - Ich suche nach Informationen in einer digitalen Umgebung und greife darauf zu.</i> <i>Bsp. 2 - Ich kommuniziere meine Ideen mit Menschen, die ich kenne.</i> <i>Bsp. 3 - Ich verwende verschiedene digitale Inhalte, um mich in der digitalen Umgebung auszudrücken.</i> <i>Bsp. 4 - Ich kann Informationen umwandeln und in verschiedenen Formaten organisieren.</i></p>

Name des Instruments	Autor	Jahr	Link	Freier Zugang	N. Items	Subskalen und/oder Subdimensionen	Beispiel-Items
						<u>Dimension der soziobürgerlichen Kompetenzen (33)</u> Soziale und politische Verhaltensweisen und Einstellungen, Digitale Empathie, Soziales und digitales Engagement, Kritisches Denken, Demokratische Einstellungen, Prosoziales Verhalten	<i>Bsp. 5 - Ich gehöre zu einer Gruppe in einem sozialen Netzwerk, die über politische Themen spricht.</i> <i>Bsp. 6 - Ich versuche, mir auch andere Meinungen als meine eigene anzuhören, bevor ich Entscheidungen treffe.</i>
Skala für allgemeine Einstellungen gegenüber künstlicher Intelligenz	Schepman & Rodway	2020	https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100014	Ja	20	Positiv, Negativ	<i>Bsp. 1 - Bei Routinetransaktionen würde ich lieber mit einem künstlich intelligenten System als mit einem Menschen interagieren.</i> <i>Bsp. 2 - Künstlich intelligente Systeme können den Menschen helfen, sich glücklicher zu fühlen.</i> <i>Bsp. 3 - Ich schaudere vor Unbehagen, wenn ich an künftige Anwendungen der künstlichen Intelligenz denke.</i>
Digitale Selbstwirksamkeitsskala	Ulfert-Blank & Schmidt	2022	https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104626	Ja	27	Informations- und Datenkompetenz, Kommunikation und Zusammenarbeit, Erstellung digitaler Inhalte, Sicherheit, Problemlösung	<i>Bsp. 1 - Sich gegen Ungerechtigkeiten in digitalen Umgebungen wehren.</i> <i>Bsp. 2 - Erkennen und Verbessern der digitalen Fähigkeiten, die mir fehlen.</i> <i>Bsp. 3 - Digitale Inhalte so speichern und organisieren, dass ich sie leicht wiederfinden kann.</i>
Das Instrument Dig-CompSAT	Europäische Union	2020	https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123226	Ja	82	Informations- und Datenkompetenz, Kommunikation und Zusammenarbeit, Erstellung digitaler Inhalte, Sicherheit, Problemlösung	<i>Bsp. 1 - Ich bin offen dafür, digitale Inhalte zu teilen, von denen ich glaube, dass sie für andere interessant und nützlich sein könnten.</i> <i>Bsp. 2 - Ich weiß, wie ich mich online je nach Situation verhalten muss (z. B. formell oder informell).</i> <i>Bsp. 3 - Ich kann Skripte, Makros und einfache Anwendungen schreiben, um die Ausführung einer Aufgabe zu automatisieren.</i>

Name des Instruments	Autor	Jahr	Link	Freier Zugang	N. Items	Subskalen und/oder Subdimensionen	Beispiel-Items
Die Plattform für digitale Fertigkeiten und Arbeitsplätze	Europäische Union	2021	https://digital-skills-jobs.eu-ropea.eu/en	Ja (online)	82	Informations- und Datenkompetenz, Kommunikation und Zusammenarbeit, Erstellung digitaler Inhalte, Sicherheit, Problemlösung	-
MyDigySkills	DigCompSAT-Projekt des Gemeinsamen Forschungsrates der Europäischen Kommission	2021	https://mydigiskills.eu/	Ja (online)	-	Informations- und Datenkompetenz, Kommunikation und Zusammenarbeit, Erstellung digitaler Inhalte, Sicherheit, Problemlösung	-
Digitale Kompetenzen für Integration und aktive Bürgerschaft	Digitale Kompetenzen für Integration und aktive Bürgerschaft (Erasmus+ Projekt)	-	https://discproject.eu	Ja (online)	-	IKT-Grundlagen, Textverarbeitung, Informations- und Datenkompetenz, Täglich digitale Tools, Online-Zusammenarbeit, IT-Sicherheit, Tools zur aktiven Bürgerbeteiligung	<i>Bsp. 1 - Ich bin in der Lage, ein passwortgeschütztes Benutzerkonto zu erstellen und die Sicherheitsmerkmale zu ändern. Bsp. 2 - Ich bin in der Lage, eine Verbindung zu einem drahtlosen Netzwerk herzustellen und verstehe die verschiedenen Sicherheitsoptionen.</i>

Prozessmodell „Roundabout Beratung im Netzwerk“

Phase	Beschreibung des Prozesses	Kund;in	Berater:in	Einbindung / Zusammenarbeit
1. Einstieg (Anliegen, Ausgangssituation, Vereinbarung)				
2. Bewertung (Situation, Selbsteinschätzung und Bewusstsein)				
3. Planung (auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse; Ziele, Lösungen, Orientierung und Planung, Vereinbarungen)				
4. Aktion (Aktivitäten, Durchführung)				
5. Ergebnisse (Ergebnisse erzielen, aufzeichnen und dokumentieren)				
6. Auswertung (Reflexion und Evaluation)				

Methoden für individuelle Beratungsprozesse

Phase	Beschreibung des Prozesses	Klient:in	Berater:in	Einbindung / Zusammenarbeit	Hinweis
1. Einstieg (Anliegen, Ausgangssituation, Vereinbarung)	<p>Anlass – Klient:in sucht individuelle Beratung. Der/die Berater:in unterstützt Klient:in bei der Beschreibung des Anlasses und der Ausgangssituation</p> <p>Berater:in und Klient:in klären das Anliegen</p> <p>Der/die Berater:in macht Vorschläge für das weitere Vorgehen (Contracting)</p>	<p>(vorhandene) Gedanken zum Anlass und zur Ausgangssituation; (vorhandene) Emotionen bezüglich der Ausgangssituation können eine Rolle spielen</p>	<p>Beziehungsaufbau, Transparenz und Sicherheit</p> <p>Offene Diskussion möglicher Bedenken, ggf. Sortierung der Bedenken.</p> <p>Berater:in übernimmt die Verantwortung für den weiteren Prozess mit Contracting</p>	<p>Der/die Berater:in klärt mit dem/der Klient:in, ob z. B. andere Akteure bereits eine Rolle spielen (z. B. Arbeitgeber:innen oder Bildungsanbieter:innen) und ob bereits frühere Aktivitäten stattgefunden haben.</p> <p>Die Einbeziehung von Kooperationspartner:innen wird gegebenenfalls als Möglichkeit angesprochen.</p>	<p>Ob es einen Grund und eine Anfrage bezüglich digitaler Kompetenzen oder beruflicher Entwicklung gibt, muss situativ geklärt werden.</p>
2. Bewertung (Situation, Selbsteinschätzung und Bewusstsein)	<p>Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktuelle oder vergangene Aktivitäten - Erfahrung und Wissen - Persönliche Stärken und Ressourcen - Motivation, Gedanken und Einstellungen zur weiteren Entwicklung (z. B. Weiterbildung) 	<p>Der/die Klient:in ist Expert:in für seine/ihre eigene Situation (retrospektiv, erfahrungsbasiert)</p>	<p>Der/die Berater:in ist Expert:in für den Prozess der Klärung der Situation</p> <p>Unterstützung des/der Klient:in durch Frageimpulse</p> <p>Wissen über Berufe/Tätigkeiten nutzen, um die Situation zu klären</p>	<p>Die Einbindung von Kooperationspartner:innen wird gegebenenfalls in den Vertrag aufgenommen, um z. B. Fragen zu digitalen Weiterbildungsbedarfen zu klären.</p>	

Phase	Beschreibung des Prozesses	Klient:in	Berater:in	Einbindung / Zusammenarbeit	Hinweis
	<ul style="list-style-type: none"> - Bisherige Informationen/ Überlegungen zur eigenen Entwicklung - Bisherige Aktivitäten, Rahmenbedingungen, insbesondere für das Lernen, das persönliche Umfeld, die Zeit, usw. - Änderungen im Beruf/im Job - Mögliche zukünftige Arbeitsfelder und Anforderungen 		Entwickeln Sie nicht voreilig Vorschläge und Aktionspläne		
Fortsetzung mit Schwerpunkt auf der Bedarfsanalyse für digitale Kompetenzen	<p>Bedarfsanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfassung digitaler Kompetenzen und des Kompetenzbedarfs - Einsatz von Fragetechniken - Integration von Selbsttests (Selbsteinschätzung der Kompetenzen) - Zusammenhang mit den Anforderungen im aktuellen oder zukünftigen Tätigkeitsbereich - ... 	<p>Bereitschaft und Vorbehalte des/der Klient:in, Kompetenzen zu bewerten</p> <p>Unterstützungsbedarf bei der Ermittlung von Kompetenzen</p>	<p>Auswahl geeigneter Verfahren auf der Grundlage des "State of Mind" von Klient:in.</p> <p>Hinweise auf aktuelle Anforderungen in seinem/iherem Beruf/Tätigkeit</p> <p>Offenlegung der Ergebnisse der Bedarfsanalyse</p> <p>Anleitung zur Bewertung/ Reflexion der Selbstbewertungsverfahren/-ergebnisse</p>	<p>Beteiligung der Arbeitgeber:in an den Anforderungen</p> <p>Nutzung der LMI für Kompetenzanforderungen</p> <p>Zusammenarbeit mit Anbietern von Kompetenz-Selbsteinschätzungen u.ä.</p>	

Phase	Beschreibung des Prozesses	Klient:in	Berater:in	Einbindung / Zusammenarbeit	Hinweis
3. Planung (auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse; Ziele, Lösungen, Vereinbarungen)	Identifizierung möglicher Ziele, welche der/die Klient:in anstreben kann/will Differenzierung der Ziele (z. B. in Stufen).	Klient:in arbeitet mit Hilfe von Berater:in Ziele heraus	Berater:in unterstützt Zielklärung und -differenzierung, Unterstützung im Entscheidungsprozess	Einbeziehung von Bildungsanbieter:innen zur Prüfung der Ziele (z. B. bzgl. Durchführbarkeit).	
Fortsetzung Planung: Lösungen	Recherche und Auswahl von möglichen Qualifizierungsangeboten Identifizierung von finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten Entwicklung weiterer Lösungsschritte, die vor der Aufnahme einer Weiterbildung erforderlich sein können.	Klient:in wird einbezogen, um die Passung zu klären und die Rahmenbedingungen zu besprechen usw.	Berater:in unterstützt durch Orientierungswissen und die Kenntnis von Suchstrategien. Berater:in unterstützt durch Kontakte im Netzwerk Berater:in unterstützt mit Wissen über Finanzierungsmöglichkeiten	Einbeziehung von Bildungsanbieter:innen, um sich nach geeigneten Angeboten zu erkundigen. Finanzierungsmöglichkeiten durch Dritte identifizieren. Einbeziehung der Arbeitgeber:in (z. B. hinsichtlich der Durchführbarkeit der Ziele)	Die Entwicklung von Lösungen ist in einem ersten Gespräch nur bedingt möglich. Vereinbarungen über das weitere Vorgehen, Nachbesprechung, Aufgabenverteilung etc.)
Fortsetzung Planung: Vereinbarungen / nächste Schritte	Festlegung und Einigung auf die Schritte, die ggf. bis zu einem zweiten Treffen unternommen werden sollen. Benennen und vereinbaren von konkrete Aktivitäten.	Der/die Klient:in wird aktiv einbezogen, um Vereinbarungen und nächste Schritte festzulegen.	Der/die Berater:in schlägt Vereinbarungen über das weitere Vorgehen, ein Folgetreffen, die Verteilung der Aufgaben usw. vor.	Je nach Verlauf des Prozesses: Berater:in kontaktiert andere Kooperationspartner:innen, z. B. zur Klärung der Teilnahme, Anmeldung etc.	Dies hängt vom Verlauf des Prozesses ab: Sind mehrere Gespräche notwendig? Müssen vor der Umsetzung (Aktion) Abklärungen getroffen werden?

Phase	Beschreibung des Prozesses	Klient:in	Berater:in	Einbindung / Zusammenarbeit	Hinweis
4. Aktion (Aktivitäten, Umsetzungsschritte)	<p>Weiterbildungsmaßnahme wird realisiert.</p> <p>Klient:in nimmt Weiterbildung auf.</p> <p>Ggf. werden Schritte eingeleitet, die vor Beginn der Weiterbildung notwendig sind (z. B. Verträge, Anträge, Vereinbarungen).</p>	<p>Aktive Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme.</p> <p>Klient:in nutzt den Kontakt mit Berater:in, Unternehmen oder Bildungsanbieter:in, wenn dies erforderlich ist.</p>	<p>Berater:in unterstützt die notwendigen Schritte vor Beginn der Weiterbildung (z. B. Verträge, Anträge, Vereinbarungen).</p> <p>Berater:in ist ansprechbar, wenn eine weitere Klärung oder Unterstützung im Lernprozess erforderlich ist.</p>	<p>Berater:in arbeitet mit Arbeitgeber:innen und Bildungsanbieter:innen zusammen, um zu klären, welche Schritte vor Beginn der Ausbildung erforderlich sind.</p> <p>Kooperationspartner:innen unterstützen die Umsetzung der Maßnahme</p>	
5. Ergebnisse (Ergebnisse erzielen, aufzeichnen und dokumentieren)	<p>Abschluss einer Weiterbildung, Lernergebnisse, Transfer von Lernergebnissen auf die Arbeitswelt (on the job) oder Arbeitssuche, weiterer Unterstützungsbedarf</p>	<p>Klient:in wird über die Ergebnisse informiert (falls zutreffend)</p> <p>Klient:in unternimmt nächste Schritte</p> <p>Klient:in formuliert weiteres Interesse und Bedarf an Unterstützung</p>	<p>Berater:in steht zur Verfügung, wenn weitere Klärung oder Unterstützung beim der Transfer von Lernergebnissen erforderlich ist.</p> <p>Berater:in dokumentiert (falls zutreffend) die Ergebnisse / Resultate</p>	<p>Die Kooperationspartner:innen dokumentieren die Ergebnisse (z. B. Übergabe eines Zertifikats für die Weiterbildung)</p>	
6. Auswertung (Reflexion und Evaluation)	<p>Rückblick auf das Gespräch (Prozessverlauf) und Ergebnisse als fester Bestandteil</p>	<p>Klient:in trägt Meinung zum Beratungsprozess und den Ergebnissen bei</p>	<p>Berater:in leitet Evaluation/Reflexion</p> <p>Berater:in ist offen für Anregungen, Wünsche, Kritik</p>	<p>Kooperationspartner:innen werden bei Bedarf in die Evaluation einbezogen.</p>	<p>Der Gegenstand der Evaluation ist der Beratungsprozess. Der Nutzen ist a. die Verbesserung der Be-</p>

Phase	Beschreibung des Prozesses	Klient:in	Berater:in	Einbindung / Zusammenarbeit	Hinweis
	Falls zutreffend: Anregung eines neuen Weiterbildungs-prozesses oder weiterer Schritte in der beruflichen Laufbahn (z. B. Stellensuche)		Berater:in gibt Erkenntnisse/ Erfahrungen, die über den Einzelfall hinaus relevant sind, an Kooperationspartner:innen weiter		ratung und b. die Gewinnung von Wissen für die Zusammenarbeit im Netzwerk.

Gute Praxis entwickeln - Überblick über Instrumente und Quellen

Nr.	Instrument	Quelle
	Vorbereitung der Zusammenarbeit	
1	System- und Umgebungssanalyse	Baumfeld, Langthaler, Payer & Scheer (2008)
	1. Einstieg (Anliegen, Ausgangssituation, Vereinbarung)	
2	Leitlinien zur Klärung von Anlass, Anliegen, Auftrag und Vereinbarung	Schlippe & Schweizer (2016)
3	Fragebogen für Erstgespräche mit Arbeitgeber:innen	Sixt & Iller (2004)
	2. Bewertung (Situation, Selbsteinschätzung und Bewusstsein)	
4	Aufgabenanalyse	MAGS (2013)
5	Analyse der Fertigkeiten	Triebel (2022)
6	Zukunftsorientiertes Interview	Eigene Quelle
7	Indikatoren für die digitale Anpassungsfähigkeit	Eigene Quelle
8	Einfaches Job-Analyse-Interview	Eigene Quelle
9	Stellenbeschreibung und Aufgabendokumentation	Dobischat, Düsseldorf & Fischell (2008)
10	Mitarbeiterbeurteilung zu digitaler Kompetenz und Weiterbildungsbedarf	Dobischat, Düsseldorf & Fischell (2008)
	3. Planung (auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse; Richtungssinn, Ziele, Lösungen, Orientierung und Planung, Vereinbarungen)	
11	Überblick über Weiterbildungsangebote sammeln	Vogelgesang & Pongratz (2021)
12	Umsetzung von Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsziele	Dobischat, Düsseldorf & Fischell (2008)
13	SMART-Methode	Drucker (2011)
14	Logbuch für Mitarbeiter	Talwar D, Kumar S, Acharya S & Madaan (2021)

	4. Aktion (Aktivitäten, Durchführung)	
15	Nächste Schritte und Aktionsplan	Triebel (2022)
	5. Ergebnisse (Ergebnisse erzielen, aufzeichnen und dokumentieren)	
16	Weiterbildungszertifikat	Dobischat, Düsseldorf & Fischell (2008)
	6. Bewertung (Reflexion und Bewertung des Prozesses)	
17	Fragen zum Feedback	Eigene Quelle
18	Strukturiertes Feedback-Formular	Gillen & Pross (2005)

Instrumente zur Vorbereitung der Zusammenarbeit

Anhang 1: System-Umwelt-Analyse

Name des Tools	System-Umwelt-Analyse
Verwendung in der Phase	Vorbereitung der Zusammenarbeit
Ziel	Darstellung und Bewertung der Beziehungen zu anderen Organisationen
Kurze Beschreibung	Mit der System-Umwelt-Analyse lassen sich die Beziehungen einer Organisation zu anderen Organisationen darstellen. Die System-Umwelt-Analyse zeigt die direkten Beziehungen der Organisation, bildet aber keine Netzwerke ab (ÖAR Regionalberatung GmbH, zit. in Baumfeld, Langthaler, Payer & Scheer, 2008). Sie kann in der DigiTrans-Methode z. B. zur Klärung betrieblicher Beziehungen zu Bildungsanbieter:innen genutzt werden, die dann wiederum in den Multi-Akteurs-Beratungsprozess eingebracht werden können. Darüber hinaus können Berater:innen diese Methode auch nutzen, um ihre eigenen Beziehungen und Kooperationen zu reflektieren.
Anweisungen	<p>Vorgehensweise der System-Umwelt-Analyse (ÖAR Regionalberatung GmbH, zitiert in Baumfeld et al. 2008; eigene Anpassungen):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sammlung aller relevanten Systeme/Organisationen/Akteure in der Umgebung. Sie werden dann auf unterschiedlich große Moderationskarten geschrieben, je nach ihrer Bedeutung (z. B. Größe oder Macht). 2. Die eigene Organisation oder Person wird in die Mitte gelegt. Die anderen Moderationskarten werden dann um die eigene Karte herum angeordnet. Karten mit großer Bedeutung werden deutlich gemacht, indem man sie in einem geringen Abstand zur Mitte platziert. 3. Dann werden die Beziehungen der anderen Karten zur eigenen Organisation/Person geklärt. Enge Beziehungen erhalten mehrere Verbindungslinien. Lose Beziehungen werden nur durch gestrichelte Linien angezeigt. 4. Anschließend werden die Beziehungen bewertet. Gute Beziehungen werden mit einem Herz, problematische Beziehungen mit einem Blitz und neutrale oder nicht bewertbare Beziehungen mit einem Fragezeichen gekennzeichnet. 5. Die System-Umwelt-Analyse kann dann im Beratungsgespräch besprochen und Ressourcen bzw. weitere Netzwerkakteure zu verschiedenen Fragestellungen identifiziert werden.
Quelle	Quelle: Baumfeld, L., Langthaler, H., Payer, H. & Scheer, G. (2008). Instrumente für NetzwerkerInnen. In S. Bauer-Wolf, H. Payer & G. Scheer (Eds.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz Handbuch für Regionalentwicklung (S. 110 - 183). Wien: Springer.

Instrumente für Phase 1 (Einstieg)

Anhang 2: Leitlinien zur Klärung von Anlass, Anliegen, Auftrag und Vertrag

Name des Instruments	Leitlinien zur Klärung von Anlass, Anliegen, Auftrag und Vereinbarung
Verwendung in der Phase	1 (Einstieg)
Ziel	Die Methode unterstützt die Klärung des Anlasses, des Anliegens (oder Interesses), des Auftrags und eines formellen oder informellen Vertrags. "Die immer präzisere Klärung, worum es in der Beratung (...) genau gehen soll, lässt sich mit Hilfe eines Flussdiagramms gut beschreiben. In Anlehnung an Loth (1998) sollten die Begriffe "Anlass", "Anliegen", "Auftrag" und "Vertrag" (Vereinbarung) in einer logischen Vorgehensweise sauber voneinander getrennt werden" (Schlippe & Schweizer 2016, S. 238).
Kurze Beschreibung	<p>Die Methode schlägt vor, zwischen den vier Begriffen zu unterscheiden. In welcher Reihenfolge oder mit welcher Intensität die Klärung organisiert wird oder ob zu Beginn eines Prozesses alles klar ist, kann je nach Situation und Klient:in unterschiedlich sein. In einem organisationsbezogenen Kontext kann ein solcher Prozess formeller sein als in einer Sitzung mit einer Einzelperson. Der Begriff "Vertrag" kann formell (z. B. in einer schriftlichen Vereinbarung) oder eher informell verstanden werden. Das Instrument konzentriert sich auf die folgenden Aspekte und hilft Berater:in und Klient:in bei der Klärung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kenne ich den Grund, der den Ratsuchenden zu mir führt? • Kenne ich das konkrete Anliegen, das mein/e Klient:in verwirklichen möchte? • Weiß ich, was genau mein/e Klient:in in diesem Zusammenhang von mir will? • Bin ich bereit und in der Lage, genau das zu bieten?
Anweisungen	<p>Es könnten Fragen wie die folgenden verwendet werden:</p> <p>1. Anlass: Was führt Sie hierher?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was bringt Sie hierher, gab es einen Auslöser, einen aktuellen Anlass? • Warum wollen Sie gerade jetzt eine Beratung? <p>2. Anliegen: Was wollen Sie hier erreichen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was wollen Sie heute hier tun? • Was soll am Ende der heutigen Sitzung geschehen, was soll am Ende des Beratungsprozesses geschehen? • Zu aktuellen Lösungsvorschlägen: Was sollte Ihrer Meinung nach jetzt geschehen? <p>3. Aufgabe: Was erwarten Sie von der Beratung?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Was genau wollen Sie dabei von mir? • Wer (Dritte) hat noch Erwartungen an die Beratung? Und was genau? <p>4. Vereinbarung, Vertrag: Was biete ich an?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ich habe verstanden (zusammenfassen): ... • Suche nach einer Grundlage für die Zusammenarbeit über: <ul style="list-style-type: none"> ○ a) Passung und Abgrenzung: Das kann ich mit meinen Mitteln, das können wir hier in der Einrichtung, das kann ich - zumindest in dieser Form - nicht, aber ... ○ b) Angebot: Das kann ich Ihnen anbieten ... • Gestaltung des externen Rahmens (Ausblick auf den Prozess, Termine, Zusammenarbeit mit Interessengruppen, Finanzierung usw.)
<p>Quelle</p>	<p>Eigene Anpassung aus Quelle: Schlippe & Schweizer (2016). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I (S. 238 - 241). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.</p>

Anhang 3: Fragebogen für das Erstgespräch mit Arbeitgeber:innen

Name des Instruments	Fragebogen für Erstgespräche mit Arbeitgeber:innen
Verwendung in der Phase	1 (Einstieg)
Ziel	Die Ausgangssituation eines Unternehmens verstehen, sich für dessen Besonderheiten interessieren und diese Aspekte mit der Digitalisierung und Weiterbildung verknüpfen.
Kurzbeschreibung	<p>Veränderungen sind Einflussfaktoren für die Weiterbildung. Die Fragen gehen auf aktuelle Veränderungen ein und verknüpfen diese mit bisherigen Weiterbildungsaktivitäten. Besonderes Augenmerk wird auf den Aspekt der Digitalisierung gelegt. Im organisationsbezogenen Kontext können spezifische Aspekte eine Rolle spielen und die Initiierung eines Beratungs- oder Betreuungsprozesses bedarf einer stärkeren Vorbereitung. Für ein erstes Gespräch und bevor die Details des Prozesses (Interesse, Auftrag, Kontakt) geklärt werden können, kann ein Gespräch mit relevanten Akteuren (Inhaber:in, HR-Expert:in) hilfreich sein. Ein solches Gespräch ist kontextspezifisch und bedarf der Vorbereitung. In jedem Fall kann eine Reihe von Fragen des/der Berater:in bei diesem Schritt unterstützen.</p> <p>Die Fragen konzentrieren sich auf Aspekte wie Branche, Produkte, Kooperationen, Veränderungsprozesse, Personal und Personalentwicklung, besondere Herausforderungen sowie auf Digitalisierung und aktuelle Weiterbildungsaktivitäten.</p>
Anweisungen	<p>Fragen:</p> <p>A. Ausgangssituation des Unternehmens/der Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welchem Sektor ist Ihr Unternehmen tätig und was sind die aktuellen Merkmale dieses Sektors? • Welches sind Ihre wichtigsten Produkte oder Dienstleistungen? Welche neuen Produkte oder Dienstleistungen wurden oder werden derzeit hinzugefügt? • Mit wem arbeiten Sie derzeit zusammen, um Veränderungsprozesse zu gestalten (Technik, Personal)? • Wo finden oder fanden in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren Veränderungsprozesse statt? • Welche Innovationen wurden/werden eingeführt? • Welche Technologien wurden/werden eingeführt? • Was sind die spezifischen Veränderungen/Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung? • Welche organisatorischen Veränderungen haben stattgefunden bzw. finden statt?

	<ul style="list-style-type: none">• Sehen Sie irgendwelche Herausforderungen für das Unternehmen?• Welche Maßnahmen haben Sie bereits ergriffen, um ihnen zu begegnen? <p>B. Laufende Aktivitäten zur Fortbildung</p> <ul style="list-style-type: none">• Welche Veränderungen hat es im Bereich der Humanressourcen gegeben?• Welche Aktivitäten werden unternommen, um diesen Wandel in Bezug auf das Personal zu gestalten?• Welche Art von Ausbildungsmaßnahmen wurde bisher durchgeführt? (formal, nicht-formal, informell)• Welche Mitarbeitergruppen (können) an der Weiterbildung teilnehmen?• Gibt es spezielle Aktivitäten zur Weiterbildung digitaler Kompetenzen?• Wo sehen Sie einen Bedarf an mehr Fortbildung (formal, nicht-formal, informell?)
Quelle	Eigene Bearbeitung aus Quelle: Iller, C. & Sixt, A. (2004): Flexibel, praktisch, zielgenau: Handbuch für kleine und mittlere Unternehmen zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs (S. 11). Heidelberg: BeKUM.

Instrumente für Phase 2 (Bewertung)

Anhang 4: Aufgabenanalyse

Name des Instruments	Analyse der Aufgaben
Verwendung in der Phase	2 (Bewertung)
Ziel	Ziel: Ziel dieses Instruments ist es, einen Dialog und eine Analyse mit dem/der Klient:in über die derzeitigen Hauptarbeitsaufgaben und die Aufgaben, die er/sie gerne ausführen möchte, anzuregen.
Kurzbeschreibung	Sowohl unser Alltag als auch unsere Arbeit sind von Aktivitäten geprägt. Wir verwenden Verben (Tätigkeitswörter) wie "vorbereiten", "fahren", "schreiben" oder "telefonieren", um zu beschreiben, was wir tun. Die Klient:innen werden aufgefordert, ihre Tätigkeiten (Arbeitskontext, Alltag) zu beschreiben (schriftlich oder im Gespräch). Sie werden auch gefragt, welche Tätigkeiten sie besonders gerne ausüben. Schlüsselwörter können als Anregung zum Nachdenken verwendet werden.
Anweisungen	<p>Was machen Sie in Ihrem Alltag und bei der Arbeit? Telefonieren Sie, montieren Sie oder planen Sie? Entscheiden Sie sich bewusst dafür, nicht zwischen Arbeit und Freizeit zu unterscheiden. Notieren Sie spontan, was Ihnen in den Sinn kommt. Achten Sie darauf, dass Sie in Ihrer Beschreibung Verben (Tätigkeitswörter) verwenden.</p> <p>Die folgenden Fragen können Ihnen dabei helfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was mache ich, wenn mit Menschen zu tun hat? • Was tue ich, wenn mit Informationen handelt? • Was mache ich, wenn mit Gegenständen, Tieren, Pflanzen usw. zu tun hat? <p>Sie können die Beispiele (Beispiele für Aktivitäten) verwenden, um Ihre Liste zu vervollständigen.</p> <p>Das ist meine Aufgabe:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Anhang 5: Analyse der Fertigkeiten

Name des Instruments	Analyse der Fertigkeiten																	
Verwendung in der Phase	2 (Bewertung)																	
Ziel	Ziel der Reflexion ist es, die (digitalen) Kompetenzen zu ermitteln, über die der Klient:innen bereits verfügt.																	
Kurzbeschreibung	Um einen Überblick über die bisherigen Arbeitsfelder einer Person und die damit verbundenen Fähigkeiten in Beratungsprozessen zu erhalten, ist die Tätigkeitsanalyse sinnvoll. Konkret beschreibbare und erlernbare Tätigkeiten werden von dem/der Klient:in strukturiert aufgeschrieben und im Gespräch erläutert. Zur besseren Übersicht eignet sich eine tabellarische Übersicht der Tätigkeiten (vgl. Triebel 2022, S. 95 ff.). Alternativ können die Aktivitäten in einer Mindmap festgehalten werden, in deren Mitte der Zeitraum und der Bereich der Tätigkeit festgehalten werden (Triebel, 2022, S. 109 f.).																	
Anweisungen	Tabelle: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Zeit- spanne</th> <th style="width: 15%;">Un- terneh- men/ Arbeit- geber</th> <th style="width: 15%;">Tätigkei- tsbe- reich/ Projekt</th> <th style="width: 15%;">Fer- tigkei- ten/Auf- gaben</th> <th style="width: 15%;">Kennt- nisse (Grund- kennt- nisse, fortge- schritt- tene Kennt- nisse, Expert- en- kennt- nisse)</th> <th style="width: 15%;">Eigene Bewer- tung (habe ich das gerne ge- macht?)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Quelle: Triebel, 2022, S. 96 f.; eigene Ergänzungen/Anpassungen</p>						Zeit- spanne	Un- terneh- men/ Arbeit- geber	Tätigkei- tsbe- reich/ Projekt	Fer- tigkei- ten/Auf- gaben	Kennt- nisse (Grund- kennt- nisse, fortge- schritt- tene Kennt- nisse, Expert- en- kennt- nisse)	Eigene Bewer- tung (habe ich das gerne ge- macht?)						
Zeit- spanne	Un- terneh- men/ Arbeit- geber	Tätigkei- tsbe- reich/ Projekt	Fer- tigkei- ten/Auf- gaben	Kennt- nisse (Grund- kennt- nisse, fortge- schritt- tene Kennt- nisse, Expert- en- kennt- nisse)	Eigene Bewer- tung (habe ich das gerne ge- macht?)													
Quelle	Eigene Bearbeitung von Quelle: Triebel, C. (2022). Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?: Potenzialorientiertes Karrierecoaching (Bd. 333) (S. 90ff). Klett-Cotta.																	

Anhang 6: Zukunftsorientiertes Interview "Digitalisierung"

Name des Instruments	Zukunftsorientiertes Interview "Digitalisierung"
Verwendung in der Phase	2 (Bewertung)
Ziel	Ziel ist es, mit den Klient:innen über Veränderungen in der Arbeitswelt oder an ihrem Arbeitsplatz oder in ihrem Unternehmen zu sprechen. Informationen über Veränderungen zu sammeln und eine Reflexion über den eigenen Entwicklungsbedarf anzustoßen. Neben dem Nutzen auf der Informationsebene können die Fragen auch dazu genutzt werden, Einstellungen und Emotionen zu beobachten und anzusprechen.
Kurzbeschreibung	<p>Das Instrument umfasst 14 Fragen. Die Fragen verbinden aktuelle und zukünftige Herausforderungen mit dem Qualifikationsbedarf. Berater:in kann je nach Bedarf eine Reihe von Fragen oder den gesamten Fragebogen verwenden.</p> <p>Die Fragen des Zukunftsinterviews können z. B. in Beratungsangeboten zur Digitalisierung im beruflichen Umfeld (am Arbeitsplatz oder in Einzelberatungen), in Unternehmen zur breiten Erfassung und zum Abgleich von organisationsbezogenen und individuellen Bedarfen, in Einzelberatungen zur vertieften Analyse von Weiterbildungsbedarfen und beruflichen Möglichkeiten/Bedarfen sowie zur Sensibilisierung für Personalentwicklungsbedarfe in KMU (auch im Zusammenhang mit Organisationsprojekten etc.) eingesetzt werden.</p>
Anweisungen	<p>Fragen für ein Interview oder einen Dialog:</p> <p>Perspektive "Aktuelle Aufgaben":</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Tätigkeiten üben Sie in Ihrem Beruf aus? • Welche dieser Aktivitäten werden bereits heute digital unterstützt? • Wird die Bedeutung der Technologie zunehmen? • Wie wird sich dies auf Ihre Arbeit auswirken? <p>Perspektive "technologische Veränderungen":</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche technologischen Veränderungen sehen Sie in Ihrem Beruf/Unternehmen? • Welche Technologien werden eingeführt und welche Fähigkeiten sind für ihre Nutzung erforderlich? • Sehen Sie Chancen oder Risiken in der Nutzung dieser Technologien im Rahmen Ihrer Arbeit? <p>Perspektive "Veränderungen in der Arbeitsorganisation":</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es in Ihrem Unternehmen Bereiche, in denen sich organisatorische Veränderungen abzeichnen? • Werden in Ihrem Unternehmen neue Produkte oder Produktionsmethoden entwickelt oder eingeführt? • Verändert sich das Unternehmen, z. B. durch Übernahmen, Outsourcing usw.? Sind Sie direkt oder indirekt von den aktuellen Veränderungen betroffen? <p>Perspektive "Qualifikation":</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Qualifikationen oder Weiterbildungen haben Sie bereits absolviert, um sich auf die Digitalisierung Ihrer Aufgaben vorzubereiten? • Kennen Sie Fort- und Weiterbildungsangebote, die Sie in diesem Zusammenhang unterstützen könnten? • Welche Fortbildung (thematisch) würde Sie auf die digitale Transformation vorbereiten?
Quelle	Eigene Anpassung aus Quelle: Dobischat, R., Düsseldorf, K., & Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649.

Anhang 7: Indikatoren für die digitale Anpassungsfähigkeit

Name des Instruments	Indikatoren für die digitale Anpassungsfähigkeit
Verwendung in der Phase	2 (Bewertung)
Ziel	<p>Die Fragen zur "Digitalen Anpassungsfähigkeit" basieren auf dem Konzept der "Career Adaptability" (Savickas). Die 5 Kategorien des Konzepts wurden auf den Aspekt der Digitalisierung übertragen. Die Fragen können im Dialog oder systematisch eingesetzt werden. Sie können auch genutzt werden, um Handlungsfelder für die Beratung mit dem/der Klient:in zu identifizieren. Die Indikatoren können auch skaliert werden, wobei es sich nicht um ein validiertes Diagnoseinstrument handelt, sondern vielmehr dazu dient, das Thema berufliche und digitale Anpassungsfähigkeit im Gespräch zu vertiefen.</p>
Kurzbeschreibung	<p>Das Konzept der beruflichen Anpassungsfähigkeit besteht aus den Kategorien: Anliegen, Kontrolle, Neugier und Zuversicht. Die Indikatoren für digitale Anpassungsfähigkeit können u.a. verwendet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Für Berater:innen, um Impulse zu hinterfragen und die Anpassungsfähigkeit der Ratsuchenden zu erkunden • Zur Selbsteinschätzung im individuellen Anpassungsprozess und als Hinweis auf den Anpassungsbedarf • Systematische Erfassung der Anpassungsfähigkeit der Belegschaften (digitaler Reifegrad der Belegschaft und des Unternehmens) • Bewertung/Messung der Auswirkungen von Beratungsleistungen, die den digitalen Wandel begleiten (Prä-Post-Messungen) <p>Die fünf Konzepte in Kürze:</p> <p>Anliegen - Bedeutung von Zielen und Absichten. Dazu gehört auch das Bewusstsein für die Bedeutung der eigenen Berufswahl, des Berufswegs oder der eigenen Entwicklungsbedürfnisse sowie die Formulierung und Reflexion von Absichten und Zielen (Ratschinski 2014 in Anlehnung an Savickas 1997)</p> <p>Kontrolle - planendes Verhalten. Menschen können (in begrenztem Umfang) Kontrolle über ihre eigene Zukunft gewinnen, indem sie Verantwortung für ihre eigene berufliche Entwicklung und Karriere übernehmen. Wenn diese durch eigene, langfristige Anstrengungen organisiert und verfolgt werden, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit. Das Planungsverhalten umfasst verschiedene Aspekte, vor allem aber die Informationsbeschaffung und Entscheidungsfindung. (Ratschinski 2014)</p>

	<p>Neugierde - Neugier und Erkundung. Diese Fähigkeit "ermöglicht das Denken über Möglichkeiten und die (kritische) Erkundung von Optionen für die Passung zwischen dem Selbst und verschiedenen Umweltszenarien" (Ratschinkski 2014, S. 13). Insbesondere die Aspekte der Offenheit für neue Erfahrungen, die Erkundung/Exploration von Möglichkeiten und Optionen. Dabei kann zwischen der Selbstexploration (wer bin ich, was definiert mich, welche Fähigkeiten habe ich) und der Umweltexploration (welche Möglichkeiten gibt es) unterschieden werden (vgl. Ratschinkski 2014, S. 13).</p> <p>Zuversicht - Erwartungen und Vertrauen. Vertrauen bezeichnet insbesondere das "Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (...), Probleme zu lösen und Hindernisse zu überwinden" (Ratschinkski 2014, S. 14). Es umfasst aber auch das Vertrauen in die Verlässlichkeit des sozialen Umfelds (ebd.).</p> <p>Die Erwartung zukünftigen Erfolges und der Lösung anstehender Aufgaben wirkt sich positiv auf die eigenen Anstrengungen und die Motivation zu deren Lösung aus und fördert damit letztlich den tatsächlichen Erfolg (siehe das Konzept der Selbstwirksamkeit nach Bandura).</p>
Anweisungen	<p>Indikatoren für die digitale Anpassungsfähigkeit:</p> <p>Anliegen (Skala in Bezug auf die Digitalisierung) (Skala 1-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ich denke darüber nach, wie meine Zukunft in der digitalisierten Welt aussehen könnte • Mir ist klar, dass ich mich schon heute mit digitalen Themen auseinandersetzen muss, da sie meine Zukunft bestimmen werden • Ich bereite mich schon heute auf die digitalen Herausforderungen der Zukunft vor <p>Kontrolle (Skala in Bezug auf die Digitalisierung) (Skala 1-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ich bleibe optimistisch, wenn ich an die Herausforderung der Digitalisierung denke • Ich weiß, dass ich relevante Entscheidungen für meine eigene Teilnahme an der digitalen Arbeitswelt treffen muss • Ich übernehme die Verantwortung für mein Handeln, um die digitalen Herausforderungen zu meistern <p>Neugierde (Skala in Bezug auf die Digitalisierung) (Skala 1-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ich beschäftige mich mit aktuellen Umweltveränderungen im Hinblick auf die Digitalisierung von Bildung und Arbeit • Ich nutze verschiedene Möglichkeiten, um mich mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen • Ich bin neugierig auf die neuen Möglichkeiten, die sich durch die Digitalisierung ergeben

	<p>Zuversicht (Skala in Bezug auf die Digitalisierung) (Skala 1-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ich bin überzeugt, dass ich die mir übertragenen Aufgaben im Zusammenhang mit der Digitalisierung gut erfüllen kann • Ich werde neue Fähigkeiten erlernen, die ich für die digitalisierte Arbeit benötige • Ich kann Probleme lösen, mit denen ich im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Arbeit und Bildung konfrontiert werde
Quelle	<p>Quelle: Eigene Entwicklung. Die Indikatoren und Fragen basieren auf dem Konzept der beruflichen Anpassungsfähigkeit (Johnston u.a. 2013; Ratschinski u.a. 2014)</p> <p>Johnston, C. S., Luciano, E. C., Maggiori, C., Ruch, W., & Rossier, J. (2013). Validation of the German version of the Career Adapt-Abilities Scale and its relation to orientations to happiness and work stress. <i>Journal of Vocational Behavior</i>, 83(3), 295-304.</p> <p>Ratschinski, G., Sommer, J., & Kunert, C. Die Evaluation des Berufsorientierungsprogramms des BMBF-Entstehung, Konzept und erste Ergebnisse. (Eigene Übersetzung).</p>

Anhang 8: Einfaches Job-Analyse-Interview zum Bedarf an digitaler Kompetenz

Name des Instruments	Einfaches Job-Analyse-Interview zum Bedarf an digitaler Kompetenz
Verwendung in der Phase	2 (Bewertung)
Ziel	Die Methode unterstützt die Analyse des Bedarfs an digitalen Kompetenzen für eine bestimmte Position in einer Organisation.
Kurzbeschreibung	<p>Die Methode soll einen einfachen Rahmen für die Analyse des Kompetenzbedarfs in einer Organisation bieten, der bei der Arbeit mit Arbeitgeber:innen verwendet werden kann. Sie baut auf dem DigiTrans-Kompetenzrahmen (Weber & Schulz 2023) und seinen Kompetenzdimensionen auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technisches Fachwissen • Informations-, Daten- und Medienkompetenz • Kommunikation und Kollaboration • Erstellung digitaler Inhalte • Querschnittskompetenzen <p>Darüber hinaus bietet die Methode auch Fragen zur Analyse der Sicherheitsanforderungen einer Position sowie der Häufigkeit technologischer Veränderungen in der Organisation, der Weiterbildungskultur in der Organisation und der Herausforderungen in Bezug auf die Entwicklung digitaler Kompetenzen in der Vergangenheit.</p> <p>Nachstehend finden Sie einen beispielhaften Gesprächsleitfaden für eine Arbeitsplatzanalyse mit einem Arbeitgebervertreter. Er besteht aus zwei Teilen. Einem Kernteil, der die digitalen Kompetenzdimensionen des DigiTrans-Rahmens für digitale Kompetenz abdeckt. Einem optionalen Teil, der situativ eingesetzt werden kann und zusätzliche Informationen für die Planung geeigneter Lernprozesse oder Lernangebote liefern kann.</p>
Anweisungen	<p>Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überblick über die Aufgaben und Zuständigkeiten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Können Sie eine detaillierte Beschreibung der Stelle, einschließlich der wichtigsten Verantwortlichkeiten und Aufgaben, vorlegen? ○ Was sind die wichtigsten Ziele, die mit dieser Position verbunden sind? • Technisches Fachwissen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Können Sie die technischen Fähigkeiten und Kenntnisse angeben, die erforderlich sind, um die mit dieser Stelle verbundenen Aufgaben effektiv auszuführen? ○ Gibt es bestimmte Software, Hardware oder technische Plattformen, die für den Erfolg in dieser Rolle entscheidend sind?

- Können Sie Beispiele für Situationen nennen, in denen ein hohes Maß an technischem Fachwissen erforderlich ist?
- **Informations-, Daten- und Medienkompetenz:**
 - Beinhaltet diese Funktion Aufgaben im Zusammenhang mit dem Umgang, der Analyse oder der Interpretation von Daten und Informationen?
 - Gibt es spezielle Datenverwaltungssysteme, Software oder Tools, die Mitarbeiter:innen in dieser Funktion verwenden müssen?
 - Wie wichtig ist die Fähigkeit, digitale Medieninhalte kritisch zu bewerten und zu nutzen, für diesen Job?
- **Kommunikation und Kollaboration:**
 - Können Sie beschreiben, wie wichtig eine effektive digitale Kommunikation, sowohl intern als auch extern, für diese Rolle ist?
 - Gibt es spezielle Plattformen, Tools oder Software, die für die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Organisation oder mit externen Interessengruppen verwendet werden?
 - Wie wichtig ist die Fähigkeit, mit Kollegen oder Teams digital zusammenzuarbeiten?
- **Erstellung digitaler Inhalte:**
 - Gibt es in dieser Funktion Aufgaben, die die Erstellung, Bearbeitung oder Kuratierung digitaler Inhalte beinhalten?
 - Müssen die Mitarbeiter:innen für die Erstellung von Inhalten bestimmte Software oder Tools verwenden, und wenn ja, welche?
 - Können Sie Beispiele für die Arten von digitalen Inhalten nennen, die in dieser Funktion erstellt werden können?
- **Querschnittskompetenzen:**
 - Gibt es übergreifende Kompetenzen oder Fähigkeiten, die sich durch alle Aspekte dieser Tätigkeit ziehen?
 - Müssen Arbeitnehmer:innen Anpassungsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeiten oder andere übergreifende Kompetenzen im digitalen Kontext nachweisen?
 - Können Sie Beispiele für Situationen nennen, in denen transversale Kompetenzen besonders wichtig sind?
- **Sicherheit und Compliance:**
 - Gibt es spezielle digitale Sicherheitsprotokolle oder Compliance-Anforderungen, die Mitarbeiter:innen in dieser Funktion einhalten müssen?
 - Wie wichtig ist die Datensicherheit im Rahmen dieser Tätigkeit?
- **Anpassungsfähigkeit an technologische Veränderungen:**
 - Wie häufig ändert sich die technologische oder digitale Landschaft im Bereich dieser Stelle?
 - Wie wichtig ist es für Mitarbeiter:innen in dieser Funktion, sich an neue digitale Tools oder Updates anzupassen?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es irgendwelche voraussichtlichen Veränderungen oder Trends in der Technologie, die sich in naher Zukunft auf die Anforderungen an die digitale Kompetenz für diese Stelle auswirken könnten? ● Weiterbildung und Onboarding für digitale Tools: <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Art von Weiterbildung oder Onboarding-Prozess gibt es, um die Mitarbeiter:innen mit den für diese Tätigkeit relevanten digitalen Tools vertraut zu machen? ○ Gibt es fortlaufende Lernmöglichkeiten für die Entwicklung digitaler Fähigkeiten? ● Erfolgsgeschichten und Herausforderungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Können Sie Erfolgsgeschichten von Mitarbeiter:innen nennen, die sich aufgrund ihrer Kenntnisse im Umgang mit digitalen Tools in dieser Rolle auszeichnen? ○ Gab es Herausforderungen im Zusammenhang mit der digitalen Kompetenz in dieser Rolle und wie wurden sie bewältigt? <p>Durch die Beantwortung dieser Fragen innerhalb der einzelnen Dimensionen soll ein umfassendes Verständnis der spezifischen digitalen Kompetenzanforderungen für diese Stelle gewonnen werden. Diese Informationen können für maßgeschneiderte Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme genutzt werden, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen mit den erforderlichen digitalen Kompetenzen ausgestattet sind.</p>
Quelle	<p>Quelle: Eigene Quelle , basierend auf dem DigiTrans Competency Model: Weber P. & Schulz J. (2023). CGC-DigiTrans Report. CGC - Kreisverkehre für die Digitale Transformation. Professional Guidance & Counseling (CGC) in Multi-Actor-Networks. CGC-Projekt. https://digitransformation.net/report/ [11.12.2023]</p> <p>Chat-GPT wurde verwendet, um die Fragen auf der Grundlage dieser Quelle zu formulieren.</p>

Anhang 9: Stellenbeschreibung und Aufgabendokumentation

Name des Instruments	Stellenbeschreibung und Aufgabendokumentation															
Verwendung in der Phase	2 (Bewertung)															
Ziel	Stellenbeschreibungen und Aufgabendokumentationen helfen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen, aktuelle und zukünftige Aufgaben zu bestimmen und Pläne zu machen, z. B. für Veränderungen oder Weiterbildungen.															
Kurzbeschreibung	Die Analyse kann durch Beobachtung, Selbstdokumentation, schriftliche Befragung, Schätzung usw. durchgeführt werden. Dabei können sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen einbezogen werden. Die Ergebnisse können z. B. mit dem/der Berater:in besprochen oder weiterverarbeitet werden.															
Anweisungen	<p>Berufsbezeichnung:</p> <p>Stelleninhaber:</p> <p>Erstellt im Zeitraum von: bis</p> <p>Erstellt von: (Name)</p> <p>(Abteilung):.....</p> <p>Methode der Aufzeichnung: (Beobachtung, Selbstdokumentation, schriftliche Erhebung, Schätzung usw.):</p> <p>.....</p> <p>A) Stellenbeschreibung</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">Berufsbezeichnung:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Stelleninhaber: (Name)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Schulbildung/Berufsausbildung</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Werdegang des Mitarbeiters im Unternehmen</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Berufserfahrung</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fortbildung</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Besondere Fachgebiete/Tätigkeitsbereiche</td> <td></td> </tr> </table>		Berufsbezeichnung:		Stelleninhaber: (Name)		Schulbildung/Berufsausbildung		Werdegang des Mitarbeiters im Unternehmen		Berufserfahrung		Fortbildung		Besondere Fachgebiete/Tätigkeitsbereiche	
Berufsbezeichnung:																
Stelleninhaber: (Name)																
Schulbildung/Berufsausbildung																
Werdegang des Mitarbeiters im Unternehmen																
Berufserfahrung																
Fortbildung																
Besondere Fachgebiete/Tätigkeitsbereiche																

	Spezialisiertes Wissen	
	Derzeit durchgeführte Aufgaben	
	Künftige Aufgaben	
	Kompetenzen, die für die aktuellen Aufgaben noch erworben werden müssen	
	Kompetenzen, die für zukünftige Aufgaben noch erworben werden müssen	
B) Einfache Aufgabendokumentation		
	Der Arbeitsauftrag wird erteilt von:	
	Person, Funktion, Abteilung:	
	Tätigkeit am Arbeitsplatz: Tätigkeit A Tätigkeit B Tätigkeit C Tätigkeit D Tätigkeit E ...	
	Zeitlicher Umfang der Tätigkeit: Tätigkeit A Tätigkeit B Tätigkeit C Tätigkeit D Tätigkeit E ...	
	Verwendete Arbeitsmittel (Werkzeuge, Maschinen, Computer, Medien usw.) Tätigkeit A	

	Tätigkeit B Tätigkeit C Tätigkeit D Tätigkeit E ...	
	Das Arbeitsergebnis/ Produkt geht an: Abtei- lungsleiter usw.	
Quelle	Eigene Bearbeitung von Quelle: Dobischat, R.; Düsseldorf, K.; Fischel, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (S. 37-38) Essen: Universität Duisburg-Essen.	

Anhang 10: Mitarbeiterbeurteilung zu digitaler Kompetenz und Weiterbildungsbedarf

Name des Instruments	Mitarbeiterbeurteilung zu digitaler Kompetenz und Weiterbildungsbedarf
Verwendung in der Phase	2 (Bewertung)
Ziel	Identifizieren Sie Probleme im Hinblick auf digitale Kompetenzlücken und den entsprechenden Weiterbildungsbedarf für eine bestimmte Position und einen bestimmten Mitarbeiter.
Kurze Beschreibung	<p>Das "Mitarbeitergespräch" zur Ermittlung des aktuellen und künftigen Qualifikationsbedarfs ist eine einfache Methode, um den Lern- und Weiterbildungsbedarf im Bereich der digitalen Kompetenz zu ermitteln. Ein Gespräch zeigt immer persönliche Wertschätzung und unterstreicht die Bedeutung, die Sie dem Mitarbeiter:innen beimessen. Machen Sie immer deutlich, dass es sich nicht um ein "Kontrollgespräch" handelt, sondern um einen konstruktiven Versuch, Lösungen für Engpässe aus Sicht des/der Mitarbeiter:in zu finden. Bei der genauen Bedarfsermittlung kann der/die Mitarbeiter:in selbst die entscheidenden Vorschläge machen, Wünsche äußern etc.</p> <p>Sie können zum Beispiel das folgende Schema verwenden, aber auch die Reihenfolge und die Fragen variieren. Der/die Befragte sollte die Möglichkeit haben, den Verlauf des Gesprächs zu beeinflussen.</p>
Anweisungen	<p>Vorlage für eine Mitarbeiterbeurteilung:</p> <p>Interviewer: _____</p> <p>Datum des Gesprächs: _____</p> <p>Datum der letzten Mitarbeiterbeurteilung: _____</p> <p>Mitarbeiter:in: _____</p> <p>Abteilung: _____</p> <p>Berufsbezeichnung: _____</p> <p>Anlass für das Gespräch:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Was glaubt der/die Arbeitnehmer:in besonders gut zu können, um seine Arbeitsanforderungen gut zu erfüllen?</p> <p>_____</p>

Allgemeine Probleme und Lösungen im Zusammenhang mit dem Einsatz digitaler Geräte und Anwendungen in der Organisation:

Welche Probleme, unabhängig von der eigenen Arbeit, kann der/die Mitarbeiter:in in Bezug auf die Nutzung digitaler Geräte und Anwendungen in betrieblichen Arbeitsprozessen erkennen?

Welche Lösungen (Organisation, Ausstattung mit Hard- und Software, Änderung der Zuständigkeiten usw.) sind aus Sicht des/der Mitarbeiter:in hilfreich, um die festgestellten Probleme zu lösen?

Inwieweit könnten Lern- oder Weiterbildungsaktivitäten im weitesten Sinne hier helfen?

Mitarbeiterspezifische Probleme und Lösungen im Zusammenhang mit der Nutzung von digitalen Geräten und Anwendungen

Hinweis: Dieser Abschnitt konzentriert sich auf die individuellen Probleme eines/einer Mitarbeiter:in und mögliche Lösungen im Zusammenhang mit der Nutzung digitaler Geräte und Anwendungen im Arbeitsprozess. Die

Tiefe, mit der dieser Punkt im Gespräch behandelt wird, kann von der Komplexität der Aufgaben, der Intensität der Nutzung digitaler Geräte und Anwendungen in dieser Position und der Fähigkeit des/der Mitarbeiter:in abhängen, über die Nutzung digitaler Geräte und Anwendungen im Arbeitsprozess zu reflektieren und sich darüber auszudrücken. Daher können neben einer allgemeinen Frage zu Problemen im Arbeitsprozess auch spezifische Fragen zu verschiedenen Dimensionen der digitalen Kompetenz (Weber & Schulz 2023) verwendet werden, um die Probleme des/der Mitarbeiter:in zu ermitteln.

Wie wichtig ist die Nutzung von digitalen Geräten und Anwendungen in dieser Funktion? Mit welchen digitalen Geräten oder Anwendungen, die für diese Rolle wichtig sind, hat der/die Mitarbeiter:in Probleme? Kann er oder sie Beispiele für Situationen nennen, in denen Probleme auftreten?

Wie wichtig sind Aufgaben im Zusammenhang mit der Handhabung, Analyse oder Interpretation von Daten und Informationen in dieser Rolle? Auf welche Art von Problemen stößt der/die Mitarbeiter:in bei der Ausführung dieser Aufgaben?

Wie wichtig sind die Aufgaben im Zusammenhang mit der digitalen Kommunikation, sowohl intern als auch extern, in dieser Rolle? Auf welche Art von Problemen stößt der/die Mitarbeiter:in bei der Ausführung der damit verbundenen Aufgaben?

Wie wichtig sind Aufgaben im Zusammenhang mit der Erstellung, Bearbeitung oder Kuratierung digitaler Inhalte in dieser Rolle? Auf welche Art von Problemen stößt der/die Mitarbeiter:in bei der Erledigung der damit verbundenen Aufgaben?

	<p>Lern- und Weiterbildungsaktivitäten Welche Lern- und Weiterbildungsaktivitäten regt der/die Mitarbeiter:in an, um seine eigenen Arbeitsprobleme zu verringern oder Verbesserungen zu erreichen?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Probleme (Erwähnung bestimmter Geräte/Anwendungen)</th> <th style="width: 30%;">Thema Kompetenz/Weiterbildung</th> <th style="width: 30%;">Priorität</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Probleme (Erwähnung bestimmter Geräte/Anwendungen)	Thema Kompetenz/Weiterbildung	Priorität									
Probleme (Erwähnung bestimmter Geräte/Anwendungen)	Thema Kompetenz/Weiterbildung	Priorität											
Quelle	Eigene Anpassung aus Quelle: Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (S.46 f.). Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649.												

Instrumente für Phase 3 (Planung)

Anhang 11: Übersicht über Weiterbildungsangebote sammeln

Name des Instruments	Beispielhafte Übersichten von Weiterbildungsangeboten																								
Verwendung in der Phase	3 (Planung)																								
Ziel	Ziel ist es, einen strukturierten Überblick über Weiterbildungsmöglichkeiten zu erhalten und Wissen innerhalb der Organisation strukturiert zu erfassen und weiterzugeben.																								
Kurze Beschreibung	Vogelgesang und Pongratz (2021) beschreiben Strategien für die Förderberatung im Bereich der Wirtschaftsförderung, die von den Akteuren genutzt werden können, um sich einen Überblick über die wichtigsten Förderprogramme zu verschaffen. Diese Strategien lassen sich auch auf die Übersicht von Bildungsangeboten anwenden. Vogelgesang und Pongratz (2021) weisen darauf hin, dass es kaum möglich ist, alle Angebote zu kennen. Daher ist es besonders wichtig, sich einen groben Überblick über die Anbieterlandschaft zu verschaffen und durch klare Kontakte seitens des/der Berater:in schnell nachfragen zu können. Außerdem sollten die gesammelten Informationen zusammengefasst und ggf. visualisiert werden. Dieses auf Vogelgesang und Pongratz (2021) basierende Modell für den Überblick über Weiterbildungsangebote weist eigene Anpassungen auf.																								
Anweisungen	<p>Musterübersichten von Weiterbildungsangeboten (Quelle: eigene Bearbeitung, basierend auf Vogelgesang & Pongratz, 2021)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>Informationen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Programm</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zielgruppe(n)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zweigstellen</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lernziele</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lernstil (gemischt, in Präsenz, ...)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inhalt</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mindestanzahl der Teilnehmer</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wann findet die Weiterbildung statt?</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Finanzierungsmöglichkeiten</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kontaktperson (Telefonnummer, E-Mail-Adresse)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Kategorie	Informationen	Programm		Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen		Zielgruppe(n)		Zweigstellen		Lernziele		Lernstil (gemischt, in Präsenz, ...)		Inhalt		Mindestanzahl der Teilnehmer		Wann findet die Weiterbildung statt?		Finanzierungsmöglichkeiten		Kontaktperson (Telefonnummer, E-Mail-Adresse)	
Kategorie	Informationen																								
Programm																									
Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen																									
Zielgruppe(n)																									
Zweigstellen																									
Lernziele																									
Lernstil (gemischt, in Präsenz, ...)																									
Inhalt																									
Mindestanzahl der Teilnehmer																									
Wann findet die Weiterbildung statt?																									
Finanzierungsmöglichkeiten																									
Kontaktperson (Telefonnummer, E-Mail-Adresse)																									

Quelle	Eigene Bearbeitung aus Quelle: Vogelgesang, M., Pongratz, P. (2021). Fördermittelberatung in der Wirtschaftsförderung. In: Stember, J., Vogelgesang, M., Pongratz, P., Fink, A. (eds.) Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi-org.hdba.idm.oclc.org/10.1007/978-3-658-33603-5_20 .
---------------	--

Anhang 12: Umsetzung von Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsziele

Name des Instruments	Umsetzung von Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsziele														
Verwendung in der Phase	3 (Planung)														
Ziel	Sammeln von Zielen für die Qualifizierung														
Kurzbeschreibung	Dobischat et al. (2008) beschreiben Instrumente, die im Zusammenhang mit der Beratung im Rahmen der Weiterbildung eingesetzt werden können. Das vorgestellte Arbeitsblatt "Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsziele übersetzen" stammt aus dieser Toolbox und unterstützt Berater:innen bei der Übersetzung von Kompetenzanforderungen in Weiterbildungsthemen in einem gemeinsamen Dialog mit Unternehmen und Beschäftigten. Ausgehend von aktuellen Problemen im Arbeitskontext untersucht das Tool Themen, um zu entsprechenden Weiterbildungszielen zu gelangen.														
Anweisungen	<p>Die folgende Tabelle hilft Ihnen bei der Übersetzung von Kompetenzanforderungen in Qualifikationsinhalte oder Qualifikationsthemen.</p> <table border="1" data-bbox="395 996 1465 1384"> <thead> <tr> <th>Aktuelles Leistungsproblem oder zukünftiger Arbeitsbedarf</th> <th>Ursache des Problems (z. B. mangelndes Fachwissen, Anwendungsproblem)</th> <th>Qualifizierungsziel (z. B. Softwareanwendung einer bestimmten Software)</th> <th>Qualifikationsniveau (Basis, Fortgeschrittene, Expert:innen)</th> <th>Thema oder Inhalt der Qualifizierung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Bitte beachten Sie, dass Sie dieses Anforderungsprofil nach Möglichkeit direkt mit den Mitarbeiter:innen und deren Vorgesetzten durcharbeiten sollten! Es ist zwingend erforderlich, dass Sie dieses Arbeitsblatt im Dialog erarbeiten, eine schriftliche Befragung allein reicht nicht aus.</p>					Aktuelles Leistungsproblem oder zukünftiger Arbeitsbedarf	Ursache des Problems (z. B. mangelndes Fachwissen, Anwendungsproblem)	Qualifizierungsziel (z. B. Softwareanwendung einer bestimmten Software)	Qualifikationsniveau (Basis, Fortgeschrittene, Expert:innen)	Thema oder Inhalt der Qualifizierung					
Aktuelles Leistungsproblem oder zukünftiger Arbeitsbedarf	Ursache des Problems (z. B. mangelndes Fachwissen, Anwendungsproblem)	Qualifizierungsziel (z. B. Softwareanwendung einer bestimmten Software)	Qualifikationsniveau (Basis, Fortgeschrittene, Expert:innen)	Thema oder Inhalt der Qualifizierung											
Quelle	Eigene Anpassung aus Quelle: Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (S. 42f.). Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649.														

Anhang 13: SMART-Methode

Name des Instruments	SMART-Methode
Verwendung in der Phase	3 (Planung)
Ziel	Formulierung und Konkretisierung von Zielen mit einzelnen Klient:innen oder in der Organisation
Kurze Beschreibung	Die SMART-Methode ist eine Methode, mit der Mitarbeiter:innen in Unternehmen, Organisationen und Behörden überprüfen können, ob Ziele (z. B. Projektziele oder Zielvereinbarungen) klar und konkret formuliert sind. Erfunden wurde diese Methode ursprünglich von Peter Drucker, einem Managementforscher und Unternehmensberater aus den USA. Der Begriff "SMART" ist ein Akronym und steht für Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Zeitgebunden. Bei der Formulierung eines Ziels oder einer Reihe von Zielen sollten die folgenden Schritte befolgt werden.
Anweisungen	<p>Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Das Ziel muss konkret sein. Das bedeutet, dass es klar und leicht verständlich formuliert sein muss. 2. Die Erreichung des Ziels muss messbar sein. Je nach Zielsetzung können quantitative Faktoren wie Kennzahlen oder qualitative Faktoren wie die Zufriedenheit herangezogen werden. 3. Ziele werden von den betroffenen Mitarbeiter:innen nur dann akzeptiert, wenn sie attraktiv sind. Es muss daher klar sein, welchen konkreten Nutzen sie aus der Erreichung der Ziele ziehen können. 4. Nur realistische Ziele können erreicht werden. Ziele können ehrgeizig formuliert sein, müssen aber auch für die Organisation oder Behörde erreichbar sein. Unrealistische Ziele hingegen sind höchst unwahrscheinlich zu erreichen und können sich zudem demotivierend auf die Mitarbeiter:innen auswirken. 5. Letztlich muss das Ziel auch eine Frist haben. Für das Ziel muss ein bestimmter Zeitpunkt festgelegt werden, an dem es gemessen werden kann.
Quelle	<p>Eigene Bearbeitung aus Quelle: Orgahandbuch.de https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/methodenUndTechniken-node.html;jsessionid=08045B4F0723445CC06A07F2804EA991.2_cid505 Drucker (2011). Menschen und Leistung: The Best of Peter Drucker on Management. Routledge.</p>

Anhang 14: Logbuch für Mitarbeiter:innen

Name des Instruments	Logbuch für Mitarbeiter:innen																																		
Verwendung in der Phase	3 (Planung)																																		
Ziel	Überwachung des Lernens und der Arbeitserfahrung																																		
Kurzbeschreibung	<p>Mit diesem Instrument können die Menschen aufzeichnen, was täglich im Arbeits- und Lernkontext geschieht. Es kann mit Papier und Bleistift oder digital sein. Sie müssen das Formular ausfüllen und dabei einige offene Fragen, Multiple-Choice-Fragen oder Checklisten beantworten. Die Wahl der Modalität und der zu überwachenden Bereiche hängt von den Mitarbeiter:innen und den spezifischen Zielen der Aktivität ab. Es fördert den reflexiven Prozess, erhöht das Bewusstsein für die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter:innen und der Organisation und kann Informationen über Verbesserungsmöglichkeiten für beide Seiten liefern. Es wird häufig im schulischen und universitären Kontext eingesetzt, um die Fortschritte der Studenten zu überwachen, und im Arbeitskontext, wo es notwendig ist, die Vorgänge genau zu verfolgen. Es wird z. B. häufig von Piloten, Ärzten, Krankenschwestern, Lehrern usw. eingesetzt.</p>																																		
Anweisungen	<p>Die aufgezeichneten Informationen beziehen sich in der Regel darauf, wann, wo und was getan wurde und was dabei gelernt wurde.</p> <p>Arbeitsbeteiligung: Datum.....</p> <table border="1" data-bbox="448 1240 1337 1585"> <thead> <tr> <th>Tätigkeit</th> <th>Anzahl der durchgeführten Aktivitäten</th> <th>Anzahl der Aktivitäten an denen teilgenommen wurde</th> <th>Ergebnis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Angesprochene Fertigkeiten</p> <table border="1" data-bbox="448 1671 1337 1928"> <thead> <tr> <th colspan="5">Erreichtes Qualifikationsniveau</th> </tr> <tr> <th>Angesprochene Kompetenz</th> <th>Name der Aktivität</th> <th>Beobachtet</th> <th>Durchgeführt unter Aufsicht</th> <th>Selbstständig durchgeführt</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Tätigkeit	Anzahl der durchgeführten Aktivitäten	Anzahl der Aktivitäten an denen teilgenommen wurde	Ergebnis													Erreichtes Qualifikationsniveau					Angesprochene Kompetenz	Name der Aktivität	Beobachtet	Durchgeführt unter Aufsicht	Selbstständig durchgeführt					
Tätigkeit	Anzahl der durchgeführten Aktivitäten	Anzahl der Aktivitäten an denen teilgenommen wurde	Ergebnis																																
Erreichtes Qualifikationsniveau																																			
Angesprochene Kompetenz	Name der Aktivität	Beobachtet	Durchgeführt unter Aufsicht	Selbstständig durchgeführt																															

	Verhaltensweisen und Ethik					
	Zu berücksichtigender Punkt				Ergebnis	
		1	2	3	4	5
	Pünktlichkeit					
	Regelmäßigkeit der Anwesenheit					
	Pflege der Arbeitsstelle					
	Rapport mit Kolleg:innen					
	Rapport mit Klient:innen					
					
Quelle	Eigene Anpassung aus Quelle: Talwar D, Kumar S, Acharya S, Madaan S: Designing a log book for medicine post graduate- fruitful? Drugs and Cell Therapies in Hematology. 2021, 10:3792-801. (Eigene Übersetzung).					

Instrumente für Phase 4 (Aktion)

Anhang 15: Nächste Schritte und Aktionsplan

Name des Instruments	Nächste Schritte und Aktionsplan																													
Verwendung in der Phase	4 (Aktion)																													
Ziel	Dokumentation und Konkretisierung der nächsten Schritte und Maßnahmen.																													
Kurzbeschreibung	Die formulierten und terminierten Maßnahmen helfen dem/der Klient:in, sein/ihr Handeln zu organisieren und zu kontrollieren. Der Planungsprozess unterstützt realistische Einschätzungen und kann auch auf Hindernisse vorbereiten. Während sich der Aktionsplan für eine Einzelperson auf seine/ihre direkte Karriere und lernbezogene Maßnahmen konzentriert, kann ein Plan für ein Unternehmen oder eine Organisation die administrativen Schritte zur Umsetzung von Maßnahmen für mehrere Mitarbeiter:innen beinhalten.																													
Anweisungen	<p>Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist zu tun? • Bis wann? • Was sind die Aufgaben oder Hindernisse? • Wie können die Aufgaben bewältigt werden? • Wer kann unterstützen? • Was ist zu tun, wenn Sie nicht weiterkommen? <p>Tabelle:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Was ist zu tun?</th> <th>Bis wann?</th> <th>Was sind die Aufgaben oder Hindernisse?</th> <th>Wie können die Aufgaben bewältigt werden?</th> <th>Wer kann unterstützen?</th> <th>Was ist zu tun, wenn Sie nicht weiterkommen?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>						Was ist zu tun?	Bis wann?	Was sind die Aufgaben oder Hindernisse?	Wie können die Aufgaben bewältigt werden?	Wer kann unterstützen?	Was ist zu tun, wenn Sie nicht weiterkommen?																		
Was ist zu tun?	Bis wann?	Was sind die Aufgaben oder Hindernisse?	Wie können die Aufgaben bewältigt werden?	Wer kann unterstützen?	Was ist zu tun, wenn Sie nicht weiterkommen?																									
Quelle	Eigene Bearbeitung von Quelle: Triebel, C. (2022). Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?: Potenzialorientiertes Karrierecoaching (Bd. 333) (S. 142 ff.). Klett-Cotta.																													

Instrumente für Phase 5 (Ergebnisse)

Anhang 16: Weiterbildungszertifikat

Name des Instruments	Weiterbildungszertifikat
Verwendung in der Phase	5 (Ergebnisse)
Ziel	Am Ende eines Weiterbildungsprogramms sollte sichergestellt werden, dass das Weiterbildungsprogramm, seine Inhalte und Ergebnisse dokumentiert werden.
Kurzbeschreibung	In der Regel ist die Ausbildungseinrichtung für diesen Nachweis verantwortlich. Neben dem Namen des/der Teilnehmer:in und der Einrichtung sollten auch der Titel, der Zeitraum der Fortbildung und der Umfang der Fortbildung dokumentiert werden. Auch der Inhalt und die Lernergebnisse sollten dokumentiert werden. Die Aufzeichnung enthält auch Informationen darüber, ob ein Zertifikat oder eine Teilnahmebescheinigung erworben wurde. Es ist auch ratsam, mit dem Europäischen Profilpass zu arbeiten. Siehe hier: www.europass-info.de . https://europa.eu/europass/en
Anweisungen	<p>Formular (Beispiel)</p> <p>Weiterbildungszertifikat:</p> <p>Herr/Frau</p> <p>Hat das folgende Weiterbildungsprogramm absolviert</p> <p>.....</p> <p>in unserer Einrichtung:</p> <p>.....</p> <p>hat das folgende Qualifizierungsprogramm absolviert.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Das Programm dauerte von: bis:</p> <p>.....</p> <p>und hatte eine Gesamtdauer von: Stunden.</p>

	<p>Die folgenden Inhalte wurden vermittelt:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Das Programm wurde erfolgreich mit einem Zertifikat abgeschlossen:</p> <p>.....</p> <p>/eine Teilnahmebescheinigung wurde erhalten:</p> <p>.....</p> <p>Ort/Datum: Stempel/Unterschrift:</p>
Quelle	<p>Eigene Anpassung aus Quelle: Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (S. 71f.) Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649.</p>

Instrumente für Phase 6 (Auswertung)

Anhang 17: Feedback-Fragen

Name des Instruments	Feedback-Fragen
Verwendung in der Phase	6 (Bewertung)
Ziel	Am Ende eines Weiterbildungsprogramms sollten offene Fragen beantwortet werden, und der/die Berater:in sollte ein Feedback über den Beratungsprozess einholen.
Kurzbeschreibung	<p>Die folgenden Fragen unterstützen die CCG-Fachkraft beim Einholen von Feedback und bei der Ermittlung des weiteren Beratungsbedarfs. Die Fragen können entweder in einem bilateralen Gespräch oder in einer schriftlichen Feedback-Erhebung gestellt werden. Neben den Arbeitgeber:innen sollten Sie auch Arbeitnehmer:innen und Bildungsanbieter:innen befragen. Die Antworten können Sie nutzen, um den Beratungsprozess zu reflektieren. Stellen Sie sich bei der Auswertung der Antworten die folgenden Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was möchte ich als Berater:in beibehalten? - Was würde ich gerne ändern? - Was ist aus meiner Sicht gut gelaufen? - Was würde ich beim nächsten Mal gerne verbessern?
Anweisungen	<p>Fragen:</p> <p>Beratungsprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie den Beratungsprozess wahrgenommen? • Was war aus Ihrer Sicht gut? • Was kann aus Ihrer Sicht geändert werden? <p>Koordinierung des Netzes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie die Netzwerkkoordination wahrgenommen? • Was war aus Ihrer Sicht gut? • Was kann aus Ihrer Sicht geändert werden? • In welcher Form soll das Netz weitergeführt werden? • Welche Rolle kann der/die Berater:in in diesem Zusammenhang spielen? <p>Weiterbildungsbedarf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie weiteren Weiterbildungsbedarf? • Wenn ja, welchen? • Wenn nicht, wie reagieren wir auf neu entstehenden Weiterbildungsbedarf?

	<p>Weiterer Beratungsbedarf</p> <ul style="list-style-type: none">• Welche Fragen sind noch offen?• Haben Sie weiteren Beratungsbedarf?• Wenn ja, welchen?• Wenn nicht, wie reagieren Sie auf neu entstehenden Beratungsbedarf?
Quelle	Eigene Quelle (Schulz)

Anhang 18: Strukturiertes Feedback-Formular

Name des Instruments	Strukturiertes Feedback-Formular
Verwendung in der Phase	6 (Bewertung)
Ziel	Ein Feedback-Formular kann am Ende der Beratungssitzungen oder des Beratungsprozesses verwendet werden, um ein strukturiertes Feedback von dem/der Klient:in zu erhalten (Monitoring der Dienstleistung) und um die Reflexion anzuregen (Selbstreflexion).
Kurzbeschreibung	Ein strukturiertes Feedback-Formular kann digital oder in Papierform angeboten werden. Die Fragen in einem Feedbackformular sollten auf die jeweilige Dienstleistung zugeschnitten sein. Dem/der Klient:in sollte Zeit und ein geschützter Raum gegeben werden, um unbeeinflusst Feedback zu geben. Wichtig ist, dass das Feedback-Formular anonym abgegeben wird (digital, über einen Briefkasten o.ä.).
Anweisungen	<p>Fragen für eine Skalenbewertung</p> <ul style="list-style-type: none"> • gilt in vollem Umfang, • gilt meist, • gilt weniger, • trifft nicht zu <p>Bitte denken Sie an das/die Interview(s) zurück: Wie würden Sie die folgenden Aussagen bewerten? Bitte kreuzen Sie für jede Aussage ein Kästchen an. Sie können dann Ihr Feedback zu einigen Fragen offen abgeben.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Sitzung/der Prozess hat meine Ansichten über Weiterbildung bestätigt. • Ich habe neue Ideen und Antworten für meine WE erhalten. • Ich habe Antworten auf meine Fragen erhalten. • Ich habe Dinge gelernt, die ich vorher nicht kannte. • Das Beratungsgespräch hat mich dazu motiviert, mehr über Weiterbildung nachzudenken. • Das Beratungsgespräch hat neue Fragen für mich aufgeworfen. • Die Zeit, die ich für das Gespräch aufgewendet habe, hat sich gelohnt. • Ich würde gerne noch einmal die Gelegenheit haben, so zu sprechen. • Es sollte mehr Beratungsdienste wie diesen geben. • Ich würde solche Gespräche auch anderen Kollegen/Menschen empfehlen.

	<p>Offene Fragen</p> <p>Was mir an dem Beratungsgespräch am besten gefallen hat, war ...</p> <hr/> <hr/> <p>Ich mochte weniger ...</p> <hr/> <hr/> <p>Ich möchte nach dem Beratungsgespräch eine Nachbetreuung</p> <hr/> <hr/> <p>Insgesamt war ich</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> sehr zufrieden<input type="checkbox"/> zufrieden<input type="checkbox"/> weniger zufrieden<input type="checkbox"/> nicht zufrieden <p>Gibt es noch etwas, das Sie uns mitteilen möchten?</p> <hr/>
Quelle	Eigene Bearbeitung von Quelle: Gillen, J., & Proß, Gerald (2005). Kompetenzreflektor. 2. Auflage. Projekt "Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen - Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte" (KomNetz).