

# **Geschäftsmodellentwicklung als Ansatz einer zukunftsgerichteten Gestaltungen der Ausbilderqualifizierung**

Forum der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN) ▪  
Parallelforum Ib: Kompetenzentwicklung des Aus- und  
Weiterbildungspersonals ▪ 04.06.2019

Karina Kiepe, M. Ed & Carolin Wicke, M. Ed.

Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr Hamburg  
Professur Berufs- und Arbeitspädagogik

---



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



- Vernetztes, schnittstellenübergreifendes und interdisziplinäres Denken und Handeln,
- Fähigkeiten im Umgang mit Widersprüchen und Komplexität,
- Reflexions- und Urteilsvermögen,
- Problem- und Optimierungskompetenzen,
- Mitwirkung und Mitgestaltung an Innovationsprozessen
- Kritikfähigkeit

Berufsbildung muss „in der Lage sein (...) komplexe und problemangemessene Lehr-Lernarrangements zu entwickeln, umzusetzen und zu evaluieren“ (Sloane et al. 2018, S. VI).

# Zur gegenwärtigen und zukünftigen Position von Ausbilder/-innen im Betrieb

Domänenspezifisches  
fachpraktisches und -  
theoretisches Wissen

Pädagogisches  
Wissen

Ausbilder/-innen müssen  
**Geschäftsmodelle**  
mitgestalten, um ihre  
Ausbildungsprozesse und -  
angebote an künftigen  
Entwicklungen anpassen  
zu können.

Ausbilder/-innen müssen zu  
**Curriculumentwickler(inne)n**  
**i. w. S.** werden, um auf eine  
digitalisierte und nachhaltige  
Berufs- und Arbeitswelt  
vorbereiten zu können

**Zukunfts-  
weisende  
Lern-  
gegenstände**  
in die  
Ausbilder-  
qualifizierung  
einbinden

- Die gegenwärtige Ausbilderqualifizierung leistet einen nicht zu unterschätzenden Beitrag für die Qualität betrieblicher Ausbildung – allerdings weist sie Schwachstellen auf:
  1. Beförderung vornehmlich domänenunspezifischer Inhalte
  2. Geringer Methodeneinsatz in den Ausbilderlehrgänge
- Eine zukunftsgerichte Ausbilderqualifizierung muss diese Kritikpunkte aufgreifen
  - Es ist ein Ansatz ausgestalten, der
    - a) diese *Kritikpunkte* aufgreift und
    - b) eine *Beitrag zur Ausgestaltung einer zukunftsgerichten Qualifizierung* von Ausbilder/-innen leistet



- Laufzeit: 04.2016 bis 06.2019, Bestandteil der Modellversuchsreihe „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019“
- Fragestellung: Wie kann es gelingen, die betriebliche Ausbildung so zu gestalten, dass sie unverzichtbare Beiträge zur **Existenz- und Zukunftssicherung** von Gesellschaft, Unternehmung und Arbeitnehmer/-innen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung leistet?

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

GEFÖRDERT VOM

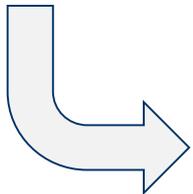


Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Ein Geschäftsmodell beschreibt die grundlegende Architektur eines Unternehmens:.

- (1) **Kundendimension:** Kundensegmente, Kundenkanäle und Kundenbeziehungen
- (2) **Nutzendimension:** Leistungen und Nutzen für Kunden und Partner
- (3) **Wertschöpfungsdimension:** Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse
- (4) **Partnerdimension:** Partner, Partnerkanäle und Partnerbeziehungen.
- (5) **Finanzdimension:** Umsätze, Kosten und Risiken
- (6) **Umweltdimension:** Wirtschaftliche, regulatorische, technologische, ökologische und soziale Entwicklungen

„Die Zielsetzung ist, die Geschäftsmodell-Elemente so miteinander zu kombinieren, dass sich die Geschäftsmodell-Elemente gegenseitig verstärken.“ (Schallmo 2014, S. 6).



### Das **GEMO.NAWI**-Instrument

- ✓ Medium der Zukunftsprognose
- ✓ 14 verknüpfte Elemente, Umwelt wird integriert
- ✓ Unternehmensstrategien und Komplexität werden verständlich

© Schömer, Wicke, Kiepe, Becker, Jannike & Rabmann 2017 - Version 17.3

## Geschäftsmodell für Nachhaltiges Wirtschaften

(14) Welche wirtschaftlichen, regulatorischen und technologischen Entwicklungen und Prognosen erfordern ein nachhaltiges Geschäftsmodell? Welche Chancen bieten diese Entwicklungen?

**FINANZDIMENSION**

(1) Welche finanziellen Risiken gehen wir ein, wenn wir unser Unternehmen konsequent auf Zukunft ausrichten (insb. Nachhaltigkeit und Digitalisierung)? Welche finanziellen Risiken gehen wir ein, wenn wir das nicht tun?

(2) Welche finanziellen Mehrwerte können wir generieren, wenn wir unser Unternehmen konsequent auf Zukunft ausrichten (insb. Nachhaltigkeit und Digitalisierung)? Welche Einnahmequellen fallen weg?

**NUTZDIMENSION**

(3) Welches Nutzenversprechen geben wir künftig Kunden und Nutzern? Welche (neuen) Konsumwerte, Lebensstile, Anforderungen und Problemstellungen bedienen wir mit unseren Wertangeboten?

(4) Welche neuen Fähigkeiten und Möglichkeiten entwickeln Nutzer in Zukunft durch unsere Angebote?

(5) Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen künftig für Gesellschaft, Bildung, Kultur, Wirtschaft und Ökologie?

**KUNDENDIMENSION**

(6) Wen sprechen wir künftig mit unserem Wertangebot an? Durch welche Merkmale zeichnen sich unsere wichtigsten Kunden-/ Nutzergruppen aus?

(7) Wie erreichen wir künftig unsere Kunden und Nutzer? Welche Kanäle brechen weg, welche neuen tun sich auf?

(8) Welche Arten von Kundenbeziehungen sind in Zukunft (noch) tragfähig? Durch welche Merkmale zeichnen sich zukunftsfähige Kundenbeziehungen aus?

**WERTSCHÖPFUNGSDIMENSION**

(9) Welche immateriellen Ressourcen und Fähigkeiten sind künftig im Unternehmen und bei Mitarbeitern/Innen besonders wichtig? Welche sind schon vorhanden (0), welche noch nicht (x)?

(10) Welche materiellen Ressourcen sind künftig besonders wichtig? Welche sind schon vorhanden (0), welche noch nicht (x)?

(11) Welche neuen Prozesse werden notwendig, welche müssen verändert werden und welche fallen künftig weg, um das Nutzenversprechen zu entwickeln?

**PARTNERDIMENSION**

(12) Welche Partner – auch außerhalb unserer Branche – sind wichtig, damit wir unser künftiges Nutzenversprechen erbringen können?

(13) Durch welche Merkmale ist eine zukunftsorientierte und kooperative Unternehmensführung, -kultur und -organisation geprägt?

(15) Welche ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und Prognosen erfordern ein nachhaltiges Geschäftsmodell? Welche Chancen bieten diese Entwicklungen?

Tragen Sie hier abschließend ein, wie Sie Ihr GEMO.NAWi nennen wollen:

Die GEMO.NAWi ist ein **partizipativer** und **kommunikativer** Lerngegenstand, der **selbstgesteuertes Lernen** einfordert und eine Auseinandersetzung mit **strategisch-zukunftsrelevanten Fragestellungen** ermöglicht.

# Geschäftsmodellentwicklung = Ansatz einer zukunfts-gerechten Gestaltungen der Ausbilderqualifizierung?!

---

- Frühzeitige Auseinandersetzung mit strategisch-zukunftsrelevanten Fragestellungen
- Kompetenzen für zukunftsfähiges berufliches Handeln
- Domänenspezifische Auseinandersetzung mit Fragen der unternehmerischen Zukunft
- Praxisbezogene Reflexion mit Bezug auf gegenwärtige und zukünftige unternehmerische Herausforderungen
- Flexibel einsetzbarer Lerngegenstand



Die GEMO.NAWI initiiert keine ganzheitliche Modifizierung der Ausbilderqualifizierung, sondern kann eine Möglichkeit darstellen, diese in Teilen zukunftsgerechter auszugestalten.

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

- acatech (2016). Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0. Erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen. München.
- Ahrend, K.-M. (2016). Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Brünner, K. (2012). Der Beitrag der "Ausbildung der Ausbilder" zur Professionalität des betrieblichen Ausbildungspersonals - Eine Evaluationsstudie der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen in Hessen und Thüringen. In P. Ulmer, R. Weiß & A. Zöller (Hrsg.), Berufliches Bildungspersonal - Forschungsfragen und Qualifizierungskonzepte (S. 237–255). Bonn: Bertelsmann.
- Brünner, K. (2014). Aufgabenspektrum und Handlungsstrukturen des betrieblichen Ausbildungspersonals. Paderborn: Eusl.
- BMWI (2016). Digitale Bildung. Themenheft Mittelstand-Digital.
- Harteis, C.; Bauer, J. & Coester, H. (2004). Betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung zwischen ökonomischen und pädagogischen Überlegungen. In H. Gruber, C. Harteis, H. Heid & B. Meier (Hrsg.), Kapital und Kompetenz (S. 25–45). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merkel, A.; French, M.; Diettrich, A. & Weber, M. (2017). Handlungskontexte und Kompetenzen von betrieblichem Ausbildungspersonal – Eine explorative Untersuchung von Arbeits - bedingungen und -prozessen in regionalen Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern. In M. French & A. Diettrich (Hrsg.), Berufsbildungspersonal in Bildungsdienstleistern und Betrieben (S. 115–142). Rostock: Universität Rostock - Lehrstuhl für Wirtschafts- und Gründungspädagogik.
- Schallmo D. R. A. (Hrsg.) (2014). Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schneidewind, U. (2012). Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer trans - disziplinären Betriebswirtschaftslehre. In H. Corsten & S. Roth (Hrsg.), Nachhaltigkeit (S. 67–92). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schlömer, T.; Becker, C.; Jahncke, H.; Kiepe, K.; Wicke, C. & Rebmann, K. (2017). Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften: Ein partizipativer Modellansatz des betrieblichen Ausbildens. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 32, 1-20. URL: [http://www.bwpat.de/ausgabe32/schloemer\\_etal\\_bwpat32.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe32/schloemer_etal_bwpat32.pdf) [Zugriff: 29.06.2017].
- Sloane, P. F. E. (2006). Aus- und Weiterbildung des betrieblichen Ausbildungspersonals – eine Bestandsaufnahme. In D. Euler (Hrsg.), Facetten des beruflichen Lernens (S. 454–499). Bern: Hep.

- Sloane, P. F. E.; Emmeler, T.; Gössling, B.; Hagemeyer, D.; Hegemann, A. & Janssen, E. A. (2018). *Berufsbildung 4.0. Qualifizierung des pädagogischen Personals als Erfolgsfaktor beruflicher Bildung in der digitalisierten Arbeitswelt*. Detmold: Eusl.
- Wicke, C., Kiepe, K. & Schlömer T. (2019). Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsprozesse für nachhaltiges Wirtschaften – Lerngegenstände einer wirtschaftsberuflichen Bildung im Spannungsfeld von Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsdidaktik
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globaler Umweltveränderung [WBGU] (2011). Welt im Wandel Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. URL: [http://netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/07/wbgu\\_jg2011.pdf](http://netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/07/wbgu_jg2011.pdf) [Zugriff 06.12.2017].
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globaler Umweltveränderung [WBGU] (2019). Unsere gemeinsame digitale Zukunft. URL: [https://www.wbgu.de/fileadmin/user\\_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2019/pdf/WBGU\\_HGD2019\\_Z.pdf](https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2019/pdf/WBGU_HGD2019_Z.pdf). [Zugriff 22.05.2019]